



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**IMPACTO DEL PROCESO DE PETICIONES, QUEJAS Y
RECLAMOS EN LA EXPERIENCIA AL CLIENTE, BANCO
DAVIVIENDA, 2020.**

SUSTENTADO POR:

**JOEL ALEJANDRO VÁSQUEZ RAMÍREZ
LUIS ALBERTO MARTÍNEZ AGUILAR**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,
C.A.**

SEPTIEMBRE, 2021

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY

**IMPACTO DEL PROCESO DE PETICIONES, QUEJAS Y
RECLAMOS EN LA EXPERIENCIA AL CLIENTE, BANCO
DAVIVIENDA, 2020.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESORES

**JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ
MARÍA FERNANDA FÚNEZ**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

EVALUADORA:

**MARIO ALBERTO GALLO
JORGE MANUEL ZELAYA**



FACULTAD DE POSTGRADO

Impacto del Proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos en la Experiencia al Cliente, Banco Davivienda, 2020.

**Joel Alejandro Vásquez Ramírez
Luis Alberto Martínez Aguilar**

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo el determinar el impacto que el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos (PQR) tiene en la experiencia del cliente de banco Davivienda, Honduras, teniendo como propósito el encontrar una solución innovadora que permitiera mejorar el Net Promoter Score (NPS) del proceso. Para ello se realizó un estudio de alcance descriptivo con una metodología de carácter mixto cualitativo-cuantitativo, de diseño metodológico no experimental, transversal, utilizando el método inductivo-deductivo y valiéndose de la metodología del Design Thinking y técnicas de Experiencia del cliente. Se identificó que los clientes perciben que el principal punto a mejorar es la comunicación con el banco. Se concluyó que el proceso actual de PQR tiene un impacto negativo en la experiencia del cliente, pues tiene un NPS 50 puntos por debajo del NPS general del banco, se recomienda al banco alinear el proceso con su estrategia de digitalización, con el fin que los clientes perciban una mayor facilidad de realizar sus gestiones.

Palabras Clave: Experiencia de Cliente, Design Thinking, Net Promoter Score, Scrum, Aplicación Móvil.



GRADUATE SCHOOL

Impact of the Process of Petitions, Complaints, and Claims on Customer Experience of Davivienda Bank, 2020.

**Joel Alejandro Vásquez Ramírez
Luis Alberto Martínez Aguilar**

Abstract

The current research has as objective to determine the impact of the current process of petitions, complaints, and claims (PCC) on the customer experience in Davivienda bank, Honduras, having as a purpose to find an innovative solution that allows the bank to improve the Net Promoter Score (NPS) of the process. A descriptive study was made with the following characteristics: a mixed qualitative and quantitative approach, no experimental and transactional design, inductive-deductive approach, Design Thinking methodology was used as well as Customer Experience techniques. As a result, it was obtained that customers perceive that the main point to improve it was the communication with the bank. The general conclusion is, the current process of PCC has a negative impact on the customer experience since it has an NPS of 50 points below the global NPS of the bank, the main recommendation is that the bank needs to align the process with its digitalization strategy, for the customers to perceive that it's easier for them to present their requirements

Key words: Customer experience, Net Promoter Score, Design Thinking, Scrum, mobile application.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a mi madre por siempre haberme apoyado y motivado a lograr terminar con éxito las metas que me he propuesto a lo largo de mi vida. A mis amigos por su apoyo incondicional cuando más les necesitaba y a Dios por las oportunidades y bendiciones que me ha brindado para poder llegar a este momento.

Joel Alejandro Vásquez Ramírez

Este trabajo está dedicado a mi madre y padre por el gran esfuerzo que han hecho con los años y que me permitieron llegar a este punto, También a mi futura esposa que ha sido parte de este camino y me ha brindado su apoyo incondicional y paciencia. Pero sobre todo a Dios que me dio la oportunidad y sabiduría para lograr cada objetivo hasta el momento.

Luis Alberto Martínez Aguilar

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por brindarme la oportunidad de culminar la presente investigación, a mis asesores, María Fernanda Fúnez y Juan Martín Hernández, por su guía, paciencia y disponibilidad para atender nuestras consultas. A todos los profesores que tuve durante la maestría por haber compartido sus conocimientos y experiencias. A mi madre, abuela y amigos por estar siempre ahí para mí. Por último, a mis compañeros con quienes tuve la oportunidad de compartir y aprender en este reto que representó la maestría.

Joel Alejandro Vásquez Ramírez

En primer lugar, agradecer a los compañeros de Banco Davivienda por el apoyo brindado, a María Fernanda Funez por su apoyo como asesor temático y al abogado Juan Martín Hernández como asesor metodológico y por último a los compañeros que durante esta maestría se convirtieron en amigos.

Luis Alberto Martínez Aguilar

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA | ix |
| AGRADECIMIENTO | x |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | xi |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xiv |
| ÍNDICE DE TABLAS | xvii |
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1 Introducción | 1 |
| 1.2 Antecedentes del Problema | 2 |
| 1.3 Definición del Problema..... | 6 |
| 1.3.1 Enunciado..... | 6 |
| 1.3.2 Formulación del problema..... | 8 |
| 1.3. Preguntas de Investigación..... | 9 |
| 1.4 Objetivos del Proyecto | 10 |
| 1.4.1. Objetivo General | 10 |
| 1.5 Justificación..... | 10 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 13 |
| 2.1 Análisis de la Situación Actual | 13 |
| 2.1.1. Macroentorno | 15 |
| 2.1.2. Microentorno..... | 18 |
| 2.1.3. Situación Interna..... | 21 |
| 2.2 Marco Conceptual | 23 |
| 2.3. Teorías de Sustento | 24 |
| 2.3.1. Metodología Ágil | 24 |
| 2.3.1.1. Análisis de la Metodología Ágil | 24 |
| 2.3.1.2. Antecedentes de la Metodología Ágil..... | 28 |
| 2.3.1.3. Análisis Crítico de la Metodología Ágil | 30 |
| 2.3.3. Metodología Benchmarking..... | 31 |
| 2.3.3.1. Análisis del Benchmarking..... | 31 |
| 2.3.3.2. Antecedentes del Benchmarking..... | 32 |
| 2.3.3.3. Análisis Crítico de Benchmarking | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4 Instrumentos Utilizados..... | 34 |
| 2.4.1. Cuestionarios | 34 |
| 2.4.2. Análisis de Información Secundaria..... | 34 |
| 2.5 Marco Legal | 34 |
| 2.5.1. Constitución de la República..... | 34 |
| 2.5.2. Ley del Sistema Financiero | 35 |
| 2.5.3. Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros..... | 35 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA | 37 |
| 3.1 Congruencia Metodológica | 37 |
| 3.1.1 Matriz Metodológica | 37 |
| 3.2. Operacionalización de las Variables | 39 |
| 3.2.1 Matriz de Operacionalización de las Variables | 39 |
| 3.2.2 Esquema de Variables de Estudio | 40 |
| 3.3. Enfoque | 41 |
| 3.4 Métodos..... | 41 |
| 3.5. Alcance..... | 42 |
| 3.6. Diseño Metodológico | 42 |
| 3.7. Población, Muestra y Unidad de Análisis | 42 |
| 3.7.1. Población..... | 43 |
| 3.7.2. Muestra..... | 43 |
| 3.7.3. Unidad de Análisis | 44 |
| 3.8. Fuentes de Información..... | 44 |
| 3.8.1. Fuentes primarias | 44 |
| 3.8.2. Fuentes secundarias..... | 45 |
| 3.9. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información..... | 45 |
| 3.9.1. Validación de Instrumentos..... | 47 |
| 3.10. Proceso Metodológico..... | 47 |
| 3.11. Limitaciones de Estudio..... | 48 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS | 49 |
| 4.1. Informe del Proceso de Recolección de Datos..... | 49 |
| 4.2. Resultados y Análisis de Técnicas Aplicadas | 50 |

| | |
|---|------------|
| 4.2.1. Datos Demográficos | 50 |
| 4.2.2. Experiencia del cliente y etapas del proceso actual de peticiones, quejas y reclamos. | 54 |
| 4.2.3. Integración del proceso de peticiones, quejas y reclamos en la estrategia de banco Davivienda..... | 60 |
| 4.2.4. Principales factores que afectan la experiencia del cliente reflejado en el NPS. | 68 |
| 4.2.5. Acciones que podrían mejorar el proceso | 73 |
| 4.3. Resultados de la Metodología Design Thinking | 76 |
| 4.3.1. Etapa 1: Empatizar | 76 |
| 4.3.1.1. Segmentos | 76 |
| 4.3.1.2. Persona..... | 77 |
| 4.3.2. Etapa 2: Definir | 79 |
| 4.3.3. Etapa 3: Idear..... | 83 |
| 4.3.4. Etapa 4: Prototipar..... | 87 |
| 4.3.5. Etapa 5: Testear | 89 |
| 4.4. Resultados de la Metodología Benchmarking..... | 90 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 93 |
| 5.1 Conclusiones | 93 |
| 5.2 Recomendaciones..... | 96 |
| Capítulo VI. Aplicabilidad..... | 100 |
| 6.1. Incorporación del Servicio de PQR en la App Móvil de Davivienda Honduras..... | 100 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 158 |
| GLOSARIO | 169 |
| ANEXOS | 172 |
| Anexo 1. Formato de Encuesta Aplicado a Clientes | 172 |
| Anexo 2. Formato de Entrevista Aplicada a Clientes | 175 |
| Anexo 3. Formato de Entrevista Aplicada a Funcionarios de banco Davivienda..... | 177 |
| Anexo 4. Congruencia de los Instrumentos Utilizados y Objetivos de la Investigación | 179 |
| Anexo 5. Entrevistas Íntegras a Clientes..... | 182 |
| Anexo 6. Entrevistas íntegras a funcionarios del banco Davivienda | 192 |
| Anexo 7. Resultados Encuesta de Consulta a Clientes sobre Solución propuesta..... | 204 |
| Anexo 8. Cotización | 207 |

| | |
|--|-----|
| Anexo 9. Solicitud de autorización | 208 |
| Anexo 10. Publicidad Tamaño Historias de Instagram..... | 210 |
| Anexo 11. Publicidad Tamaño Post de Facebook..... | 211 |
| Anexo 12. Correo de aceptación del Proyecto de Graduación..... | 212 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Uso de los canales disponibles para los usuarios financieros..... | 20 |
| Figura 2. Esquema de Variables de Estudio | 41 |
| Figura 3. Sexo de los encuestados. | 51 |
| Figura 4. Edad de los encuestados. | 52 |
| Figura 5. Nivel educativo de los encuestados..... | 52 |
| Figura 6. Estado civil. | 53 |
| Figura 7. Preferencia de redes sociales. | 54 |
| Figura 8. Comparativa de satisfacción del proceso de PQR y satisfacción general de Banco Davivienda. | 59 |
| Figura 9. NPS del proceso de PQR en banco Davivienda | 66 |
| Figura 10. NPS por industria en el 2020..... | 67 |
| Figura 11. Comparativa de NPS de PQR y general de banco Davivienda | 68 |
| Figura 12. NPS y atributos..... | 72 |
| Figura 13. Persona Representante del Segmento Millennial Sara Galdamez..... | 78 |
| Figura 14. Customer Journey Map de Sara..... | 80 |
| Figura 15. Priorización de atributos..... | 82 |
| Figura 16. Lluvia de ideas..... | 83 |
| Figura 17. Agrupación de ideas | 84 |
| Figura 18. Preselección..... | 85 |
| Figura 19. Ilustración de baja fidelidad de secuencia de pantallas de proceso de quejas..... | 88 |
| Figura 20. Nuevo Customer Journey Map de Sara..... | 89 |
| Figura 21. Ranking bancario de Honduras (Diciembre 2020)..... | 90 |
| Figura 22. Diagrama de la Propuesta de Mejora..... | 105 |
| Figura 23. Metodología Scrum | 109 |

| | |
|---|-----|
| Figura 24. Proceso digital de reclamos | 112 |
| Figura 25. Proceso digital de quejas | 113 |
| Figura 26. Proceso digital de peticiones | 114 |
| Figura 27. Minuta de reuniones | 118 |
| Figura 28. Historia de usuario 0001..... | 121 |
| Figura 29. Historia de usuario 0002..... | 122 |
| Figura 30. Historia de usuario 0003..... | 123 |
| Figura 31. Historia de usuario 0004..... | 124 |
| Figura 32. Historia de usuario 0005..... | 125 |
| Figura 33. Historia de usuario 0006..... | 126 |
| Figura 34. Historia de usuario 0007..... | 127 |
| Figura 35. Registro de peticiones..... | 128 |
| Figura 36. Registro de quejas..... | 129 |
| Figura 37. Registro de reclamos | 129 |
| Figura 38. Visualización de estatus de gestiones..... | 130 |
| Figura 39. Diagrama de flujo de registro de gestión..... | 131 |
| Figura 40. Visualizar gestiones..... | 132 |
| Figura 41. Pantalla principal de la app Davivienda | 133 |
| Figura 42. Selección de petición, queja, reclamo o seguimiento de gestión | 134 |
| Figura 43. Selección de motivo de petición..... | 135 |
| Figura 44. Selección de motivo de queja | 136 |
| Figura 45. Selección de motivo de reclamo..... | 137 |
| Figura 46. Ingreso de explicación del usuario | 138 |
| Figura 47. Ingreso de código OTP..... | 139 |
| Figura 48. Ilustración de mensaje de gestión enviada | 140 |
| Figura 49. Pantalla de seguimiento..... | 141 |
| Figura 50. Pantalla de estado de gestión y notificación automática. | 142 |
| Figura 51. Encuesta de satisfacción y de NPS..... | 143 |
| Figura 52. Mensaje de agradecimiento al usuario. | 144 |
| Figura 53. Plantilla de casos de prueba..... | 145 |
| Figura 54. Propaganda con instrucciones de uso de la aplicación | 149 |

| | |
|---|-----|
| Figura 55. Propaganda anunciando la nueva funcionalidad de la app Davivienda Honduras | 150 |
| Figura 56. Percepción de los clientes sobre la incorporación del PQR en la APP de Davivienda | 204 |
| Figura 57. Percepción de los clientes sobre la incorporación de seguimiento de la gestión en la APP de Davivienda..... | 204 |
| Figura 58. Percepción de los clientes sobre la posibilidad de recibir guía sobre como presentar sus PQR por redes sociales | 205 |
| Figura 59. Percepción de los clientes sobre la incorporación de un sistema de consultas por Whatsapp..... | 205 |
| Figura 60. Percepción de los clientes sobre la incorporación de retroalimentación al banco en la APP de Davivienda..... | 206 |
| Figura 61. Percepción de los clientes sobre la incorporación notificación la APP de Davivienda | 206 |
| Figura 62. Publicidad a utilizar en Instagram. | 210 |
| Figura 63. Post de Facebook anunciando las nuevas funcionalidades..... | 211 |
| Figura 64. Post de Facebook con instrucciones..... | 211 |
| Figura 65. Correo de Aceptación del Proyecto de Graduación. | 212 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. ¿Cuáles son los bancos más grandes del mundo?..... | 16 |
| Tabla 2. Diferencias entre metodología ágil y tradicional..... | 26 |
| Tabla 3. Matriz de Congruencia Metodológica | 38 |
| Tabla 4. Matriz de Operacionalización de las Variables de Estudio | 40 |
| Tabla 5. Funcionamiento actual del proceso de PQR según funcionarios del banco Davivienda. | 56 |
| Tabla 6. Percepción de los funcionarios de banco Davivienda sobre el proceso de atención actual. | 57 |
| Tabla 7. Experiencia de los clientes de banco Davivienda al presentar una petición, queja o reclamo..... | 58 |
| Tabla 8. Comparativa entre satisfacción neutra y excelente por atributo de clientes de banco Davivienda | 60 |
| Tabla 9. Alineación de la estrategia en el proceso PQR según funcionarios de banco Davivienda. | 61 |
| Tabla 10. Programas de experiencia al cliente establecido en banco Davivienda de acuerdo a funcionarios de banco Davivienda..... | 62 |
| Tabla 11. Las redes sociales como parte de la estrategia de acuerdo a los funcionarios de banco Davivienda. | 63 |
| Tabla 12. Relación de experiencia de los clientes de banco Davivienda con otros bancos..... | 64 |
| Tabla 13. Percepción de los clientes de banco Davivienda sobre el sistema actual y satisfacción de las necesidades de PQR..... | 64 |
| Tabla 14. Recomendación del banco Davivienda a otras personas por parte de sus clientes..... | 65 |
| Tabla 15. Expectativa de los clientes según funcionarios del banco Davivienda..... | 69 |
| Tabla 16. Factores que afectan la experiencia del cliente según los funcionarios de banco Davivienda. | 69 |
| Tabla 17. Necesidades y comportamiento de los clientes después de la pandemia según funcionarios de banco Davivienda..... | 70 |
| Tabla 18. Experiencia de los clientes al presentar una petición, queja y reclamo | 71 |
| Tabla 19. Percepción de cumplimiento de expectativas por parte de los clientes del banco Davivienda. | 71 |
| Tabla 20. Percepción de los funcionarios de banco Davivienda de contar con herramientas | |

| | |
|--|-----|
| necesarias para atender PQRs. | 73 |
| Tabla 21. Sistema actual de PQR y adaptación a nuevos requerimientos de acuerdo a los funcionarios de banco Davivienda. | 74 |
| Tabla 22. Opinión de funcionarios de banco Davivienda sobre mejoras necesarias para el proceso de PQR. | 74 |
| Tabla 23. Mejoras al servicio según la opinión de los clientes. | 75 |
| Tabla 24. Point of view de Sara. | 82 |
| Tabla 25. Matriz de preguntas | 86 |
| Tabla 26. Comparativa de canales disponibles para la comunicación. | 91 |
| Tabla 27. Comparativa de canales disponibles para la atención de servicios de tarjeta de crédito. | 92 |
| Tabla 28. Matriz de concordancia de los segmentos de la tesis. | 99 |
| Tabla 29. Roles Scrum. | 115 |
| Tabla 30. Requerimientos funcionales. | 119 |
| Tabla 31. Requerimientos no funcionales. | 120 |
| Tabla 32. Modelo sugerido de encuesta de Voz de Cliente a utilizar cada cuartil del año. | 147 |
| Tabla 33. Indicadores de metodología Scrum. | 151 |
| Tabla 34. Indicadores de experiencia de cliente | 151 |
| Tabla 35. Cronograma de implementación | 152 |
| Tabla 36. Presupuesto | 153 |
| Tabla 37. Saldos por productos en banco Davivienda. | 154 |
| Tabla 38. Valor promedio por cliente por producto | 154 |
| Tabla 39. Cantidad de clientes necesarios para perder el equivalente al valor del proyecto propuesto por producto. | 155 |
| Tabla 40. Proyecciones de adquisiciones de productos (Datos en Lempiras) | 156 |
| Tabla 41. Matriz de concordancia de los segmentos de la tesis. | 157 |

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Durante el año 2020 el impacto del COVID-19 ha estado presente en diversos aspectos de la economía, afectando distintos procesos de las empresas. Uno de los procesos que se ha visto afectado es el de la gestión de peticiones, quejas y reclamos (PQR), puesto que distintas empresas han tenido un crecimiento de hasta un 100% para este tipo de solicitudes (Dixon, McKenna, & de la O, 2020). Lo que presenta un reto para los procesos tradicionales de atención al usuario, al tener que atender una mayor cantidad de solicitudes, bajo los estándares de calidad y legales establecidos.

El no atender de manera adecuada a los clientes puede generar un efecto negativo en las empresas, al reducir los niveles de satisfacción del cliente, si bien los costos de un cliente insatisfecho pueden ser difíciles de medir, es posible encontrarlo como un costo de oportunidad perdida, al no lograr los efectos positivos de un cliente satisfecho (Tatikonda, 2013).

El ámbito nacional también se ha visto afectado, un ejemplo de ello es el banco Davivienda, ya que ha se ha identificado la problemática de un aumento de las peticiones, quejas y reclamos que ha desbordado la capacidad del departamento encargado de ellas (Davivienda, 2021), provocando que el banco tenga dificultades para cumplir con sus índices estratégicos, así como para cumplir con las expectativas de los clientes y brindar una buena experiencia, así como el de recolectar la retroalimentación por parte de los cliente.

El propósito de la presente investigación es encontrar una solución que satisfaga al cliente y le brinde una experiencia positiva, dado que actualmente el proceso no genera una satisfacción que cumpla con los indicadores del banco, esto será realizado por medio de un enfoque de experiencia al cliente, dado que es el usuario final es en quien debería haber un

mayor énfasis en cumplir las expectativas con el fin de aumentar los niveles de satisfacción y de recomendación, este último medido por medio del Net Promoting Score (NPS).

1.2 Antecedentes del Problema

El origen del concepto de atención al cliente como un método para solucionar sus peticiones, quejas o reclamos, no es muy claro, sin embargo, es posible rastrear su desarrollo histórico desde la invención del teléfono en 1876, ya que permitió acercar a los clientes a las empresas, aunque en un comienzo y por los costos de la tecnología, este tipo de atención era principalmente para las personas con mayores ingresos económicos. No es sino hasta en 1967 que ocurre una mayor revolución en cuanto a aprovechar la telefonía como un medio para acercar al público con las empresas, cuando AT&T creó los números 1-800 que funcionan de manera gratuita, lo cual en ese punto histórico representaba bastante atractivo ya que una llamada normal podía resultar costosa para un ciudadano común (Grossberg, 2011).

Una de las razones por las cuales surge este tipo de centros de llamadas era la necesidad de las empresas de atender a sus clientes de manera masiva, ante las quejas, reclamaciones o sugerencias (Micheli, 2007), lo que daba la oportunidad de tener un contacto más directo con los clientes, y también lograr dar respuesta ante las demandas directas que estos realizaban.

Posteriormente, una década más tarde, es posible encontrar otro hecho importante, ya que en 1987 surge la ISO 9000, la cual desde entonces se basaba en la importancia que las organizaciones satisficieran las necesidades del cliente, ya que se entiende como una manera de retener a los clientes para que no se vayan con la competencia (Flores, 1999). Lo que demuestra una realización de la importancia que tenían los clientes, entendiéndose también que una de las necesidades de los clientes es la de resolver sus peticiones, quejas o reclamos, para que éstos tengan una experiencia completamente satisfactoria.

Aunque el método de atención por llamada haya resultado efectivo durante varias décadas, con el desarrollo tecnológico y un desarrollo más avanzado del concepto de importancia del cliente, las llamadas empezaron a volverse ineficientes (Grossberg, 2011). Por lo que el desarrollo de nuevos canales en los que el cliente puede ser escuchado y atendido para satisfacerle han surgido, como ser los canales digitales.

Es en este punto en el cual la idea tradicional de atención al cliente empieza a quedar desfasado y se desarrolla una nueva más integral denominada Experiencia del Cliente; la cual se centra en las percepciones y emociones que la empresa crea en el cliente, en cada una de las interacciones que tiene con la organización (Manning, 2010). Lo que propone un enfoque innovador, dado que se amplían los esfuerzos de crear satisfacción solamente en la venta a un esfuerzo total, incluyendo el brindar una experiencia de atención de peticiones, reclamos y quejas satisfactorio para el cliente.

Con la aparición del COVID-19 en 2020 las empresas han tenido que realizar un cambio en este aspecto, puesto que los niveles de quejas y reclamos por parte de los clientes se vio incrementado durante este año. Uno de los sectores más afectados por este fenómeno es el financiero, el cual vio incrementado su flujo de llamadas hasta contar con un 2.5 veces mayor que lo usual, incrementándose también el nivel de complejidad de resolución de las mismas (Dixon, McKenna, & de la O, 2020). El no atender de manera adecuada a los clientes puede generar insatisfacción, impactando de manera negativa en la reputación y cartera de clientes.

Los bancos como una pieza clave del engranaje financiero puede ser una solución ante la crisis provocada por el COVID-19, es por ello la incorporación de un programa de experiencia de cliente que permita escuchar al cliente y también resolver sus dudas, quejas y reclamos adquiere una mayor importancia, en especial al ayudarles a utilizar nuevas soluciones digitales y

canales remotos (Bensley, Chheda, & Schiff, 2020). Lo que, aparte de facilitar la atención de manera remota, también contribuye en reducir la exposición de la población ante dicho virus.

Bajo este contexto, es importante conocer como los procesos de PQR son gestionados en Honduras. Para empezar, el sector financiero en Honduras es regulado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros dado que, mediante artículo 13. Numeral 15 de la Ley de Comisión Nacional de Bancos y Seguros se establece que dicha comisión será la encargada de:

Resolver, de conformidad con la Ley, las solicitudes o recursos que formulen o interpongan las instituciones supervisadas. Igualmente, dar trámite a las reclamaciones o quejas que le presenten los usuarios de los servicios prestados por las instituciones supervisadas y ordenar las medidas que resulten pertinentes. (Decreto 110-2004, 2004, pág. 8)

Como figura principal ante la cual las instituciones financieras reportan, se establece en el año 2012 la resolución 1768 aprobada por el Congreso Nacional de la República, donde queda plasmada la figura del Sistema de Atención a Reclamo del Usuario Financiero, el cual se encarga de tramitar las consultas o reclamos de los usuarios financieros, por medio de un funcionario encargado de realizar los trámites pertinentes (Resolución GE No.1768/12-11-2012, 2012), es por medio de este sistema que se regula que todos los reclamos por parte de los usuarios sean resueltos bajo un mismo sistema y da apertura para que sean los bancos que establezcan sus propios sistemas de atención de peticiones y quejas. Lo anterior establece un marco al que las instituciones financieras en Honduras se deben apegar, y que debe ser tomada en cuenta para brindar la atención a los clientes, adicionalmente la CNBS se encarga de realizar supervisión de la implementación del sistema por las instituciones financieras. El sistema debe contar como mínimo con dos elementos:

- Un Manual de Sistema de Atención del Usuario, el cual las instituciones financieras tienen libertad de adaptar para que se ajuste a su sistema interno. El manual debe contar

con:

Descripción de funcionamiento, mecanismos, procedimientos y registros utilizados para cumplir los objetivos, responsabilidades de las áreas involucradas y del Oficial de Atención al Usuario Financiero, los canales de comunicación y de coordinación entre ellos; y la política de capacitación del personal sobre el Sistema de Atención al Usuario Financiero, entre otros. (Resolución GE No.1768/12-11-2012, 2012, pág. 12)

- Código de Buenas Prácticas para la atención de usuarios financieros: debe contemplar las políticas propias de cada institución financiera para atender a los usuarios de conformidad a la normativa vigente.

El banco Davivienda previo a este modelo, contaba con un sistema de gestión de cliente, el cual tenía como propósito tramitar las gestiones que el cliente solicitara, es decir que previo al año 2012 el banco no hacía distinción de una petición, queja o reclamo con una gestión común que el cliente tuviera (Davivienda, 2021).

Una vez entrada la resolución en vigor se implementó un sistema de peticiones, quejas y reclamos que se basa en los requerimientos de la CNBS, esto conllevó a una modernización del sistema existente, tomándose las decisiones de descentralizar la recepción de PQR (Davivienda, 2021), brindando a los usuarios financieros la posibilidad de acudir a cualquiera de las sucursales a nivel nacional, igualmente se estableció una categorización diferente entre una petición, queja o reclamo a una gestión corriente por parte del usuario, se estableció un nuevo sistema de capacitaciones, de manera anual para los oficiales de atención al cliente.

Durante el año 2020, también se estableció un sistema de voz de cliente que pretende recolectar información sobre la percepción de los clientes sobre el proceso de PQR, sin embargo, el impacto de dicho sistema aún no ha tenido el resultado esperado para generar información que guíe al banco para tomar decisiones que mejoren la experiencia del cliente (Davivienda, 2021).

El COVID-19 ha provocado un cambio en los hábitos de las personas, este proceso de PQR se ha quedado desfasado, ya que presente diversos inconvenientes y molestias para los clientes los cuales demandan servicios de atención rápidos y eficientes, así como una mayor diversidad de canales para evitar el hecho de visitar sucursales físicas. A la vez que el aumento de peticiones, quejas y reclamos provoca un aumento en la carga operativa del departamento de atención al cliente de Davivienda, lo que dificulta el buen funcionar de un sistema que con el paso de los años ha quedado desfasado, lo que provoca insatisfacción, molestia pérdida de clientes y en caso de no llegar a resolver un reclamo, puede provocar sanciones tales como multas, amonestaciones privadas o públicas, órdenes para restituir valores percibidos indebidamente o pérdidas ocasionadas dependiendo la gravedad del caso (Resolución GE No. 450/19-03-2012, 2012).

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado

La atención a peticiones, quejas y reclamos en cualquier empresa es fundamental ya que por medio de ella se pueden encontrar oportunidades de mejora y generar fidelización, al resolver de manera ágil las gestiones de los usuarios, de lo contrario tiene un impacto directo en la percepción del cliente, la reputación de la institución y hasta posibles pérdidas financieras por incumplimiento de compromisos. Es por ello que a través del tiempo ha tomado una importancia significativa y es parte estratégica para el crecimiento de las organizaciones y la satisfacción del cliente.

El sistema financiero no es la excepción y presenta un mayor grado de exigencia ya que este presta productos y servicios a través del dinero por ende tiene características especiales y

deben de ser manejados de manera adecuada, ya que no importa la calidad del producto siempre habrá un acercamiento por necesidad, insatisfacción o un problema.

En este contexto la calidad para una institución financiera puede ser representada por el total de peticiones, quejas y reclamos, y el manejo que se les ha dado a estas, lo que el cliente espera versus lo que el cliente recibe, en otras palabras, su experiencia.

Actualmente Banco Davivienda realiza la recepción de peticiones, quejas y reclamos en su mayoría a través de canales tradicionales como la llamada telefónica o visita a la agencia, una vez registrada la información en el sistema esta es transmitida al área correspondiente como ser; al oficial de atención al usuario financiero o soporte quienes analizan y se encargan de gestionar el resto con el área correspondiente mediante envío de correos electrónicos.

Si el cliente necesita saber el estado de su gestión este tiene la opción de llamar nuevamente o avocarse a una agencia. Aunque las gestiones sean resultas de forma rápida muchos de los clientes no son notificados sobre la respuesta.

Dando como resultado que en los últimos años banco Davivienda ha presentado índices de satisfacción por debajo a lo esperado en este proceso: 2019 de 3.9 sobre 10 y en el 2020 de 4.9 sobre 10. (Banco Davivienda, 2020)

Esta insatisfacción genera que los clientes puedan convertirse en detractores de la marca y buscar nuevas alternativas en otras instituciones al igual que comunicar de sus malas experiencias de forma activa a sus familiares y amigos impidiendo que nuevos usuarios piensen en banco Davivienda como una opción.

1.3.2 Formulación del problema

La comisión nacional de banca y seguros pone a disposición la normativa “Normas Para El Fortalecimiento De La Transparencia, La Cultura Financiera Y Atención Al Usuario Financiero En Las Instituciones Supervisadas” (CNBS, 2012) para que exista mecanismos y herramientas claras sobre cómo se debe de tratar las quejas y reclamos, establecer deberes y derechos los usuarios financieros, desde información que debe ser otorgada a los clientes de sus productos, hasta tiempos de atención.

Aunque la normativa es clara ya queda en las capacidades de la institución financiera como cumplir con sus deberes y compromisos, también en cómo resolver los problemas de los clientes. En los últimos años las instituciones financieras han tenido que evolucionar rápidamente por las exigencias del mercado. El COVID-19 por ejemplo ha sido un factor importante en el cambio en el comportamiento de los usuarios algunos ejemplos son: El aumento acelerado en el uso de aplicaciones móviles, compras en línea, monedas virtuales o la negación de los usuarios de tener que asistir a una agencia para resolver sus problemas y la adaptación a los canales digitales. Esto ha generado un cambio de paradigma en cuanto a la atención de los clientes porque los clientes exigen nuevas formas de tener contacto con la institución.

Actualmente Banco Davivienda se encuentra limitado por la falta de canales en los cuales pueda atender peticiones, quejas y reclamos. Los procesos para estas solicitudes no están adaptadas a canales digitales y en su mayoría requieren la presencia de los clientes en agencia o la ayuda de un asesor para poder ingresarla impidiendo la autogestión.

Las solicitudes internamente se gestionan mediante envío de correo electrónico, dificultando para los equipos que dan seguimiento la visión completa de las solicitudes que se están atendiendo y los estatus de estas, aumentando el riesgo de que puedan caer en abandono.

Para el caso de los reclamos no cumplir con los tiempos estipulados, puede llegar a incurrir en sanciones por parte de la comisión y el pago monetario a los clientes, adicional al impacto en reputación a la institución.

Los clientes no tienen una forma de saber el estatus de sus solicitudes a menos que vuelvan a la agencia o hagan una llamada, obligando a los asesores y agentes de call center a investigar en el momento. Una vez finalizada la solicitud no se le notifica al 100% de los usuarios que su solicitud fue atendida, dejando una sensación de que el banco tiene tiempos largos de solución o incapacidad de respuesta y perdiendo la oportunidad en ese instante de aplicar la encuesta de voz de cliente.

Es por ello que ante esta problemática se plantea la siguiente pregunta:

¿Qué impacto tiene el proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos en la experiencia del cliente?

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las etapas del proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos y cómo es la experiencia del cliente durante el mismo?
- ¿Los clientes perciben que el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos está alineado con la estrategia digital de banco Davivienda?
- ¿Cuáles son los principales factores que afectan la experiencia del cliente reflejado en el Net Promoting Score (NPS) actual del banco?
- ¿Qué acciones puede adoptar banco Davivienda para mejorar la experiencia del cliente en el proceso actual de Peticiones, Quejas y Reclamos?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1. Objetivo General

Determinar el impacto que el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos tiene en la experiencia del cliente por medio de un estudio descriptivo para mejorar el NPS.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las etapas del proceso actual de atención a PQR y la experiencia de los clientes con el mismo.
- Determinar si los clientes perciben que el proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos está alineado con la estrategia digital de banco Davivienda
- Determinar los principales factores que afectan la experiencia del cliente reflejado en el NPS.
- Proponer acciones que puede adoptar banco Davivienda para gestionar las quejas y reclamos de manera efectiva y eficaz para mejorar la experiencia de los clientes.

1.5 Justificación

La evolución del mercado ha llevado a estrategias más agresivas para la colocación de productos, abrir nuevos canales digitales, servicios de autogestión, la pandemia COVID-19 también contribuyo a un cambio en el comportamiento del uso del sistema financiero al no querer exponerse buscando alternativas de productos y servicios. como consecuencia estos cambios vienen acompañado de un incremento en el volumen de quejas.

La globalización ha llevado a dichas instituciones a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategias de diferenciación para asegurar la fidelidad de sus clientes, pero estas son de fácil transferencia, e incluso superadas por la competencia. Es por ello que estas instituciones deben enfatizar en lo intangible del servicio, que agrega valor para desarrollar y mantener sus ventajas competitivas, Además, los productos bancarios son básicamente los mismos por lo que el único elemento que permite lograr diferenciación es la calidad del servicio con la que ofrecen sus productos a su cartera de clientes. (Álvarez, 2015)

Por su parte usuarios del sistema financiero ahora están mejor informados y cuentan con una variedad de opciones tanto del sistema bancario como no bancario que les permite un mayor grado de exigencia en cuanto al servicio recibido y son ellos los que juzgaran este servicio al comparar lo esperado con la percepción de lo recibido, un cliente que se sienta una mala atención le contara a su familia y amigos causando un impacto reputacional.

Según Ruby newell –legnder autor del libro “Understanding customers” el impacto de una mala experiencia es igual a 12 experiencias positivas, lo que equivale a mucho tiempo y dinero. (The candidate experience playbook- part 3, 2019)

Si se ve desde el lado financiero es más difícil conseguir nuevos clientes que mantener los actuales por lo que cualquier mejora por muy pequeña que parezca genera beneficios, aumenta los niveles de satisfacciones y ayuda a crear relaciones a largo plazo es una oportunidad para crear lealtad y una mayor rentabilidad.

El proceso actual en banco Davivienda impide una comunicación proactiva con el cliente debido a sus diversas limitantes, como canales, notificaciones y procesos manuales, generando inconformidad para los clientes y más cuando se compara con otras instituciones financieras que aparentan tener sistemas más acordes a las necesidades actuales dejando una satisfacción muy baja en relación a los objetivos propuestos para la institución.

Banco Davivienda tiene un modelo de gestión basado en el cliente el cual busca generar valor a través de soluciones sencillas, confiables y amigables (Banco Davivienda, 2020) por eso es de suma importancia llevar a cabo este estudio y proponer una mejora en la gestión de peticiones, quejas y reclamos, ya que el impacto negativo generado por una mala experiencia causa pérdidas económicas y reputaciones para la organización.

Por lo que se hará un análisis del proceso y el impacto en la experiencia del cliente para generar una propuesta de mejora basada en el modelo de gestión de banco Davivienda.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla de manera conceptual las metodologías, instrumentos y marco legal que dan sustento a la presente investigación, dando un marco que respalda de manera teórica lo presentado. Igualmente, se realiza un análisis de la situación actual que muestra las condiciones del macro entorno, micro entorno, la situación actual de Honduras y el análisis interno del banco Davivienda.

2.1 Análisis de la Situación Actual

El año 2020 resultó bastante atípico para Honduras, debido a la pandemia, así como el paso de dos huracanes que golpearon al país a final de dicho año, golpeando fuertemente la economía. “Honduras cruza por una serie de retos derivados de su situación vulnerable ante la pandemia COVID-19 y las tormentas Eta y Iota lo cual dejó al país en el 2020 con una contracción del PIB de 9.0%” (BCH, 2021). En cuanto a la pandemia se tomaron medidas restrictivas de movilización y nuevas medidas sanitarias, afectando la economía, como consecuencia se tuvieron disminuciones en la inversión privada al igual que en una disminución de los ingresos de en los hogares de los hondureños, incremento en el desempleo, cierre de negocio, la caída de las exportaciones.

Dadas estas circunstancias tanto el Estado, como las empresas se han visto en la necesidad de tomar medidas para contener los efectos negativos de estos acontecimientos, por su parte el Estado aprobó políticas para las pequeñas empresas como subsidios temporales, fondos de garantías y alivio de deudas que permite acomodar deudas preexistentes en nuevos préstamos, con mayores plazos a tasas de interés más bajas.

Aún con este tipo de medidas no se pudo evitar el deterioro de la actividad productiva y el cierre de muchas empresas como el despido de muchos hondureños “alrededor de 500 mil

trabajadores suspendidos o despedidos, así como pérdidas de ingreso que oscilan entre el 10% al 25% en el 65% de los trabajadores” (Pino, Elvin, & Noe, 2020). Lo que pone en una mayor precariedad la economía de la población, que, aparte de verse afectada por eventos naturales, se enfrenta con la dificultad de perder un empleo y la dificultad de poder encontrar uno nuevo.

Destacando dentro de los sectores productivos y siendo el más afectado se encuentran: el sector turismo, los negocios familiares o los comerciantes individuales ya que en este caso ellos dependen de la apertura y movilización porque generan sus propios ingresos motivando a muchos a salir del país a buscar nuevas oportunidades y esto se ve reflejado en el envío de remesas “Honduras depende en gran medida de las remesas internacionales, estas transferencias son una fuente importante de divisas para el país, representan el 22% del PIB y el 30% de los ingresos de los hogares pobres” (Organización Internacional del trabajo, 2020). Creando una gran responsabilidad a que los hondureños en el extranjero para sacar adelante a sus familias y es la forma en que se compensa la situación económica del país, dejándolo en una posición favorable en cuando a la acumulación de reservas y su posición internacional.

Estos acontecimientos también trajeron consigo un efecto positivo y negativos en el sistema financiero por lo menos durante el año 2020 ya que por un lado obligó a los hondureños confinados en casa a buscar nuevas formas de pago que no fueran el papel moneda ya sea por medidas de bioseguridad o por los negocios comenzaron a ofrecer nuevos métodos de pago. Lo que ha producido un efecto positivo, tal como señala la CNBS:

A pesar de todos los efectos de la pandemia y desastres naturales el sistema financiero refleja un crecimiento, en los productos de ahorro un 17.4%, el número de tarjetas de débito aumento en un 10.5 % en comparación al 2019 y se calcula que al menos 14.3% de los adultos al cierre del año 2020 tiene algún tipo de crédito. (CNBS, 2021).

Este crecimiento trae nuevos retos para los bancos como ser: mayor carga operativa,

análisis de sus procesos, ofrecer nuevos productos y servicios, minimizar tiempos de respuesta y ofrecer nuevos puntos de contacto para los clientes, ya que debido a la pandemia y como medida sanitaria los clientes han cambiado su comportamiento y exigen nuevas formas de ser atendidos, sentir que tienen a disponibilidad 24/7 cualquier servicio ofrecido por las instituciones sin necesidad de exponerse. Esto exige a los bancos cambiar y adaptarse o ver a sus clientes partir a otra institución que, si pueda atenderlo, por el canal que ellos elijan, al momento que ellos quieran.

2.1.1. Macroentorno

En un entorno en donde la tecnología es cada vez más determinante, los bancos a nivel mundial tuvieron que hacer grandes inversiones que les permitirían pasar de una interacción tradicional a una integración online que los ayudara a ser más flexibles y llegar a nuevos clientes. Con la llegada del COVID-19 este proceso se aceleró aún más y lo que estaba destinado a pasar en unos cuantos años vino a suceder en unos cuantos meses. “En España en los últimos años la digitalización de la banca ha generado el 8.9% de inversión en relación a lo realizado por todas las empresas españolas solo en innovación y tecnología” (Cinco Días, 2020). Este tipo de inversiones más la suma de la pandemia ha cambiado el comportamiento de los consumidores, quienes antes no se atrevían a realizar una transferencia electrónica ahora es algo normal, práctico y cómodo.

Pero cada región en el mundo enfrenta diferentes retos y circunstancias ya que depende de su cultura, sus regulaciones y las necesidades de su gente, no es lo mismo hablar del sector bancario europeo que el asiático o el americano.

Hoy en día cuatro de los diez bancos con mayor concentración de activos son chinos, luego le sigue los estadounidenses, Reino Unido y Japón, presentado en la tabla 1.

Tabla 1. ¿Cuáles son los bancos más grandes del mundo?

| Banco | Billones de dólares |
|--|----------------------------|
| 1.ICBC de China | 4.322 billones de dólares |
| 2.China Construction Bank Corporation | 3.377 billones de dólares |
| 3.Agricultural Bank of China | 3.287 billones de dólares |
| 4. Bank of China LTD | 3.092 billones de dólares |
| 5. JP Morgan Chase de Estados Unidos | 2.727 billones de dólares |

Fuente: (Elaboración propia, información (Selene, 2020))

Es posible ver diferentes ejemplos a nivel internacional que apuestan por la innovación. “En el caso de ICBC tienen una fuerte apuesta por los servicios digitales a través de su ecosistema de banca inteligente” (ICBC, 2021) brindando a sus usuarios una gran gama opciones desde sus aplicaciones móviles que va desde una solicitud online, una tarjeta de crédito, reconocimiento facial, hasta poder realizar inversiones, visualizar tendencias, compra y venta de títulos.

La tendencia de ICBC está orientada a la automatización de procesos y el análisis de datos a alto nivel el que permite ofrecer un ecosistema inteligente, estas nuevas tendencias abren un mar de posibilidades ya que permite la creación de nuevas herramientas como robots programados para asistir al usuario sin la necesidad de una interacción humana en temas complejos como la asistencia financiera. “Por su parte JP Morgan apuesta por expandir a nuevos mercados como Reino Unido con una banca digital de consumo enfocada en la experiencia del cliente” (Business Wire en Español, 2021) a donde no se tengan agencias distribuidas más bien enfocarse en una aplicación móvil y un centro de servicio al cliente que atienda las 24 del día.

Por lo general los bancos cuentan estructuras muy rígidas y procesos extensos y alejados del mundo digital pero aun así son estos los que tienen los clientes, la confianza y el soporte de marcas y gobiernos a su favor, se habla de todo lo necesario para poder seguir evolucionado, tiene margen de maniobra para poder actuar a tiempo, ajustarse a las nuevas tendencias o incluir

nuevas tecnologías y al mismo tiempo dominar esta industria.

Al observar el comportamiento de la atención de los clientes en otros mercados, como el europeo, es posible percibir que los clientes han desplazado sus preferencias hacia canales de venta y asesoramiento hacia soluciones remotas habilitadas digitalmente, hoy el 71% de los clientes prefiere interacciones multicanal mientras que un 25% expresa un deseo por una asistencia guiada, pero de manera remota cuando sea necesario (McKinsey & company, 2020).

La pandemia hizo replantear a los bancos europeos sus modelos de servicio al cliente y sus capacidades actuales para resolver problemas dejando como aprendizaje que se necesita un nuevo enfoque basado en el cliente y brindar las experiencias que antes se daban en una agencia física dadas de forma digital; permitiendo un acercamiento del cliente desde; la plataforma que este desee, en el momento que él quiera, desde el lugar que sea.

También cabe mencionar que actualmente se tiene la inclusión de nuevos actores en el sector financiero como resultado de este tipo de necesidades, las Fintech son una respuesta natural ante la poca flexibilidad de los bancos, o las duras regulaciones de los entes supervisores y la acelerada evolución tecnológica provocando el nacimiento de nuevos servicios a la medida de los usuarios. El termino Fintech se utiliza para describir el uso de las finanzas con la tecnología para aumentar la eficiencia y mejorar la experiencia de los usuarios, reduciendo la diferencia entre lo que puede hacer un cliente en un banco tradicional y lo que espera el consumidor moderno.

The Business Research Company (the business research company, 2021) menciona que: “el mercado global del fintech se ha valorado en cerca de \$ 127,66 mil millones en 2018 y se espera que crezca a \$ 309,98 mil millones con un crecimiento anual de casi el 24.8% de aquí al 2022”. Lo que demuestra lo atractiva que esta alternativa resulta para los clientes que buscan un

tipo de atención diferente a la banca tradicional.

2.1.2. Microentorno

El uso de la tecnología ha sido pieza fundamental para generar competitividad debido al entorno cambiante y acelerado, para Honduras el COVID-19 fue un detonante para una rápida adaptación de estos nuevos entornos, usando la tecnología como una herramienta del día a día, ya sea para trabajar, para ordenar alimentos, realizar compras o buscar atención al cliente. Para los emprendedores o empresas se ha convertido en una oportunidad para llegar a más gente, publicidad más barata, operar sin instalaciones físicas, nuevos canales de venta y de atención.

Como parte de estos acontecimientos la transformación digital ha tomado un papel muy importante exigiendo así un cambio en cuando a los productos y servicios y la forma que son ofrecidos. Para la banca hondureña esto ha sido un proceso que ha venido desde hace años siendo parte de su estrategia con la apertura de la banca en línea y las aplicaciones móviles

Servicios tradicionales como la apertura de una cuenta ahora puede realizarse de manera digital sin tener que ir a una agencia y hacer fila, chatbot o canales para atención al cliente son ahora más frecuentes ya sea por medio de las redes sociales o agregando el número telefónico de atención al cliente como contacto de whastapp, auto servirse o hablar con un asesor, también se logra destacar nuevas formas de manejar el dinero como los retiros de efectivo en cajeros automáticos sin tarjeta.

Es por el surgimiento de esta aceptación de las nuevas tendencias que las instituciones financieras tienen que buscar la manera de generar cambios que faciliten la vida de los clientes y creen experiencias.

A pesar de que esta transformación en el sector financiero se venía dando años previo a la pandemia la realidad es que los clientes tenían una preferencia por los canales tradicionales a

pesar de que podían hacer gestiones a través de canales digitales. Con la pandemia muchas instituciones tomaron la decisión de ampliar sus canales o renovar los servicios ofrecidos para brindarle al cliente una mejor experiencia encontrando más opciones disponibles, todo lo que podían hacer en una agencia, pero desde la comodidad de sus casas como: transferir dinero, consultar saldo de tarjetas, abrir cuentas de ahorro o pagar la cuota de un préstamo, pero desde donde la persona se encuentre.

Lo anterior se ve reflejado en que una mayoría de “El 73.1% de las instituciones en Honduras cuentan con al menos un canal de servicio financiero digital, mientras que el 26.9% (7 instituciones) todavía no cuentan con uno” (CNBS, 2021). Lo cual demuestra que las instituciones están conscientes sobre la importancia de tener canales activos por medios que antes no tenían la relevancia que comenzaron a tener a partir del 2020.

Muchas de las instituciones financieras vienen trabajando en la digitalización hace unos cuantos años, pero aun así la pandemia aceleró este proceso y los obligo a crear nuevos canales de atención tal como se ve en la figura 1, otras instituciones no estaban listas y apenas estaban trabajando en este tipo de proyectos lo que les ha ocasionado problemas para atender a sus clientes.



Figura 1. Uso de los canales disponibles para los usuarios financieros

Fuente: (CNBS, 2021)

Dentro de las opciones ofrecidas por las instituciones financieras encontramos que las plataformas web son la que tienen una mayor usabilidad seguido por las aplicaciones móviles. Pero a nivel de transacciones fueron las aplicaciones móviles las que tuvieron un gran incremento en comparación con años anteriores lo que quiere decir que hubo un gran crecimiento de los clientes en cuanto al uso de la app.

Aparte de la banca tradicional tenemos en el mercado nuevos servicios como las billeteras electrónicas de las cuales destacan Tigo Money y TENGO en las cuales son utilizadas como sustituto del dinero tradicional y así poder hacer transferencias, retiros y pago de servicios.

Con este notable incremento en el uso de estos nuevos canales trae consigo un nuevo reto para las instituciones financieras y es poder ofrecer un servicio completo a través de medios digitales esto a su vez representa nuevos retos en seguridad y confianza. Tanto las instituciones financieras no saben quién está detrás de un dispositivo y como este lo utiliza, como el usuario que puede hacer un uso no seguro de sus usuarios y contraseñas, compartir información sensible

o caer en engaños cibernéticos.

El incremento de usuarios tiene como efecto un incremento natural de peticiones quejas y reclamos y dada la naturaleza de la inclusión de nuevos productos o servicios digitales, estos pueden incluir un mayor grado de dificultad.

De manera de ilustración se puede mencionar a los bancos más relevantes en el ámbito nacional: “banco Ficohsa el cual cuenta con el primer lugar en su cartera de activos con un 19.9%, Atlántida cuenta con el 26.4% de las transacciones de depósito del sistema financiero y Bac es el primer lugar en tarjetas de crédito con un 33.9% del mercado” (CNBS, 2021). Destacan sus iniciativas de ofrecer su atención al cliente y gestiones a través de diversos canales digitales además de los tradicionales, por ejemplo, Ficohsa cuenta con su chat de Whatsapp donde se puede recibir atención de un asesor y cuenta con una página de gestiones, por su cuenta Atlántida tiene un manejo de gestiones por medio de una página web y en cuanto a Bac es reconocido como un banco moderno y de mucha innovación, el cual tiene opciones para gestiones en todas sus plataformas desde el chat hasta la aplicación móvil, destacando por encima del resto en cuanto a la facilidad de realizar una petición, queja o reclamo.

2.1.3. Situación Interna

Todos estos cambios en los últimos años en tecnología y cambios en la regulación han exigido prontas respuestas para no quedarse atrás y Banco Davivienda Honduras quien tiene un modelo de gestión basado en el cliente lo obliga a buscar la transformación, desde el año 2018 se inició una estrategia de digitalización para impactar el frente de venta, transacciones y servicios, siendo los productos asistidos, aplicación móvil y plataforma web los pilares de esta estrategia.

Los proyectos asistidos son el primer paso entre la gestión tradicional y la autogestión, dando un mayor grado de flexibilidad y la adopción de nuevos canales para venta de productos o

servicio a través de la web con la ayuda de un asesor.

Se ha implementado varios canales tanto tradicionales como digitales para brindar un mayor acercamiento con los clientes ya sea a través de call center o a través de canales digitales como whatsapp.

Davivienda tiene muy presente el servicio al cliente y es por ello que existen más de 90 proyectos que van desde regulatorio, mejoras operativas y estratégicos (Banco Davivienda, 2021). Estos proyectos van desde la capacitación hasta la implementación de nuevas herramientas que poco a poco esperan ir generando un mayor grado de satisfacción en la experiencia al cliente.

El banco en su actualidad cuenta con indicadores saludables de NPS y satisfacción, sobre todo en los medios tradicionales (Banco Davivienda, 2021).

Se han incluido nuevas herramientas de medición para poder evaluar la satisfacción del cliente en cada punto de contacto y se ha encontrado que en cuanto peticiones quejas y reclamos el nivel de satisfacción está muy por debajo de lo estimado y no se cuenta con un NPS para dicho proceso.

Banco Davivienda se encuentra en una transformación digital tanto interna mejorando sus procesos y la cultura organizacional, así como externa ofreciendo nuevos productos y servicios para poder ser una respuesta a los nuevos consumidores del mercado.

2.2 Marco Conceptual

- **Análisis de Procesos**

La importancia de los procesos en una empresa radica en que, si un proceso no funciona de la manera adecuada, las empresas no podrán encontrar ventajas competitivas sobre sus rivales, por lo que este tipo de análisis se encarga de enfocarse en procesos de la empresa por medio de un enfoque sistemático que “identifica oportunidades para mejorar, documenta el proceso actual, lo evalúa para detectar brechas de desempeño, rediseña el proceso para eliminar vacíos e implementa los cambios deseados” (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 152).

- **Atención al Cliente**

La atención del cliente es el “Conjunto de actuaciones mediante las cuales una empresa gestiona la relación con sus clientes actuales o potenciales... y cuyo fin último es lograr en él un nivel de satisfacción lo más alto posible” (Ariza & Ariza, 2015, pág. 13)

- **Cultura organizacional**

La cultura organizacional puede ser descrita como las diferentes experiencias que los individuos han implementado o experimentado dentro de una organización, lo cual genera una convivencia en común entre todos (Lilibeth, Obispo, Vásquez, & Gómez, 2015, págs. 3-4). Lo que puede afectar el bienestar de los individuos en la organización.

- **Estrategia Empresarial**

La estrategia en un entorno empresarial se basa en la manera en que un negocio realiza distintas actividades con el fin de crear un posición única y valiosa, en el mercado. Adicionalmente, estas características deben ser difíciles de imitar, para que la competencia no alcance esta posición privilegiada (Porter, 2011, pág. 8).

- **Indicadores Claves de Desempeño**

Conocidos por su nombre en inglés como Key Performance Indicator (KPI) “es un valor medible de forma cualitativa o cuantitativa, generalmente expresado como un porcentaje o ratio, permite evaluar el progreso hacia la consecución de objetivos planteados en una empresa” (Lanza, 2016, pág. 4).

- **Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente es el “nivel del estado de una persona resultado de comparar el rendimiento o resultado que se percibe de un producto con sus expectativas” (Kotler, 2003, pág. 10).

2.3. Teorías de Sustento

La presente sección desarrollará las metodologías a aplicar en el presente trabajo, las cuales son: Metodología Ágil: Design Thinking y el Benchmarking. La selección de estas metodologías se basó en la importancia que le dan al cliente como centro de los procesos de una empresa o proyecto, así como para alcanzar resultados eficientes en los procesos, por medio de un enfoque mixto cuantitativo-cualitativo.

2.3.1. Metodología Ágil

2.3.1.1. Análisis de la Metodología Ágil

La metodología ágil ha tenido un alto crecimiento en relevancia durante los últimos años, básicamente se tratan de una metodología que “adapta el trabajo en fusión de las necesidades finales del cliente y de las expectativas del usuario. Así se consigue, flexibilidad e inmediatez a la hora de adaptar el proyecto” (Digital Talent Agency, 2018, pág. 4). Esta capacidad de flexibilidad y de mantener las expectativas del usuario como centro, permiten que los proyectos desarrollados bajo esta metodología cuenten con una ventaja competitiva sobre algunas

metodologías más tradicionales, en especial en ambientes con alto grado de variabilidad y cambio.

Lo anterior es debido a que la metodología se basa en 4 valores principales, denominados “Manifiesto ágil” los cuales guían el desarrollo de los proyectos con este tipo de enfoque, se busca valorar lo siguiente:

- Al individuo y sus interacciones más que el proceso y las herramientas.
- Desarrollar software que funciona, más que obtener una buena documentación.
- La colaboración con el cliente más que la negociación de un contrato.
- Responder a los cambios más que seguir una planificación. (González, S.F, pág. 10)

Básicamente, y adoptados de manera correcta, estos valores permiten integrar equipos comprometidos que integran al cliente como un miembro más, en lugar de trabajar independientemente de él, y que logran hacer pruebas rápidas del proyecto más que detenerse en documentar, el ejecutar testeos de esta manera permite fallar rápido, reduciendo costos y tiempo en caso que se hiciera una prueba hasta el final del proyecto, y es por ello que permite mayor flexibilidad de adaptarse a cambios.

Las diferencias principales que existen entre la metodología ágil y las metodologías tradicionales, pueden ser observadas en la Tabla 2.

Tabla 2. Diferencias entre metodología ágil y tradicional

| Metodologías Ágil | Metodologías Tradicionales |
|---|--|
| Basadas en heurísticas provenientes de prácticas de producción de código. | Basadas en normas provenientes de estándares seguidos por el entorno de desarrollo. |
| Preparados para cambios durante el proyecto. | Cierta resistencia a los cambios. |
| Reglas de trabajo impuestas internamente (por el equipo). | Reglas de trabajo impuestas externamente. |
| Procesos menos controlados, con pocos principios. | Proceso mucho más controlado, con numerosas políticas/normas. |
| Flexibilidad en los contratos debido a la respuesta a cambios. | Existe un contrato prefijado. |
| El cliente es parte del equipo de desarrollo. | El cliente interactúa con el equipo de desarrollo mediante reuniones en determinadas etapas del proceso. |
| Grupos pequeños (<10 integrantes) y trabajando en el mismo sitio. | Grupos grandes y posiblemente distribuidos trabajando en diferentes tareas. |
| Pocos artefactos. | Más artefactos. |
| Pocos roles. | Más roles. |
| Menos énfasis en la arquitectura del software. | La arquitectura del software es esencial y se expresa mediante modelos. |

Fuente: (Orjuela & Rojas, 2008, pág. 4)

Es posible encontrar diferencias entre ambas metodologías, esto no indica que una sea mejor que la otra, dado que la aplicación de una metodología será basada en las características propias de un proyecto y las condiciones en las que deba ser desarrollado. Sin embargo, es posible recalcar este nuevo enfoque de incluir a los clientes en el proceso, para trabajar junto a él para obtener resultados satisfactorios, como un elemento diferenciador que puede generar beneficios.

Otro de los aspectos relevantes de este tipo de metodologías es la importancia que se le daba dar a las personas que desarrollan las soluciones al cliente. Se debe fomentar el empoderamiento en ellas para tomar decisiones de manera rápida sin tener que pasar por mucha burocracia y papeleo, discutiendo de manera directa las opciones para otorgar mayor valor al cliente, logrando de esta manera verdadera agilidad. (Guerra, Bustamante, & Veloza, 2020, pág. 32).

La técnica a utilizar para analizar este tema es:

- **Design Thinking;**

Es un modelo que busca encontrar soluciones innovadoras a través de empatizar con el cliente y la puesta en acción. “Una distinción importante es que estamos hablando de Pensamiento de Diseño y no de Diseño como tal. El Design Thinking se basa en la observación de la conducta humana respecto del producto para luego llegar al desarrollo del mismo” (Ortega & Ceballos, 2018, p. 18)

En el caso de esta investigación se pretende usar el design thinking en cuanto al contacto que los clientes tienen en el proceso de peticiones quejas y reclamos y que impacto tiene este proceso en la experiencia.

Consiste en 5 etapas iterativas las cuales son:

- Identificar a clientes y empatizar: Con las personas para conocer sus necesidades físicas y emocionales, para poder empatizar tenemos que investigar, que hace la competencia, como atiende las peticiones, quejas y reclamos, como segundo punto, tenemos que realizar investigación cuantitativa, segmentar y crear un cliente que lo represente, por ultimo construir un CJM para poder identificar momentos de la verdad y puntos de contacto, medir la experiencia y poder analizar para luego definir el problema.
- Definir el problema principal: En esta etapa nos centraremos en proponer alternativas, debemos estructurar el problema con posibles soluciones sin dejar una por sentado, idear las soluciones de manera colectiva con ideas innovadoras.
- Prototipar las soluciones a un bajo costo: construir un Customer journey map ideal y proponer soluciones basadas en aliviar los dolores del cliente.

- Validar la solución con los usuarios para obtener retroalimentación: a donde volverá a consultar a los clientes si las soluciones planteadas resolverían sus problemas a través de una nueva encuesta **Fuente especificada no válida.**

2.3.1.2. Antecedentes de la Metodología Ágil

La metodología ágil tiene su origen en un entorno de desarrollo de software, el cual lentamente se ha ido expandiendo a otros rubros y áreas. Para comprender su origen se debe entender el contexto histórico bajo el que se desarrolla, empezando por el año 1968, cuando surge la denominada “crisis de software” debido a los retrasos, y calidad deficiente de los resultados, donde se estableció el modelo clásico de gestión de proyectos, basado en planificar, ejecutar y mantener un control, sin embargo este sistema presentaba fallas en entornos bajo constante evolución y de alta competencia, donde los requisitos cambiaban rápidamente (Fonseca, Obregón, & Espinoza, 2014).

Este modelo de trabajo había evolucionado poco durante las dos décadas posteriores, se había implementado un método lineal secuencial denominado “waterfall”, sin que tuviera un impacto real en el rubro, dado que el desarrollo de software a principios de los 90’s consistía en una carga documental elevada y de negociaciones, lo que provocaba que gran parte del tiempo de los programadores se ocupasen en estas actividades en lugar de programar (Orjuela & Rojas, 2008). Lo que resultaba en insatisfacción y frustración de su parte ante el trabajo que tenían que realizar.

Como una solución ante esta situación diversos programadores y líderes de equipos empezaron a percibir que el modelo bajo el que trabajaban no era el más adecuado, así que fueron adoptando sus propios métodos para desarrollar el trabajo, mezclando ideas antiguas como Kanban con nuevos enfoques, lo que permitió el surgimiento de marcos de trabajo como

Scrum, Feature-Driven Development (FDD) y Dynamic Systems Development Method (DSDM). Lo que prontamente originó un crecimiento en el interés de otros programadores, para copiar y aplicar estos enfoques más atractivos (Agile Alliance, s.f.).

Es así que en 2001 se consolida la metodología ágil, tras una reunión celebrada en Utah, EEUU convocada por Kent Beck, como una alternativa a los desarrollos tradicionales de software que eran considerados demasiado rígidos y que obstaculizaban el desarrollo de software al generar demasiado papeleo y el cambio ante entornos cambiantes. Se deseaba encontrar una solución que fuera ágil y permitiera a los equipos un desarrollo de software rápido. Bajo esta premisa surge The Agile Alliance, organización encargada de promover las nuevas metodologías (Orjuela & Rojas, 2008).

De la reunión celebrada en Utah surge el manifiesto mencionado en la sección anterior, el cual fue firmado por 17 asistentes listados a continuación: “Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Flower, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland y Dave Thomas” (González, S.F).

A partir de este año diversas técnicas han ido evolucionando entre las que se pueden mencionar: Design Thinking, Scrum, Dynamic Systems Development Method, Adaptive Software Development, Feature-Driven Development, Crystal Methodologies, Esta metodología ha evolucionado para ajustarse de conceptos meramente de software “a uno de gestión para los altos y medianos ejecutivos en lo que se han reconfigurado las estrategias corporativas, los procesos y habilidades requeridas a las personas para poder abarcar un trabajo con mentalidad ágil” (Guerra, Bustamante, & Veloza, 2020).

2.3.1.3. Análisis Crítico de la Metodología Ágil

La metodología ágil permite un enfoque innovador en cuanto a cómo trabajar en un proyecto, ya que permite enfocarse en soluciones de manera práctica y rápida, al mismo tiempo que facilita los cambios en momentos oportunos. Entre las ventajas y desventajas mencionadas por (Figueroa, Solís, & Cabrera, 2007) y (Uzeta, 2018) se encuentran:

Ventajas

- Apropiado en entornos altamente cambiantes
- Se obtiene retroalimentación de los usuarios de manera rápida.
- La presión para el equipo esta mayormente distribuida a lo largo del tiempo, reduciendo los altos niveles al final del proyecto.
- Reducción de costes, al estar preparados para el cambio.
- Planificación más transparente.
- Eliminación de tareas innecesarias al existir una priorización del proceso.

Desventajas

- Reducida documentación, lo que puede originar problemas en algunas situaciones.
- Soluciones que no responden a lo que se buscaba originalmente cuando las iteraciones se vuelven muy largas.
- Delimitación del alcance de los proyectos con el cliente.
- Dependencia hacia los líderes por parte del equipo al tener que dar resoluciones durante las reuniones o evaluaciones.

2.3.3. Metodología Benchmarking

2.3.3.1. Análisis del Benchmarking

Cuando se habla de benchmarking se hace referencia a una comparación que sirve de punto de referencia, se puede comparar, procesos, productos y servicios. Tomando así una referencia con la intención de mejorar a través de la comparación y evaluación con el fin de poder saber qué áreas se necesitan corregir.

Es importante mencionar que no solo es copiar lo que la competencia hace ya que hay elementos que estar por encima de las posibilidades como el talento humano, la tecnología entre otras que no son fáciles de crear o trasladar.

El benchmarking permite el entendimiento entre cualquier organización sin importar si son rubros diferentes ya que lo importante es entender la esencia de lo que se hace entender sin importar el tipo de organización, tamaños. Se hace aislando las funciones para estudiarlas (ingeniería, marketing o finanzas)

También se puede enfocar en el proceso en lugar del producto final y preguntarse, ¿cómo está diseñado, como se hace o como se vende?

Entonces ¿Qué es Benchmarking? “Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 1994).

El benchmarking puede ser interno: comparando dos áreas de la misma organización a pesar de que sean diferentes, reconociendo las mejores prácticas de cada área y transferir la información

El benchmarking Externo o competitivo: se puede comparar productos, servicios o

procesos con los considerados los mejores del mercado.

El Benchmarking Funcional: Las empresas pueden o no ser competidores directos, pero se puede observar aquellos que se consideran líderes en áreas específicas.

La aplicación para la presente investigación consiste en comparar los servicios ofrecidos por los líderes de la banca con el servicio ofrecido por banco Davivienda para poder identificar algunas oportunidades y amenazas que existen en el mercado relacionado a este servicio, también se considera para el análisis de la estrategia.

2.3.3.2. Antecedentes del Benchmarking

Nace en 1982 como el término de benchmarking competitivo y se hacía referencia a la inmensa diferencia que la competencia Xerox había identificado entre él y sus competidores. Fue hasta 1989 que se tuvo el primer libro sobre esta metodología “benchmarking: the search for industry Best practices that lead to superior performance” considerándose como la primera guía detallada. En 1993 sale a la luz por Xerox el modelo de benchmark el cual consiste en 4 fases, planear, analizar, integrar y accionar (Cole, 2009).

“Actualmente es una metodología muy utilizada por cientos de compañías para mejorar la ejecución de sus estrategias, numerosas organizaciones comerciales y de interés especial emprenden esfuerzos para recopilar información de funciones o industria y poner esos datos en línea” (Thompson, Peteraf, & Gamble, 2012, p. 360).

2.3.3.3. Análisis Crítico de Benchmarking

El benchmarking es una poderosa herramienta para realizar análisis de la competencia y al mismo tiempo conocer al mercado, también ayuda a los directivos para que puedan tomar decisiones a tiempo y ajustar la estrategia a las circunstancias del mercado.

Ventajas:

- Permite una mejora continua y mejores prácticas.
- Conocer mejor a la competencia y el mercado.
- Se adapta a cualquier tipo de empresa ya que se enfoca en el proceso o la funcionalidad.
- Permite conocer las tendencias y así poder corregir o adaptar la estrategia.
- Permite ser inspiración ya sea en proceso o mejores prácticas.
- “No solo sirve para identificar y reparar desventajas también ayuda a descubrir y fortalecer ventajas competitivas” (Thompson, Peteraf, & Gamble, 2012, p. 17).

Desventajas:

- “El benchmarking es complicado ya que no es tan fácil imitar un método y peor cuando las compañías están en industrias diferentes ya que estas prácticas tienen que adaptarse a la realidad de la empresa” (Thompson, Peteraf, & Gamble, 2012, p. 360).
- Otro punto en contra es que en ocasiones es muy difícil encontrar información disponible ya que muchas veces es restringida.
- Puede crear una dependencia

2.4 Instrumentos Utilizados

2.4.1. Cuestionarios

Para el desarrollo de la investigación se aplicará el cuestionario, el cual es un instrumento “considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos” (García, 2003). Lo cual resulta ideal para el tipo de investigación a realizar, ya que serán necesarios análisis de ambos tipos de datos.

Su aplicación se realizará por medio de una encuesta dirigida a una muestra de clientes de Banco Davivienda, estableciendo como condicional el que hayan presentado una queja o reclamo durante el último año.

2.4.2. Análisis de Información Secundaria

Aparte de hacer uso de información de información primaria obtenida directamente de clientes y funcionarios, se realizará análisis de información secundaria la cual se define como “información primaria, sintetizada y organizada...Parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de bases de datos, entre otros” (Miranda & Acosta, 2008). Lo cual se realizará al realizar análisis de bases de datos brindadas por el banco, así como informes y otro tipo de información que sea facilitada.

2.5 Marco Legal

Para el desarrollo de la propuesta de mejora del sistema actual de peticiones, quejas y reclamos de Banco Davivienda se ha tomado el marco legal vigente que regula las actividades de las instituciones bancarias para brindar este servicio a los usuarios financieros, las cuáles son las siguientes:

2.5.1. Constitución de la República

De acuerdo al artículo 80 queda definido que “Toda persona o asociación de personas

tiene el derecho de presentar peticiones a las autoridades ya sea por motivos de interés particular o general y de obtener pronta respuesta en el plazo legal” (Constitución de la República de Honduras, 1982, pág. 13). Lo cual reconoce que cualquier persona puede realizar una solicitud antes una institución reguladora, en este caso sería la CNBS.

2.5.2. Ley del Sistema Financiero

El artículo 4 de la Ley del Sistema Financiero, establece que las instituciones del sistema financiero se deben apegar a las leyes reguladoras nacionales establecidas, así como los reglamentos, literalmente este artículo dice lo siguiente:

Las instituciones del sistema financiero se registrarán por los preceptos de esta Ley y en lo que les fueren aplicables por la Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Ley del Banco Central, Ley de Seguro de Depósitos en Instituciones del Sistema Financiero, Ley Monetaria y por los reglamentos y resoluciones emitidos por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en adelante denominada “la Comisión” y por el Banco Central de Honduras, en adelante denominado “Banco Central”. El Banco de los Trabajadores y las instituciones públicas del sistema financiero se registrarán por sus leyes especiales y, supletoriamente, por las leyes, reglamentos y resoluciones a que este artículo se refiere. Lo no previsto en las leyes, reglamentos y resoluciones mencionadas quedará sujeto a lo prescrito por el Código de Comercio y, en su defecto por las demás leyes vigentes en la República. (Decreto No. 129 -2004: Ley del Sistema Financiero, 2004, págs. 4-5).

2.5.3. Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Mediante el decreto No. 110-2004 se reformó el artículo 13 numeral 15, quedando como una de las actividades que la CNBS debe desarrollar lo siguiente:

Resolver, de conformidad con la Ley, las solicitudes o recursos que formulen o interpongan las instituciones supervisadas. Igualmente, dar trámite a las reclamaciones o quejas que le presenten los usuarios de los servicios prestados por las instituciones supervisadas y ordenar las medidas que resulten pertinentes. (Decreto 110-2004, 2004, pág. 8)

Para operativizar lo anteriormente dispuesto, se reformaron las Normas para el Fortalecimiento de la Transparencia, la Cultura Financiera y Atención al Usuario Financiero en las Instituciones Supervisadas, mediante la Resolución GE No. 1768/12-11-2012, en la cual quedaron definidos conceptos como: “Reclamo: Hecho en el cual el usuario financiero se sienta afectado... Usuario Financiero: Persona natural o jurídica que obtiene o hace uso de un servicio

o producto de una institución supervisada por la CNBS” (Resolución GE No. 450/19-03-2012, 2012, pág. 3)

Igualmente queda establecido que para presentar una queja el usuario financiero debe en primera instancia ante la institución supervisada, y en caso que la resolución dada por dicha institución no satisfaga al usuario, puede acudir a la CNBS a presentar su queja por medio de la Hoja de Reclamación, el procedimiento con sus tiempos queda determinados en el artículo 24:

...La notificación del reclamo a la institución supervisada podrá realizarse de las siguientes formas:

Personal: Se le solicitará al oficial de atención al usuario financiero de la institución reclamada, gestione la cita para proceder a notificar dicho reclamo directamente al Representante Legal de la misma. Si transcurren cinco (5) días hábiles y no se ha otorgado la cita requerida, se procederá a realizar dicha notificación mediante la tabla de avisos de la Dirección de Protección al Usuario Financiero (DPUF).

Electrónica: La CNBS notificará al representante legal de la institución supervisada la admisión legal del reclamo mediante correo electrónico enviado por medio del Sistema de Interconexión Financiera. Si transcurren cinco (5) días hábiles después de enviado el correo electrónico de notificación y no se ha recibido el auto de notificación firmada por el representante legal, se procederá a notificar la misma mediante la tabla de avisos de la Dirección de Protección al Usuario Financiero (DPUF).

Una vez notificado el reclamo bajo estos procesos la institución supervisada, deberá presentar en la DPUF, en un plazo no mayor de diez (10) días hábiles los descargos correspondientes.

Durante el proceso de análisis y evaluación de los descargos, la Comisión podrán solicitarle información adicional al oficial de atención al usuario financiero de la institución reclamada, a efecto de completar el dictamen técnico. Esta solicitud deberá ser atendida en el plazo máximo de tres (3) días hábiles. En su defecto, se elaborará el dictamen técnico con la documentación que exista en el expediente.

La CNBS resolverá mediante la Resolución, los reclamos interpuestos por los usuarios financieros en un plazo de cuarenta días (40) días hábiles contados a partir de la fecha en que la CNBS considere que la información está completa.

La parte que se considere afectada por la Resolución emitida por la CNBS tendrá un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados a partir del día hábil siguiente de la fecha de la notificación de la resolución, para interponer el Recurso de Reposición que estime procedente. Resuelto el mismo por parte de la CNBS, se agotará la vía administrativa, sin perjuicio del derecho que tienen de acudir a la respectiva instancia judicial. (Resolución GE No. 450/19-03-2012, 2012, págs. 14-15).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo muestra la congruencia metodológica, la cual es detallada en una matriz con el fin de demostrar que tanto los problemas como las preguntas de investigación se encuentran alineadas, con el fin que los instrumentos utilizados cumplieran el propósito de recolectar información que permitiera el análisis de las variables de estudio.

Igualmente, desarrolla la metodología utilizada para la elaboración de la investigación, la cual es de alcance exploratorio, se desarrollan aspectos tales como: enfoque y método, alcance y variables investigadas. Se muestra la población y muestra definida para el estudio, la cual se le aplicarán técnicas de recolección de información como ser entrevistas y encuestas.

3.1 Congruencia Metodológica

En la presente sección se comprueba el desarrollo lógico de la investigación, con el fin de verificar que los objetivos, preguntas y objetivos específicos respondan la pregunta problema de investigación sobre “¿Qué impacto tiene el proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos en la experiencia del cliente?”, comprobando si las variables independientes producto de los objetivos específicos, tienen incidencia sobre la variable dependiente de experiencia al cliente, asegurando de esta manera la armonía y coherencia que debe existir entre cada uno de los elementos presentados.

3.1.1 Matriz Metodológica

La tabla 3, muestra como los objetivos de la investigación “Impacto Del Proceso De Peticiones, Quejas Y Reclamos En La Experiencia Al Cliente, Banco Davivienda, 2020” se encuentran articulados, demostrando en primer lugar que el objetivo principal resuelve el problema planteado y que los objetivos específicos responden directamente las preguntas de investigación, adicionalmente es posible observar que todas las variables independientes

producto de los objetivos específicos, tienen como variable dependiente común la experiencia del cliente.

Tabla 3. Matriz de Congruencia Metodológica

Impacto Del Proceso De Peticiones, Quejas Y Reclamos En La Experiencia Al Cliente, Banco Davivienda, 2020.

| PROBLEMA | OBJETIVO GENERAL | PREGUNTAS | OBJETIVOS ESPECIFICOS | VARIABLES INDEPENDIENTES | VARIABLES DEPENDIENTES |
|--|---|--|---|---|------------------------|
| ¿Qué impacto tiene el proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos en la experiencia del cliente? | Determinar el impacto que el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos tiene en la experiencia del cliente por medio de un estudio descriptivo para mejorar el NPS. | ¿Cuáles son las etapas del proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos y cómo es la experiencia del cliente durante el mismo? | Identificar las etapas del proceso actual de atención a PQR y la experiencia de los clientes con el mismo. | Proceso actual de Peticiones, Quejas y Reclamos. | Experiencia de cliente |
| | | ¿Los clientes perciben que el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos está alineado con la estrategia digital de banco Davivienda? | Determinar si los clientes perciben que el proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos está alineado con la estrategia digital de banco Davivienda | Percepción de clientes sobre la estrategia de atención a peticiones, quejas y reclamos. | |
| | | ¿Cuáles son los principales factores que afectan la experiencia del cliente reflejado en el Net Promoting Score (NPS) actual del banco? | Determinar los principales factores que afectan la experiencia del cliente reflejado en el NPS. | Factores que afectan la experiencia del cliente | |
| | | ¿Qué acciones puede adoptar banco Davivienda para mejorar la experiencia del cliente en el proceso actual de Peticiones, Quejas y Reclamos? | Proponer acciones que puede adoptar banco Davivienda para gestionar las quejas y reclamos de manera efectiva y eficaz para mejorar la experiencia de los clientes | Acciones que mejoran el proceso. | |

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Operacionalización de las Variables

En la presente sección se desarrolla la operacionalización de las variables, este proceso es realizado “al descomponer las variables en dimensiones y estas a su vez son traducidas en indicadores que permiten la observación directa y la medición” (Espinoza, 2019). En otras palabras, facilita a los investigadores el proceso investigativo al identificar indicadores concretos en los que enfocarse al momento de recolectar y analizar la información.

3.2.1 Matriz de Operacionalización de las Variables

En la Tabla 4 se presenta la matriz utilizada para operacionalizar las variables de estudio, identificando indicadores tales como índices de satisfacción, net promoting score, información primaria o secundaria.

Tabla 4. Matriz de Operacionalización de las Variables de Estudio

Impacto Del Proceso De Peticiones, Quejas Y Reclamos En La Experiencia Al Cliente, Banco Davivienda, 2020.

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Ítem | Instrumento |
|---|---|----------------------------------|--|------------------------|---|
| Proceso actual de Atención a peticiones, quejas y reclamos. | Es el proceso definido que asegura la atención del usuario ante peticiones, quejas y reclamos, los cuales deben ser resueltos bajo las normativas de la CNBS. | Normativas de la CNBS | -Sistema de atención a peticiones, quejas y reclamos | 11 5 | -Análisis de información. -Entrevistas |
| | | -Proceso definido por el banco | -Niveles de resolución | 1, 2, 3 | -Entrevistas -Análisis del proceso |
| Percepción de clientes sobre la estrategia de atención a peticiones quejas y reclamos. | Manera en que un negocio realiza distintas actividades con el fin de crear un posición única y valiosa, en el mercado | Objetivos estratégicos del banco | -KPIs de satisfacción -NPS | 7,8,9 14 10 | -Análisis de información -Entrevistas |
| Factores que afectan la experiencia del cliente | Son aquellas acciones/situaciones que cumplen o no las expectativas de los clientes, despertando en ellos sensaciones positivas o negativas hacia la empresa. | Expectativas de los clientes | -NPS -Índices de satisfacción | 4, 5, 6 12, 13 5 | -Encuestas -Entrevistas |
| Acciones que mejoran el proceso. | Actividades que pueden influir de manera positiva en el proceso de atención al usuario financiero, con el fin de mejorar la experiencia del cliente. | -Expectativas de los clientes. | -NPS -Índices de satisfacción | 12, 17, 6, 7 | -Encuestas -Entrevistas |
| | | -Proceso actual | -Niveles de resolución de PQR | 10, 11, 15, 16 9 | -Análisis de datos - Entrevistas |

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Esquema de Variables de Estudio

La figura 2 ilustra el cómo las variables independientes 1) Proceso de atención a peticiones, quejas y reclamos. 2) Percepción de clientes sobre la estrategia de atención a peticiones, quejas y reclamos, 3) Factores que afectan la experiencia de cliente 4) Acciones que mejoran el proceso, analizadas durante el proceso investigativo influyen y provocan efectos sobre la variable dependiente de Experiencia del Cliente.

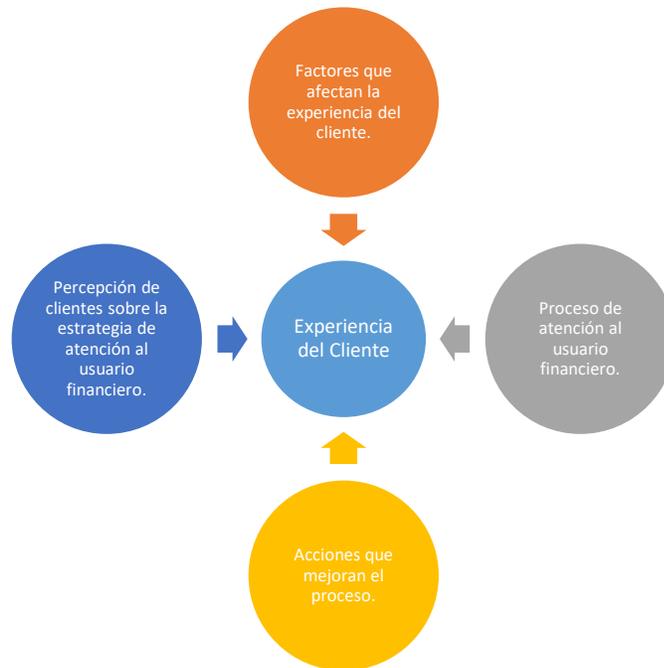


Figura 2. Esquema de Variables de Estudio

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Enfoque

Debido a la naturaleza del enfoque en la Experiencia del cliente, el cual da importancia a las opiniones, y sentir de los clientes, el enfoque utilizada en la presente investigación será mixto cualitativo-cuantitativo, debido a que se realizarán entrevistas para conocer opiniones tanto de clientes como funcionarios del banco, así como valoraciones numéricas de indicadores como índices de satisfacción, net promoting score, valoraciones de expectativas vs realidad que recibe el cliente, y también eficiencia en los procesos, lo cual da un mayor respaldo a la investigación, debido a que permite respaldar numéricamente la información recolectada

3.4 Métodos

El método utilizado es el inductivo-deductivo, el método inductivo “es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales” (Rodríguez & Pérez,

2017, pág. 10). La cual fue aplicada al momento de hacer análisis con base en las entrevistas encuestas aplicadas a clientes, debido a que se pasó de casos particulares a conformar un conocimiento general de la experiencia del cliente.

Por otra parte, el método deductivo es pasar de “un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares” (Rodríguez & Pérez, 2017, pág. 12). Esto fue utilizado al analizar las entrevistas con los funcionarios del banco Davivienda, así como los datos consolidados anuales.

3.5. Alcance

Con el fin de dar respuesta a la pregunta ¿Qué impacto tiene el proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos en la experiencia del cliente? Se realizó una investigación descriptiva, debido a que se realizan mediciones de las variables independientes con el fin de dar una explicación al comportamiento de la experiencia del cliente.

3.6. Diseño Metodológico

El diseño metodológico aplicado para el presente estudio fue No Experimental, puesto que no se realizaron manipulaciones de ningún tipo a las variables de investigación, por lo que solamente se realizó un análisis del comportamiento de las variables con respecto al problema principal, con el fin de brindar una solución. Adicionalmente, es transversal ya que solamente se hizo una recolección de datos en un momento específico.

3.7. Población, Muestra y Unidad de Análisis

La población dentro de una investigación hace referencia a todos los elementos que forman parte del problema de investigación previamente delimitado, una muestra por lo tanto es una parte de un subgrupo de la población, pudiendo ser muestras representativa o no

representativas, aleatorias, no aleatorias o por conveniencia. Finalmente, la unidad de análisis son los elementos que forman la muestra, y por lo tanto los que serán objeto del estudio realizado (Toledo, s.f).

3.7.1. Población

La población de estudio son todos los clientes de Davivienda que residen en Tegucigalpa, que durante el año 2020 presentaron una petición, queja o reclamo por cualquiera de los canales de atención que ofrece el banco, la cual de acuerdo a las fuentes del banco fueron aproximadamente 6000 personas. Igualmente, son los funcionarios encargados del proceso de PQR en el banco Davivienda, lo cual representa un total de 5 personas.

3.7.2. Muestra

Se realizó un muestreo por conveniencia de 262 clientes de banco Davivienda para ser encuestados debido a la dificultad de contactarlos debido a las políticas de confidencialidad del banco para poder acceder a una base de datos de clientes, y lograr así una muestra probabilística aleatoria, 5 clientes para ser entrevistados y 5 funcionarios del banco que manejan el tema de experiencia al cliente, tomando en cuenta que la presente investigación tiene alcance descriptivo, no experimental, se realizó una investigación No probabilística por Conveniencia, debido a que no es posible realizar una selección basada en la probabilidad. La selección fue hecha de la siguiente manera:

Tipo de Técnica: Encuesta

- 262 clientes del banco Davivienda, que viven en Tegucigalpa y han presentado una petición, queja o reclamo durante el año 2020.

Tipo de Técnica: Entrevista

- 5 clientes del banco Davivienda, que viven en Tegucigalpa y han presentado una

petición, queja o reclamo durante el año 2020. Se determinaron 5 personas debido a que (Nielsen, 2000) establece que un mayor número de usuario no brindará mayor información que la brindada por 5 personas.

- 5 funcionarios de banco Davivienda, encargados de llevar el proceso de PQR.

3.7.3. Unidad de Análisis

Las unidades de análisis son las siguientes:

- Clientes de Davivienda que hayan presentado una petición, queja o reclamo en el año 2020.
- El proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos.
- Funcionarios a cargo del proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos.

3.8. Fuentes de Información

Se utilizaron fuentes de información primarias las cuales contienen información original, como producto de investigaciones, teorías, conceptos, publicados por primera vez este tipo de fuente puede ser: tesis, informes técnicos, monografías, resultados de investigaciones. Mientras las fuentes de información secundaria, hacen uso de la información primaria, sintetizándola y reorganizándola para facilitar el acceso a la información primaria, siendo un ejemplo bajo este concepto los libros (Universidad de Guadalajara, s.f.). Utilizar este tipo de fuentes de información resulta de importancia pues permite dar un respaldo y validez a los resultados presentados durante la investigación.

3.8.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias utilizadas fueron los datos obtenidos por medio de las entrevistas y encuestas aplicadas, así como los datos sobre el proceso facilitados por el banco Davivienda. También se utilizaron tesis sobre Design Thinking, y Experiencia al Cliente obtenidas de

buscadores académicos como: Red de revistas científicas de Acceso Abierto no comercial propiedad de la academia, Google Académico, ProQuest, Scientific Electronic Library Online

3.8.2. Fuentes secundarias

Se utilizaron como fuentes secundarias libros relacionados con el tema obtenidos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, a través de la biblioteca virtual.

3.9. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para poder dar respuesta a los objetivos planteados se necesitó recopilar información de la parte encargada de administrar este proceso del banco, como de los usuarios del sistema financiero que hayan vivido este proceso en Banco Davivienda por lo que se utilizaron las siguientes técnicas:

Técnica:

- La primera técnica utilizada fue la entrevista, de la cual se realizaron 2 diferentes variantes, la primera fue una entrevista estructurada realizada a 5 funcionarios del banco Davivienda con los siguientes cargos: Coordinador de Experiencia al Cliente, Gerente de Estrategia y Procesos, Analista de Experiencia del Cliente, Sub director de Experiencia del Cliente y Oficial de Atención al Usuario Financiero con el fin de conocer el proceso actual. También se realizó una entrevista a profundidad realizada a 5 clientes de banco Davivienda que hayan realizado en el último año una petición queja o reclamo.
- La segunda técnica utilizada fue la encuesta, la cual fue realizada a 262 clientes de banco Davivienda que hayan realizado en el último año una petición, queja o reclamo.

Instrumentos:

- Para la primera técnica de entrevista estructurada se utilizó el instrumento del cuestionario el cual contaba con 12 preguntas de formato abierto en la cual se les preguntaron aspectos relacionados con el funcionamiento del proceso actual de peticiones quejas y reclamos, su perspectiva de cómo brindar un mejor servicio al cliente, estrategia del banco con respecto a experiencia del cliente y las expectativas que tienen sobre este tema, esta fue realizada a diferentes funcionarios de Banco Davivienda de rango alto e intermedio relacionados directos al proceso de peticiones, quejas y reclamos. Las entrevistas fueron realizadas por medio de la plataforma oficial del banco para realizar reuniones como ser Google Meet. La entrevista fue realizada con el propósito de conocer el proceso actual y lograr identificar sus fortalezas y debilidades del sistema actual. También conocer sus opiniones como profesionales en cuanto a los cambios ocurridos en el último año en relación a la pandemia y el comportamiento de los clientes.
- Para el segundo cuestionario utilizado en la entrevista a profundidad, la cual está dividida en la parte de recolección de datos demográficos y relacionados a crear un perfil del cliente con 8 preguntas, la segunda parte del cuestionario consta de 8 preguntas para poder identificar los momentos de contacto y momentos de la verdad del proceso, al igual que sus expectativas y realidades, utilizando la metodología Design Thinking para lograr empatizar con el cliente y conocer sus deseos y necesidades.
- Para la tercera técnica se utilizó el instrumento de cuestionario el cual cuenta con

20 preguntas de las cuales 4 son filtros iniciales 9 preguntas sobre datos demográficos y 2 preguntas relacionadas al perfil del cliente y las restantes son preguntas para identificar la experiencia del cliente a través de la técnica voz del cliente a donde consultamos su experiencia y la recomendación del servicio.

3.9.1. Validación de Instrumentos

La validación de los instrumentos se realizó a través de una prueba piloto de cada instrumento, en los cuales se validó la calidad de la pregunta, consultando el nivel de entendimiento sobre ella, se hicieron observaciones sobre la estructura de la pregunta o la claridad de la pregunta, se procedió a hacer los ajustes para tener un instrumento final.

3.10. Proceso Metodológico

El proceso utilizado para el desarrollo de la investigación se realizó de manera lógica y metodológica, empezando por el planteamiento del problema, el cual permitió la formulación del problema, de la cual se desprenden preguntas de investigación, de las cuales surgen el objetivo general y los objetivos específicos, siguiendo consecuentemente en la justificación de la investigación la cual muestra la importancia y la necesidad que banco Davivienda presente mejoras en su proceso de peticiones, quejas y reclamos.

Posteriormente, se desarrolló el marco teórico en el cual se realiza un análisis del macro y micro entorno, así como un análisis interno del banco. Adicionalmente, se desglosa conceptualmente las metodologías a utilizadas en el estudio, las cuales fueron: metodología ágil, y benchmarking, definiendo a su vez los instrumentos utilizados, así como el marco legal que regula al tema de investigación.

La metodología fue definida como una metodología de carácter mixto cualitativo-cuantitativo, de alcance descriptivo, y diseño metodológico no experimental, transversal que

utiliza el método inductivo-deductivo para analizar el problema de investigación. Definiendo la muestra y las unidades de análisis como ser los clientes de banco Davivienda y el proceso de peticiones, quejas y reclamos. Para recolectar la información se realizaron una encuesta y dos entrevistas distintas dirigidas a clientes y funcionarios del banco.

3.11. Limitaciones de Estudio

Se encontraron las limitaciones de poder encuestar directamente con ayuda del banco debido a que la información de los clientes como correos o números de teléfono es confidencial y el estudio necesita de entrevistas a profundidad y cuestionarios que son más largos que los acostumbrados por banco Davivienda, por lo que fue necesario buscar clientes por redes sociales y por redes de contactos. Así mismo, el tiempo que los funcionarios tenían para desarrollar las entrevistas en algunos casos resultaba limitado debido al poco tiempo libre que podían brindar para hacerles preguntas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información a través de las técnicas detalladas en el Capítulo III del presente estudio. Por medio de estos instrumentos se obtuvo detalles sobre como el banco Davivienda trabaja la experiencia del cliente en el proceso de peticiones, quejas y reclamos, igualmente la percepción de los clientes sobre el mismo, así como los factores que más afectan la experiencia del cliente. La información es presentada en secciones que buscan dar resolución a las preguntas de investigación, haciendo uso de tablas y figuras, para facilitar la visualización e interpretación de los datos.

4.1. Informe del Proceso de Recolección de Datos

La recolección de la información se realizó en tres etapas realizadas de manera simultánea; para empezar, se entrevistó a 5 funcionarios del banco Davivienda que tienen relación directa con el proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos, siendo los cargos los siguientes: Coordinador de Experiencia al Cliente, Gerente de Estrategia y Procesos, Analista de Experiencia del Cliente, Sub director de Experiencia del Cliente y Oficial de Atención al Usuario Financiero. Las entrevistas se realizaron por medio de Zoom, en un espacio de 30 a 40 minutos, a lo largo de una semana debido a la disponibilidad de tiempo de las personas entrevistadas.

Adicionalmente, se identificaron y consultó disponibilidad a 5 clientes del banco Davivienda por redes sociales como Whatsapp y Facebook, para realizar una entrevista a profundidad con el objetivo de empatizar con los clientes y lograr identificar sus expectativas, frustraciones y sensaciones a lo largo del proceso de presentar una petición, queja o reclamo. Las entrevistas fueron realizadas por medio de Zoom, teniendo duraciones de 20 a 30 minutos, realizadas a lo largo de una semana.

Por último, la encuesta fue elaborada en Google Forms, y distribuida digitalmente por redes sociales, así como por redes de contactos de los investigadores, con el fin de llegar a la mayor cantidad de clientes posibles, se obtuvieron 262 respuestas en un espacio de tiempo de 2 semanas, por lo que se decidió trabajar con una muestra por conveniencia.

4.2. Resultados y Análisis de Técnicas Aplicadas

En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas y encuestas, desarrollándose de manera lógica de manera que den respuesta a las preguntas de investigación planteadas; comenzando por la descripción demográfica de las personas encuestadas, para luego desarrollar en orden las variables independientes de: Proceso de atención a peticiones, quejas y reclamos, Percepción de los clientes sobre la estrategia de atención a peticiones, quejas y reclamos, factores que afectan la experiencia del cliente y acciones que mejoran el proceso.

4.2.1. Datos Demográficos

De las 262 personas encuestadas, se obtuvieron respuesta de 149 mujeres y 113 hombres, tal como se aprecia en la Figura 3 en porcentajes.

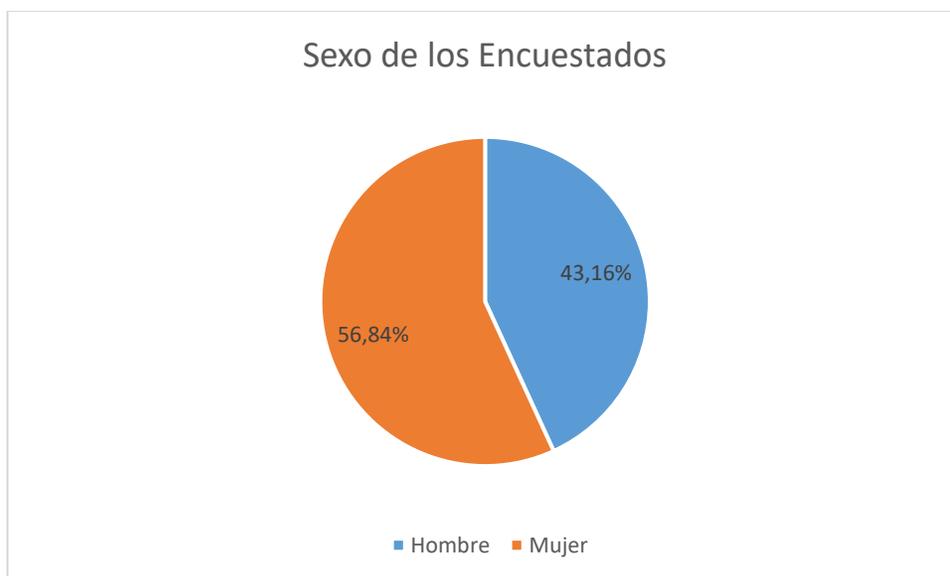


Figura 3. Sexo de los encuestados.

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a las edades de las personas encuestadas se presentó una predominancia de las personas con un rango de edad de 29 a 39 años, lo que corresponde a la generación millennial, nacida entre los años de 1981 a 1995 (Rossia, Maris, Garzaniti, Bizangoli, & Llanos, 2018, pág. 4). Los resultados totales se presentan en la figura 4.

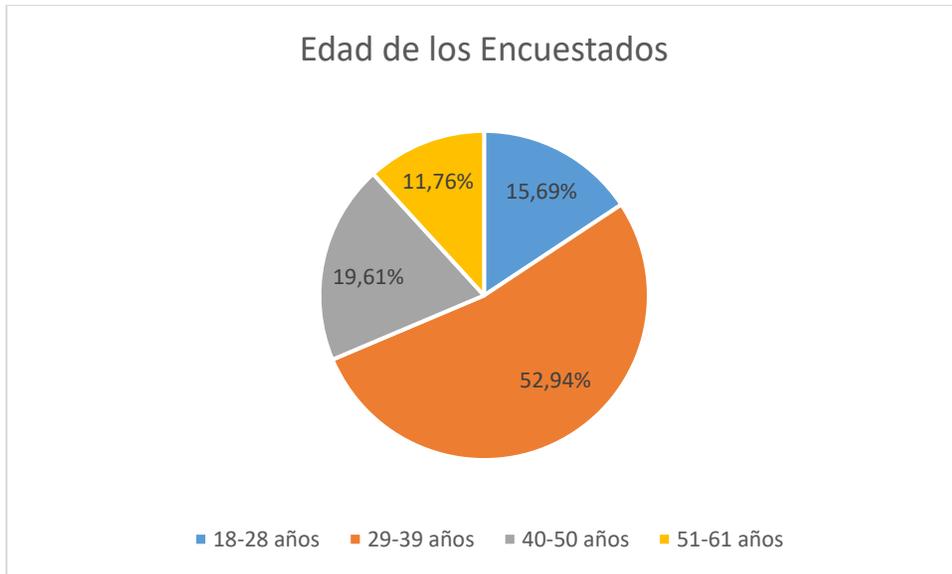


Figura 4. Edad de los encuestados.

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados cuentan al menos con un título universitario, siendo el grupo mayoritario con un 65.78%, el resto de los encuestados se encuentra distribuido entre educación primaria, secundaria y postgrado, la figura 5 muestra la distribución.

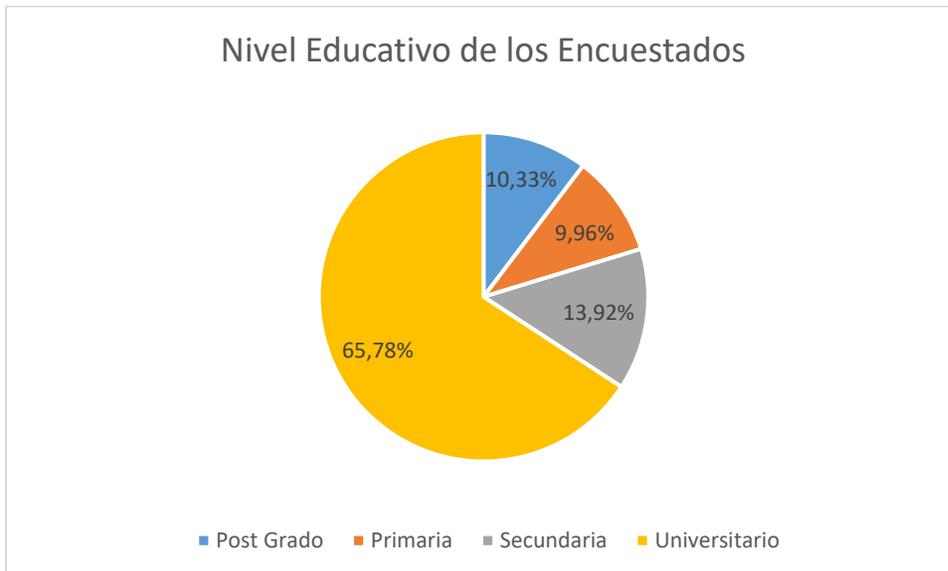


Figura 5. Nivel educativo de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Al revisar el estado civil de los encuestados, se obtuvo una representatividad ligeramente mayor de personas solteras, representando el 48.02% de los encuestados. La figura 6 ilustra el estado civil de las personas encuestadas.

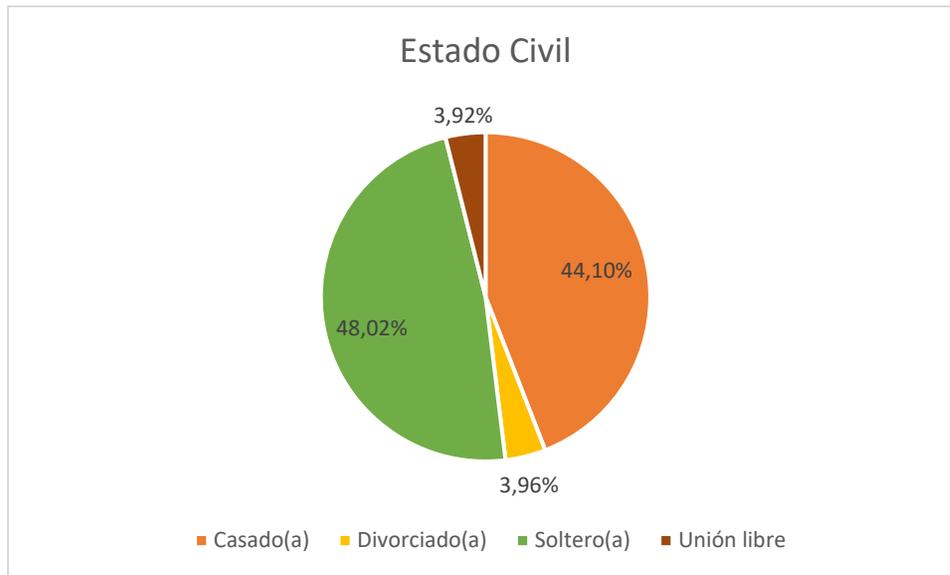


Figura 6. Estado civil.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la consulta sobre si utilizaban redes sociales el 100% de los encuestados respondieron que sí utilizaban, al consultarles sobre qué red social preferían para ponerse en contacto con una empresa, el 86% eligió Whatsapp como la mejor opción, lo cual da una guía clara de preferencia para que las empresas puedan establecer un canal de comunicación directa con los clientes, tal como se aprecia en la figura 7.

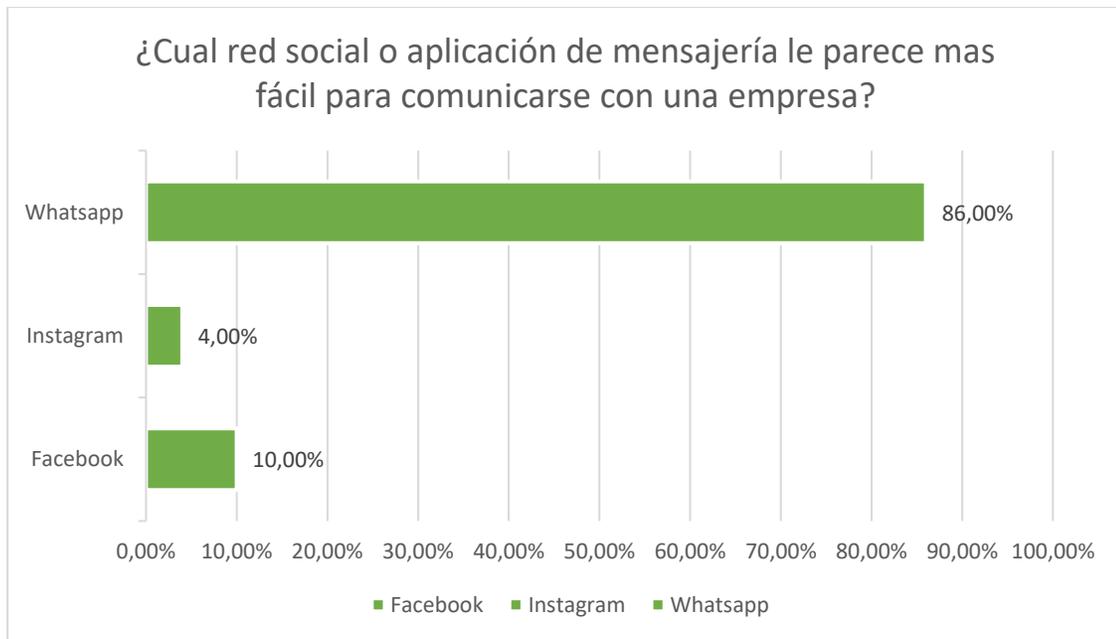


Figura 7. Preferencia de redes sociales.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Experiencia del cliente y etapas del proceso actual de peticiones, quejas y reclamos.

Con el fin de comprender como funciona el proceso actual de atención al usuario, se realizaron distintas preguntas a los funcionarios del banco, que brindan distintos puntos de vista al funcionamiento del mismo. Davivienda atiende las gestiones de los clientes dividiéndolas en tres diferentes categorías, peticiones, quejas y reclamos, las cuales se definen de la siguiente manera:

- Peticiones: Es una solicitud que el cliente realiza, relacionado con algún producto que posea con el banco.
- Quejas: Ocurren cuando un cliente no se encuentra conforme con una situación con el banco, por ejemplo, no está satisfecho con la atención recibida o considera que fue tratado mal, por lo que presentan una queja por medio del libro de quejas o el callcenter.

- Reclamos: Incurren en una afectación económica hacia el cliente por lo que este puede interponer su reclamo ante la CNBS.

Banco Davivienda ha establecido un sistema por el que se ingresan estas gestiones denominado “Sistema de Atención de Peticiones, Quejas y Reclamos”, cabe destacar que en la actualidad no existe una variedad de canales por los que el cliente pueda establecer una comunicación directa con el banco, de acuerdo a las entrevistas realizadas, los funcionarios del banco hicieron notar que los únicos medios que existen actualmente para ingresar peticiones y quejas son: presencialmente en cualquier sucursal, por llamada por medio del callcenter, en cuanto a reclamos son atendidos solamente presencialmente por medio de la hoja de reclamos establecida por normativa de la CNBS.

Esta situación puede ser un generador de molestias a los clientes, pues al revisar el comportamiento de las edades de las personas encuestadas, se encuentra que son personas jóvenes acostumbradas al uso de la tecnología y que usan redes sociales, por lo que en la actualidad muchas personas prefieren realizar sus gestiones de manera digital, o esperan una resolución al contactar con las páginas oficiales de una institución, este tipo de canales actualmente no son utilizados por el banco para establecer una comunicación más directa con sus clientes y escuchar sus inquietudes o molestias, lo que es una oportunidad perdida de generar una mejor relación con el cliente y brindar una imagen positiva para potenciales clientes.

Sobre el funcionamiento del proceso los funcionarios compartieron distintos puntos de vista que enriquecen para la comprensión del sistema, dichas respuestas se encuentran resumidas en la Tabla 5.

Tabla 5. Funcionamiento actual del proceso de PQR según funcionarios del banco Davivienda.

| ¿Cómo funciona actualmente el proceso de PQR en el banco Davivienda? | |
|---|---|
| Entrevistado | Respuesta |
| Coordinador de experiencia al cliente | Las peticiones no cuentan con alguna regulación, solo consiste en resolver las necesidades de los clientes. Las quejas están relacionadas al servicio y los reclamos que están regulados por la CNBS de qué forma y el tiempo. |
| Gerente de Estrategia y Procesos | Se divide de acuerdo al tipo: Las quejas son transcritas y subidas a la herramienta de gestión de PQR y luego el proceso se gestiona mediante correos electrónicos. Una petición se ingresa al sistema, pero no hay una respuesta inmediata al cliente, queda a criterio de los funcionarios. Los reclamos se debe llenar la hoja de reclamo, se ingresa al sistema al área de atención al usuario financiero y ellos lo manejan también por medio de correos. |
| Analista Experiencia del Cliente | Las PQRs se reciben a través de las agencias mediante ingreso de gestiones de PQR. Cada uno de estos tipos de solicitud viaja al área encargada para ser procesada dentro del tiempo establecido. Una vez que se finaliza el análisis y las acciones correspondientes, las gestiones se finalizan con su respectiva respuesta. |
| Sub director de Experiencia del Cliente | Si el cliente solicita una petición el funcionario puede dar una respuesta al cliente, si necesita una revisión se ingresa al sistema de gestiones de PQR, para que sea atendida. Si es una queja, debe llenar el libro de quejas, que se tiene en cada agencia, brindando el nombre, número de teléfono, número de identidad y el detalle de la queja, luego se ingresa al sistema para dar seguimiento, si es por llamada, se ingresa directamente al sistema. El reclamo se realiza por medio de la hoja de la CNBS, ingresando al sistema para su seguimiento en el tiempo establecido. |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | El banco se apega a las normas de transparencia el cual especifica el proceso, los clientes tienen que llenar el formulario de la CNBS y presentarlo personalmente. Después se ingresa el reclamo a través de la herramienta de PQR y llega directamente al área para su atención. La normativa establece los tiempos de respuesta de entrada 10 días y se puede extender hasta 20. |

Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior demuestra que el banco Davivienda sí cuenta con procedimientos establecidos de acuerdo a cada caso que busca ser atendido por el cliente, sin embargo presenta distintos puntos de mejora debido a que actualmente y con base en lo expresado por los

ejecutores directos del proceso, este se ha quedado desfasado con el avance de las tecnologías y las exigencias de los clientes, pues gran parte del trabajo es realizado de manera manual por los trabajadores, lo que incurre en cuellos de botella, mayor carga laboral y también una resolución más lenta de las gestiones, especialmente al momento de ponerse en contacto entre departamentos, pues tienen que escribir múltiples correos y esperar la respuesta de todos para dar una resolución, lo que afecta la rapidez con la cual se pueden resolver algunos casos.

Con base en lo anterior, es importante que el banco tenga mediciones claras para conocer si se brinda un servicio satisfactorio a los clientes, es por ello que también se les consultó a los funcionarios si se busca esa retroalimentación, el resumen de las respuestas puede ser visto en la tabla 6.

Tabla 6. Percepción de los funcionarios de banco Davivienda sobre el proceso de atención actual.

| ¿Se logra capturar el nivel de satisfacción de cada cliente después de hacer una gestión PQR? | |
|--|--|
| Entrevistado | Respuesta |
| Coordinador de experiencia al cliente | No se hace al 100%, se hace una muestra y también depende del canal. |
| Gerente de Estrategia y Procesos | Sí se logra, pero de manera tardada, solo se hacen dos mediciones al año. |
| Analista Experiencia del Cliente | La capturamos a través de contacto telefónico, tenemos que mejorar para evaluar la satisfacción de manera inmediata. |
| Sub director de Experiencia del Cliente | Sí, se envía un link a los clientes para que puedan aportar su nivel de satisfacción. |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | Sí, desde hace poco por petición de la regional, pero hemos tenido dificultades para obtener la respuesta de los clientes, tenemos que pensar en cómo podemos cambiar la estrategia. |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior, el banco es consciente del problema de poder reunir información sobre la satisfacción de los clientes, lo cual es una fuente de retroalimentación valiosa para poder mejorar y alcanzar a cumplir las expectativas. Adicionalmente, una medición de solamente dos veces al año no resulta suficiente para conocer si medidas tomadas han tenido

el impacto esperado, o si por el contrario han tenido un efecto negativo. Adicionalmente, los funcionarios hicieron saber que no se realiza un contacto con los clientes para hacerles saber si su gestión ha sido finalizada.

Bajo este contexto, es de importancia conocer las percepciones de los clientes, quienes son los usuarios finales y quienes esperan recibir un servicio que responda a sus expectativas, es por ello que se les consultó sobre el cómo han realizado el proceso, y las emociones que estos han despertado, con el fin de identificar mejoras para la experiencia del cliente. La Tabla 7 muestra las vivencias que han tenido los clientes.

Tabla 7. Experiencia de los clientes de banco Davivienda al presentar una petición, queja o reclamo.

| ¿Qué tipo de gestión (petición, queja o reclamo) realizó y como fue el proceso? Describa el paso a paso | |
|--|--|
| Entrevistado | Respuesta |
| Cliente 1 | Realizó una petición, tuvo que ir a la agencia de manera física, considera que iniciar la gestión es sencillo pues solamente dio sus datos personales, sin embargo, la resolución tomó más tiempo del esperado, lo cual le causó molestias y frustración. |
| Cliente 2 | Ha presentado peticiones y reclamos, considera que el banco debería abrir más canales de atención, pues evita ir a la agencia debido a la pandemia para resolver algún problema, siente que los asesores son atentos y amables, pero le frustra no conocer cómo va su gestión, el tener que llamar frecuentemente, la burocracia que existe para resolver sus gestiones, también los tiempos de resolución en algunos casos. |
| Cliente 3 | Se siente molesta porque no podía utilizar su cuenta por lo que reportó el problema por llamada, pero no le resolvían, tampoco el banco le contactó para conocer como iba su gestión, hasta que ella llamó nuevamente y le pudieron dar una solución. |
| Cliente 4 | Tuvo que llamar al call center muchas veces entre que le transferían o colgaban la llamada, le molestaba que nadie resolvía su problema. Tuvo que ir a una agencia para que le pudieran apoyar Lo cual lo considera totalmente innecesario pues podrían haberle ayudado con la cancelación por llamada. |
| Cliente 5 | Fue a reactivar una cuenta que tenía inactiva, el agente se tardó hora y media pero no resolvió nada, posteriormente regresó el mismo día y le dijeron que la gestión tomaría 2 semanas pues no había agentes que pudieran atenderle para ese caso en específico. |

Fuente: Elaboración Propia

Con base en las experiencias de los 5 entrevistados se puede observar que los clientes presentan molestias por factores como el tiempo que le toma al banco brindar una solución, la burocracia mencionada por algunos de los clientes, así como la incertidumbre que les genera el no saber cómo poder realizar, el hecho que también para diversos casos necesitan ir a alguna sucursal, afecta la experiencia y por ende los niveles de satisfacción que perciben los clientes.

Parar poder conocer concretamente los niveles de satisfacción, se les consultó en encuestas a los clientes que tan satisfechos se encontraban por el servicio recibido por parte del banco, ante dicha pregunta se obtuvo una satisfacción de 7.49 de 10, lo cual si bien es cierto no es una cifra muy baja, indica que existe un margen de mejora para brindar un nivel de satisfacción mayor que equipare la satisfacción general que el banco registra la cual es de 9.0 para el año 2020 (Davivienda, 2021). La figura 8 muestra dicha comparativa.

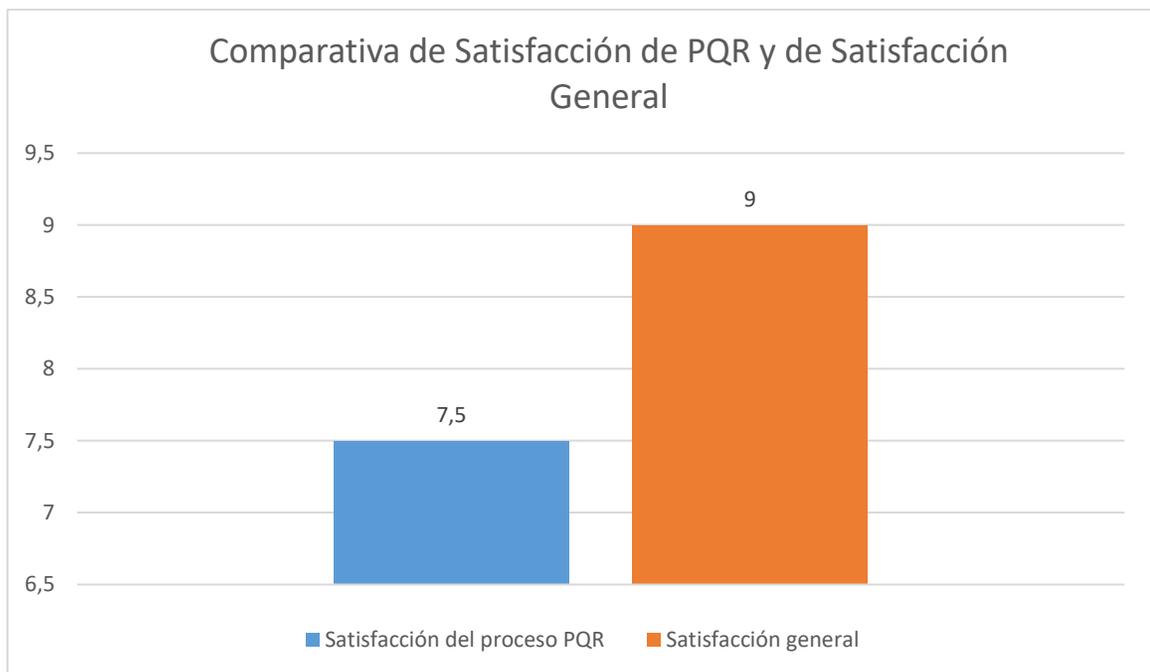


Figura 8. Comparativa de satisfacción del proceso de PQR y satisfacción general de Banco Davivienda.

Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados se procedió a realizar una evaluación de los atributos previamente identificados como importantes por el cliente para identificar cuáles tienen un mayor impacto en la satisfacción del cliente, para ello se realizó una comparativa de satisfacción de las personas que tuvieron una experiencia excelente valorada en 10 puntos (excelente) contra las que consideran que tuvieron una experiencia de 8 puntos (neutra), de esta manera se espera encontrar que atributos juegan un papel más importante en brindar satisfacción a los clientes, los resultados de este análisis se aprecian en la tabla 8.

Tabla 8. Comparativa entre satisfacción neutra y excelente por atributo de clientes de banco Davivienda

| Atributos clave | Satisfacción de valoración excelente | Satisfacción de valoración neutra | Diferencia de satisfacción entre experiencia neutra y excelente |
|--|--------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Tiempo en dar respuesta | 9.43 | 7.50 | 25.71% |
| Canales disponibles | 8.86 | 7.33 | 20.18% |
| Facilidad para consultar el estatus de la gestión | 8.57 | 7.88 | 8.80% |
| Claridad en la información | 8.63 | 8.17 | 5.61% |
| Respuesta brindada en su gestión | 9.12 | 8.64 | 5.58% |
| Amabilidad y asesoramiento | 8.62 | 8.46 | 1.98% |

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos es posible observar que los clientes que existe una diferencia marcada en cuanto a la satisfacción que los clientes reciben cuando consideran que hay canales de comunicación disponibles con el banco, y cuando se les da una respuesta de manera rápida, por sobre otros factores tales como la claridad de la información, respuesta brindada y amabilidad y asesoramiento.

4.2.3. Integración del proceso de peticiones, quejas y reclamos en la estrategia de banco Davivienda.

Actualmente Banco Davivienda se encuentra en una estrategia de digitalización que abarca un cambio en la cultura organizacional a través del empoderamiento y uso de herramientas para agilizar tareas y proceso como ofrecer productos totalmente digitales a los

clientes para la autogestión.

La inclusión de nuevos servicios y productos trae consigo nuevos retos, nuevos problemas y requiere nuevas formas de responder a ello, es por eso que es fundamental saber si para Banco Davivienda este proceso de peticiones, quejas y reclamos está viviendo esta transformación digital para facilitar la gestión, monitoreo y control de los clientes internos como externos y como esto impacta en la experiencia de los clientes. Es por ello que se les consultó a los funcionarios si el proceso actual se encuentra alineado con la estrategia del banco, como se detalla en la tabla 9.

Tabla 9. Alineación de la estrategia en el proceso PQR según funcionarios de banco Davivienda.

Considera que ¿Está el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos alineado con la estrategia del banco Davivienda?

| Entrevistado | Respuesta |
|--|--|
| Coordinador de experiencia al cliente | Si, si lo está, pero hay oportunidad de mejora y ahí es donde la organización piensa en cómo mejorar esta atención. Se quiere potenciar y buscar la manera de atender de forma primaria sin necesidad de tramites largos. |
| Gerente de Estrategia y Procesos | Así como esta hoy en día, está parcialmente alineado, porque la estrategia del banco es atender a los clientes en primera línea, pero hay muy pocos procesos que se pueden atender de esta manera por falta de análisis, aceptación de riesgos |
| Analista Experiencia del Cliente | Considero que sí, aunque el proceso actual de PQR sigue en proceso de transformación. Aunque se sigue buscando la manera de facilitar las cosas a los clientes |
| Sub director de Experiencia del Cliente | Se está trabajando en eso. para poder brindar a los clientes una mejor experiencia. |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | Debido a la normativa el proceso ha quedado en un tema tradicional. pero es necesario romper el paradigma y buscar la forma de digitalizar los procesos. |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar se encuentran distintas opiniones acerca de cómo está la alineación del proceso actual con la estrategia de digitalización de banco Davivienda ya que por un lado el proceso se encuentra en una transformación y por otro, el proceso tiene sus

limitaciones debido a la normativa de la CNBS pero todos coinciden que se debe de buscar la manera de facilitar el proceso para los usuarios.

Para poder identificar la fortaleza de la estrategia de banco Davivienda con respecto a mejorar la experiencia de los clientes se considera si este tiene algún programa relacionado a este tema. La tabla 10 resume la información brindada por los funcionarios.

Tabla 10. Programas de experiencia al cliente establecido en banco Davivienda de acuerdo a funcionarios de banco Davivienda.

¿Es de su conocimiento si existe un programa de experiencia al cliente establecido en banco Davivienda?

| Entrevistado | Respuesta |
|--|---|
| Coordinador de experiencia al cliente | Si, tiene diferentes programas tanto regionales como locales para la atención al cliente. |
| Gerente de Estrategia y Procesos | Si, si existe como la academia de experiencia. |
| Analista Experiencia del Cliente | Tenemos un área de Experiencia del Cliente que vela por el cuidado y aplicación de nuestra Cultura de Servicio, aplican a nuestros procesos y actividades |
| Sub director de Experiencia del Cliente | Si, el programa es liderado por Casa Matriz. |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | Si y se dan capacitaciones constantes tanto a los asesores como a las áreas back end para poder dar el apoyo respectivo ante los reclamos. |

Fuente: Elaboración propia.

Banco Davivienda cuenta con programas de experiencia que se aplican tanto a personal que atiende a los clientes, como a las áreas back end que son las encargadas de dar respuesta a las solicitudes, quejas o reclamos generados por los clientes. Estos programas se encargan de reforzar los valores propuestos por la marca, el saludo, formas de atender a los clientes y cómo actuar según sea el caso, como por ejemplo dar información clara, atender clientes molestos, también se consideran los temas de priorización de gestiones, comunicación con otras áreas y escalamiento de gestiones.

Por último, se considera la importancia de las redes sociales, las cuales han sido grandes protagonistas en la pandemia ya que se ha convertido en el canal de comunicación por preferencia de los clientes, para hacer preguntas, hacer peticiones, quejarse o informarse de la

marca y es importante que estas tengan su integración en la estrategia para poder aumentar los canales de atención o acercamiento con los clientes, que por diversos motivos como su seguridad ya no quieren ir a una agencia y prefieren hacer todo desde la comodidad de sus hogares. Para conocer si el banco tiene contemplado su uso para mejorar la experiencia, se detallan las opiniones de los entrevistados en la tabla 11.

Tabla 11. Las redes sociales como parte de la estrategia de acuerdo a los funcionarios de banco Davivienda.

| ¿Son las redes sociales parte de la estrategia de Banco Davivienda para la atención de PQR? | |
|--|--|
| Entrevistado | Respuesta |
| Coordinador de experiencia al cliente | En este momento, tienen un papel no tan principal si no más de presentación, pero sabemos que es de gran importancia en este momento. |
| Gerente de Estrategia y Procesos | No en este momento, pero a futuro se planea considerar. |
| Analista Experiencia del Cliente | A nivel de redes sociales se han atendido Quejas ocasionales nada más, pero unas buenas opciones para poder atender a los clientes por esos medios. |
| Sub director de Experiencia del Cliente | No en este momento, pero sería una gran oportunidad y se espera que a futuro sea más que un canal comercial. |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | Se considera ya que no se puede dejar a un lado la relevancia de las redes sociales en la actualidad, pero de momento no tenemos la forma de atender un reclamo a través de redes sociales |

Fuente: Elaboración propia.

Se puede resumir que en este momento las redes sociales no juegan un papel principal en la estrategia de banco Davivienda, si no como un canal para anunciar la marca, aunque se menciona que a futuro se tienen diferentes planes para poder ampliarlo a un canal de contacto con el cliente.

En cuanto a los clientes de banco Davivienda esta estrategia tiene un impacto directo ya que, aunque puedan conseguir un producto digital como cuenta o crédito, a la hora de realizar una gestión esta experiencia es totalmente diferente y es para necesidad de este estudio se entrevistó directamente a clientes que nos pudieran dar su opinión sobre como perciben la estrategia de banco Davivienda en su experiencia, como se observa en la tabla 12.

Tabla 12. Relación de experiencia de los clientes de banco Davivienda con otros bancos.

¿En relación a la experiencia con otros bancos considera que la experiencia fue mejor, peor y por qué?

| Entrevistado | Respuesta |
|------------------|--|
| Cliente 1 | Considera que en otros bancos son más rápidos |
| Cliente 2 | De manera general están bien, pero considera que necesitan ciertas actualizaciones |
| Cliente 3 | Considera que su experiencia ha sido peor |
| Cliente 4 | Prefiere no tener relación con el banco |
| Cliente 5 | Considera que las gestiones son más lentas que otros bancos |

Fuente: Elaboración propia

Los clientes entrevistados opinan que los tramites son más rápidos en otros bancos ya que en estos casos los clientes encontraron algún problema con sus gestiones y tuvieron que acercarse más de una vez al banco.

Aparte de su experiencia se necesita conocer sus consideraciones de como ellos perciben los avances del banco en relación a las peticiones quejas y reclamos, dichas consideraciones se resumen en la tabla 13.

Tabla 13. Percepción de los clientes de banco Davivienda sobre el sistema actual y satisfacción de las necesidades de PQR.

¿Considera que el proceso actual satisface las necesidades de atención en peticiones quejas y reclamos?

| Entrevistado | Respuesta |
|------------------|--|
| Cliente 1 | Con los productos no tiene problemas, pero al momento de la petición su experiencia no supero sus expectativas |
| Cliente 2 | En los general sí, pero tiene que modernizar el seguimiento de gestiones |
| Cliente 3 | No hay ningún seguimiento ni forma de conocer el estatus de la gestión si no es llamando |
| Cliente 4 | No, porque todo se tiene que hacer a través de call center |
| Cliente 5 | No, porque que estén en teletrabajo solo hace más lento el tiempo de respuesta |

Fuente: Elaboración propia

Tras capturar la opinión de los clientes se puede resumir que la mayoría de los entrevistados recalcan que hay puntos de mejoras que no permiten decir que el sistema está

alineado con las necesidades actuales.

Como consecuencia de estas experiencias y percepciones se necesita saber el impacto que tienen en los clientes a través de las recomendaciones ya que si vivió algo que no le gustó lo más probable es que no recomiende esa experiencia a otra persona es por ello que se realizó esta consulta cuya respuesta se detalla en la tabla 14.

Tabla 14. Recomendación del banco Davivienda a otras personas por parte de sus clientes.

| Después de interactuar con este servicio ¿recomendarías a un amigo o familiar? | |
|--|--|
| Entrevistado | Respuesta |
| Cliente 1 | Para hacer una gestión no, pero para adquirir un producto si |
| Cliente 2 | Sí, pero tiene que modernizarse |
| Cliente 3 | No |
| Cliente 4 | No |
| Cliente 5 | No |

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en su mayoría no recomendaría el banco a un familiar o un amigo tras pasar por este proceso, pero se debe de tomar en cuenta que la mayor parte de respuestas negativas están relacionados a problemas no resueltos o que tuvieron que acercarse a preguntar sobre cómo iba su gestión.

Finalmente, la estrategia se alinea con el NPS ya que cada esfuerzo realizado puede afectar positivamente o negativamente la experiencia de los clientes y es en este indicador a donde podemos observar el resultado, para poder tener una muestra más homogénea se incluyó la pregunta de recomendación a los encuestados la cual se percibe de la siguiente manera:

De un total de 262 clientes encuestas se encontró la siguiente distribución presentada en la figura 9.

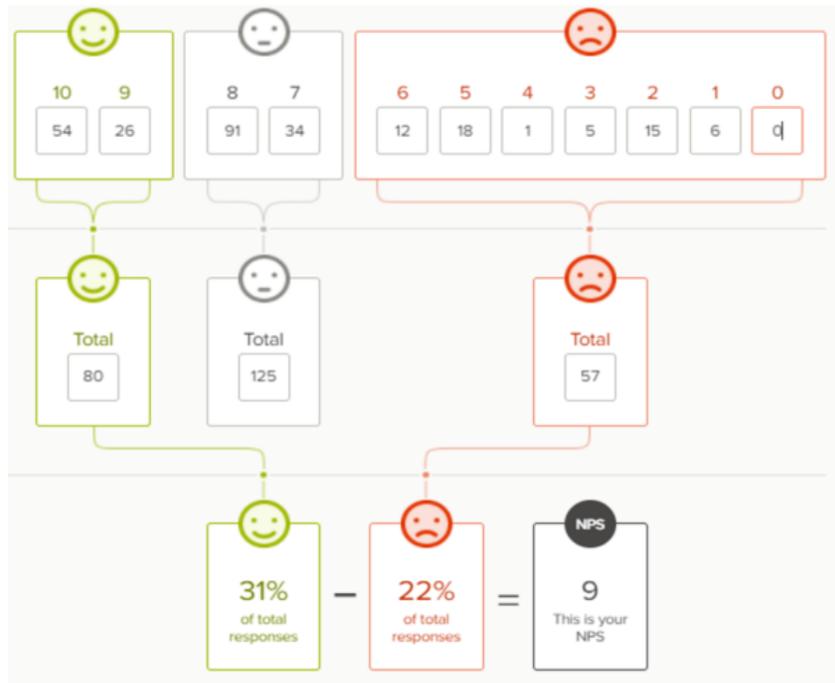


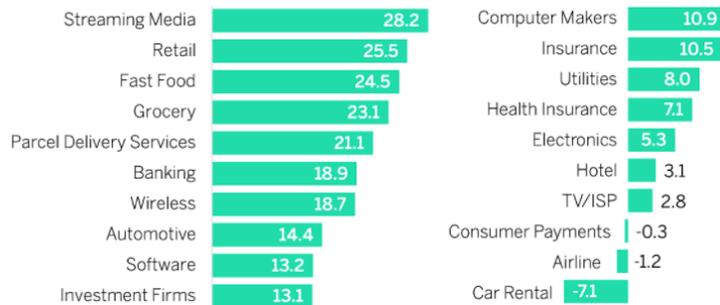
Figura 9. NPS del proceso de PQR en banco Davivienda

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, se obtiene un NPS de 9 en base a 100, no se cuenta con una base de datos local con la cual se puede hacer una comparación de la industria bancaria por lo que se hará con base en un estudio realizado por Qualtrics a más de 319 industrias en Estados Unidos, ilustrado en la figura 10.

XMI Customer Ratings – Consumer NPS® Scores, 2020 (by industry)

The 2020 XMI Customer Ratings – Consumer NPS® ranks the Net Promoter Score® of 319 companies across 20 industries.



Base: 10,000 U.S. Consumers, 319 organizations, 20 industries
Source: Qualtrics XM Institute Q2 2020 U.S. Consumer Benchmark Study
Copyright © 2020 Qualtrics® All rights reserved.

*The Ratings are calculate using the standard NPS® method. Net Promoter Score, Net Promoter, and NPS are registered trademarks of Bain & Company, Satmetrix, and Fred Reichheld.

www.xminstitute.com

Figura 10. NPS por industria en el 2020

Fuente: (Qualtrics, 2020)

Cabe destacar que dadas las diferencias estructurales de las industrias, así como el grado de madurez de los mercados estadounidense y hondureño, realizar una comparativa entre ambos mercados puede no resultar lo mayormente apropiado, sin embargo debido a la confidencialidad sobre estos datos que se maneja en Honduras y para tener una comparativa que sirva de referencia, se realiza el siguiente análisis: En cuanto al sector bancario el promedio del NPS es de 18.9 lo que comparando con el de banco Davivienda en Honduras representa una diferencia de 9 puntos por debajo del promedio. Se tiene que tomar en cuenta que los bancos al ofrecer productos y servicios financieros tienen un mayor grado de sensibilidad ante el público ya que un error afecta directamente el bolsillo de los usuarios.

Este resultado indica que la estrategia digital todavía le falta mucho camino por delante ya que se está captando a los clientes mediante productos sencillos, pero se está perdiendo la oportunidad de generar una experiencia en la que los clientes superen sus expectativas al momento de tener un problema y que lo puedan resolver o monitorear con esa misma facilidad.

Adicionalmente al comparar el NPS obtenido de este proceso con el NPS general del banco de 59.9 (Davivienda, 2021), se observa que existe una diferencia bastante amplia en la percepción que tienen los clientes sobre el banco como un todo y este proceso en específico. La comparativa puede observarse en la figura 11.

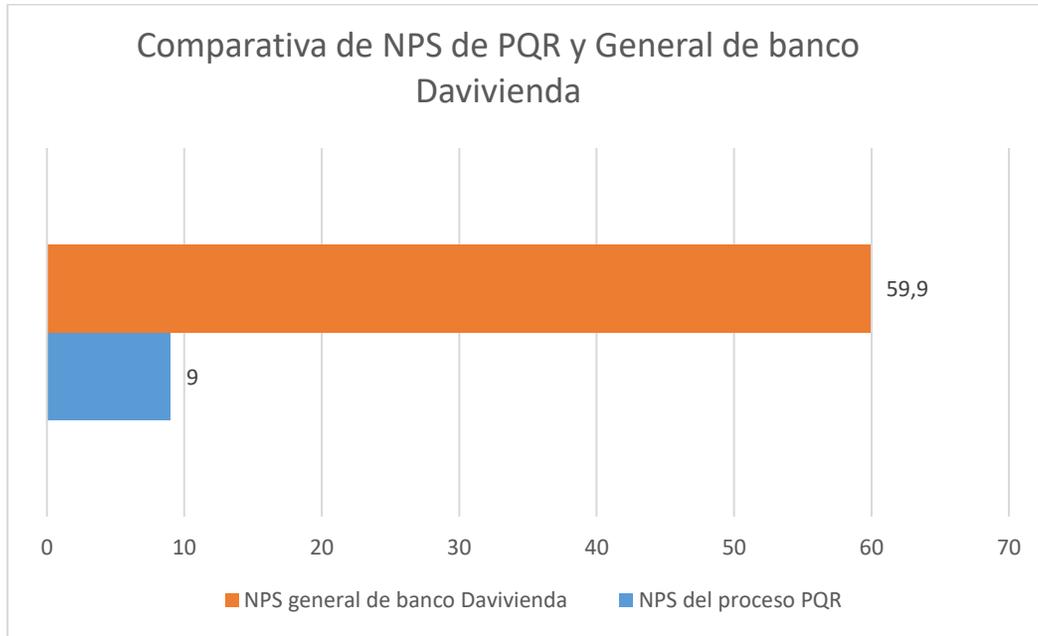


Figura 11. Comparativa de NPS de PQR y general de banco Davivienda

Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior demuestra que el sistema de PQR presenta un amplio nivel de mejora para llegar a compararse con la experiencia que el banco brinda en otros aspectos, así mismo permite observar que este proceso de PQR actual no cumple con los requerimientos actuales de los clientes.

4.2.4. Principales factores que afectan la experiencia del cliente reflejado en el NPS.

Conociendo el NPS del banco de 9 es necesario saber qué factores son los que afectan principalmente la experiencia de los clientes, para conocerlo se indagó con los funcionarios de banco Davivienda y los clientes, para conocer si existe realmente una relación entre la idea que

tiene el banco con respecto a lo que realmente buscan los clientes. En la tabla 15 se muestran las expectativas que los funcionarios consideran que los clientes tienen al momento de presentar una petición, queja o reclamo.

Tabla 15. Expectativa de los clientes según funcionarios del banco Davivienda

En su opinión ¿Cuál es la expectativa de un cliente al momento de hacer una gestión PQR en Banco Davivienda?

| Entrevistado | Respuesta |
|--|--|
| Coordinador de experiencia al cliente | Rapidez, respuesta oportuna y buen trato. |
| Gerente de Estrategia y Procesos | Ser atendidos y que las respuestas sean rápidas. |
| Analista Experiencia del Cliente | Una respuesta en forma y tiempo, con la que se atienda su necesidad. |
| Sub director de Experiencia del Cliente | Tiempo de respuesta y diversidad de canales. |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | Respuesta rápida y favorable. |

Fuente: Elaboración propia.

En general existe un consenso de parte de los funcionarios en indicar que los tiempos de respuesta es la expectativa más alta que tienen los clientes, haciendo mención también de la diversidad de canales, un buen trato y solamente uno de los funcionarios hace mención que la respuesta sea favorable para el cliente. En la tabla 16 se resumen los resultados de cuáles consideran que son los principales factores que afectan la experiencia del cliente, los resultados muestran un comportamiento similar a la tabla anterior, volviendo el tiempo a ser el factor principal.

Tabla 16. Factores que afectan la experiencia del cliente según los funcionarios de banco Davivienda.

En su opinión ¿Qué factores afectan la experiencia de un cliente al momento de hacer un PQR?

| Entrevistado | Respuesta |
|--|---|
| Coordinador de experiencia al cliente | El tiempo es lo que los clientes valoran, rapidez en los trámites sin tanta burocracia. |
| Gerente de Estrategia y Procesos | Que las gestiones sean presenciales. |
| Analista Experiencia del Cliente | El tiempo de resolución, otro factor es la amabilidad. |
| Sub director de Experiencia del Cliente | Tiempo de respuesta, amabilidad, solución y diversidad de canales. |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | El tiempo es fundamental. |

Fuente: Elaboración propia.

Conociendo esto se les consultó si también habían logrado percibir un cambio en los comportamientos y necesidades de los clientes, a partir del año 2020 después de la llegada de la pandemia a territorio hondureño, los principales hallazgos en este apartado es que según datos que el banco maneja, se ha incrementado la utilización de las plataformas digitales y el autoservicio de los clientes. Las percepciones pueden ser vistas en la tabla 17.

Tabla 17. Necesidades y comportamiento de los clientes después de la pandemia según funcionarios de banco Davivienda.

Con base en su experiencia y observación ¿Han cambiado las necesidades y el comportamiento de los clientes en Davivienda después de la pandemia?

| Entrevistado | Respuesta |
|--|--|
| Coordinador de experiencia al cliente | Sí, muchos clientes ahora utilizan más el call center y la banca en línea. |
| Gerente de Estrategia y Procesos | Sí, ha surgido la necesidad de realizar trámites remotamente, los datos muestran que se ha incrementado el autoservicio. |
| Analista Experiencia del Cliente | Las necesidades son las mismas, pero ahora usan más las plataformas digitales. |
| Sub director de Experiencia del Cliente | Tiempo de respuesta, amabilidad, solución y diversidad de canales. |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | Sí han cambiado, el comportamiento de reclamos es diferente ahora. |

Fuente: Elaboración propia.

Con una perspectiva general de lo que percibe el banco sobre las necesidades y expectativas de los clientes se realizó una comparativa con ellos, para conocer lo que realmente valoran y si en verdad el banco está cumpliendo con esas expectativas, basándose en sus experiencias. Es por ello que se les consultó que había sido lo que más les había gustado y lo que no les había gustado del proceso, los resultados se presentan en la tabla 18.

Tabla 18. Experiencia de los clientes al presentar una petición, queja y reclamo

| ¿Qué es lo que más le gusto del servicio brindado y que es lo que menos le gusto? | |
|---|--|
| Entrevistado | Respuesta |
| Ciente 1 | Le gustó el trato, pero no le gustó que no cumplieran con el tiempo y la resolución. |
| Ciente 2 | Le gustó el trato, siente que hay demasiada burocracia para resolver una gestión. |
| Ciente 3 | Nada, no usaría ningún producto de ese banco. |
| Ciente 4 | No le gustó la atención en el call center, siente que le hicieron perder mucho tiempo y no le resolvieron. |
| Ciente 5 | No le gustó la lentitud y la ineficiencia del agente. |

Fuente: Elaboración propia

Las principales frustraciones observables de los clientes resultan: los tiempos de resolución y las respuestas recibidas para sus gestiones, lo cual puede demostrar que, aunque el banco tiene noción de la importancia del mismo tal como se muestra en las entrevistas, parece no logra satisfacer las expectativas de los clientes. La tabla 19 muestra la opinión de los clientes sobre si sus expectativas fueron cumplidas.

Tabla 19. Percepción de cumplimiento de expectativas por parte de los clientes del banco Davivienda.

| ¿El servicio ofrecido supero sus expectativas o no lo hizo? ¿De qué forma? | |
|--|---|
| Entrevistado | Respuesta |
| Ciente 1 | No lo superó porque no le resolvieron en tiempo, además le cobraron más dinero. |
| Ciente 2 | En cuanto al trato sí, pero en resolución no, son muy lentos. |
| Ciente 3 | Para nada, no le resolvieron y siente que todo empezó por un error de un agente. |
| Ciente 4 | No lo hizo, el servicio fue muy deficiente y malo. |
| Ciente 5 | Para nada, considera que su gestión es simple y que fue ridículo que no le resolvieran. |

Fuente: Elaboración propia

Con base en estas experiencias es posible encontrar que los clientes presentan bastantes molestias con respecto a la resolución, así como en la rapidez, varios mencionan que el proceso que reciben es bastante lento y que los agentes no resuelven como se espera, aunque sean gestiones que ellos consideran sencillas.

Al revisar los resultados de las encuestas, en las preguntas abiertas las personas

respondieron en su gran mayoría que lo que más les gustó del banco Davivienda fue la atención recibida, pues consideran que fueron tratados de manera cordial y amable, también hay comentarios sobre la resolución en tiempo de las gestiones que realizaban, así mismo hubo comentarios de personas que no les gustó nada el proceso o lo sintieron igual al de otros bancos.

Por otra parte, al revisar los datos sobre los principales atributos que más valoran los clientes se tienen los siguientes datos presentados en la figura 12 en la cual se hizo un cruce de variables en la cual se tomaron los resultados de las personas que valoraron de 9 y 10 cada atributo con base a su experiencia y el nivel de NPS, así como las personas que valoraron de 1 a 8, con el fin de percibir qué atributos tienen un impacto mayor en el NPS del proceso.

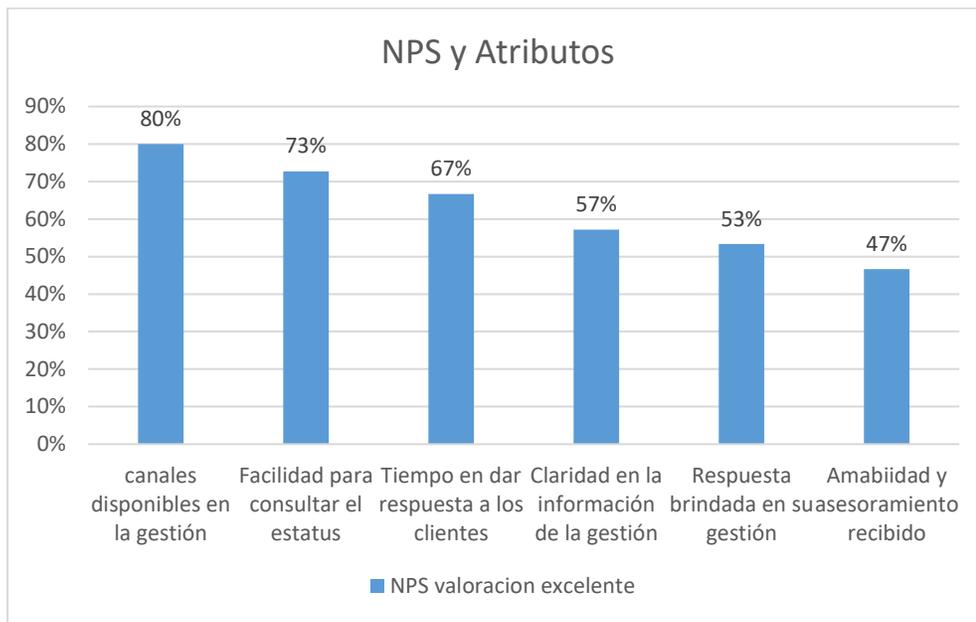


Figura 12. NPS y atributos

Fuente: Elaboración Propia

Con base en esta información es posible observar que los 4 principales atributos que tienen un impacto en el NPS de manera positiva son de mayor a menor: 1) Canales disponibles para presentar una gestión, 2) facilidad para consultar el estatus, 3) tiempos para dar respuesta a

los clientes y 4) claridad en la información de la gestión. Al analizar estos datos se observa que los atributos 1, 2 y 4 se encuentran relacionados directamente con la comunicación entre clientes y banco.

4.2.5. Acciones que podrían mejorar el proceso

Dados los resultados es posible observar que el proceso presenta puntos de mejora, por lo que también se hizo una consulta a los funcionarios, sobre que mejoras consideraban que el proceso necesitaba desde su perspectiva, para empezar todos consideran que el sistema cuenta con las herramientas necesarias para atender a los clientes, pero hacen notar que el proceso siempre puede tener un margen de mejora, tal como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Percepción de los funcionarios de banco Davivienda de contar con herramientas necesarias para atender PQRs.

Considera que ¿cada área cuenta con las herramientas necesarias para atender las PQR de manera eficiente y eficaz?

| Entrevistado | Respuesta |
|--|---|
| Coordinador de experiencia al cliente | Si todos cuentan con las herramientas necesarias, pero se pueden mejorar tiempos |
| Gerente de Estrategia y Procesos | Si tienen lo necesario, pero faltan herramientas de control y monitoreo |
| Analista Experiencia del Cliente | Sí, las áreas cuentan con las herramientas necesarias para dar atención, sin embargo, se está buscando mejorar día con día. |
| Sub director de Experiencia del Cliente | Sí cuentan con las herramientas, pero a la vez cada área está en la labor de seguir mejorando |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | Sí cuentan con las herramientas, pero se puede mejorar ya que se pueden eliminar pasos intermedios. |

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior como base se les consultó también si el sistema ha evolucionado, aquí se puede encontrar que el sistema, si bien es cierto que cumple hasta cierto punto con las necesidades que el cliente presenta, no se ha actualizado para satisfacerlas en su totalidad, lo que puede conllevar a los resultados presentes en las otras secciones de este capítulo. La tabla 21 resume el punto de vista de los funcionarios sobre este tema.

Tabla 21. Sistema actual de PQR y adaptación a nuevos requerimientos de acuerdo a los funcionarios de banco Davivienda.

¿Considera que el sistema actual para la gestión de PQR de Banco Davivienda está adaptado a las nuevas necesidades del mercado?

| Entrevistado | Respuesta |
|---|--|
| Coordinador de experiencia al cliente | Actualmente no cumple al 100%, se necesita algo diferente |
| Gerente de Estrategia y Procesos | El actual no porque, el actual tiene mucho tiempo. No está alineado con las necesidades actuales |
| Analista Experiencia del Cliente | Falta desarrollo para contestar al mercado actual |
| Sub director de Experiencia del Cliente | Tenemos un sistema legacy que por más de 10 años nos ha servido, pero urge un cambio |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | El sistema es antiguo y se adecua para la atención de reclamos. |

Fuente: Elaboración propia.

En virtud de lo anterior también se les consultó cual podía ser la mejora que el banco necesita para satisfacer a los clientes, en su mayoría considera que un nuevo sistema para atender las PQR resolvería el problema, logrando de esta manera mejorar la experiencia del cliente, tal como se muestra en la tabla 22.

Tabla 22. Opinión de funcionarios de banco Davivienda sobre mejoras necesarias para el proceso de PQR.

¿Cuáles considera que son las mejoras necesarias que podrían implementarse para mejorar el proceso de PQR y mejorar la experiencia al cliente?

| Entrevistado | Respuesta |
|---|--|
| Coordinador de experiencia al cliente | Automatización de servicios |
| Gerente de Estrategia y Procesos | Facilitar los servicios para que el cliente no tenga que ir a una agencia. Lo interno nuevas formas de monitoreo y control |
| Analista Experiencia del Cliente | La plataforma para las gestiones |
| Sub director de Experiencia del Cliente | Actualización del sistema de ingreso de PQR y diversidad de canales |
| Oficial de Atención al Usuario Financiero | Un nuevo sistema para atender PQR y herramientas para que el cliente no llegue a una agencia |

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario notar que este es el punto de vista del banco, por lo que también se le hizo la pregunta a los clientes sobre qué mejoras podrían ser necesarias para mejorar la experiencia que ellos tienen, debido a que ellos, como usuarios del servicio, brindan información valiosa sobre las verdaderas necesidades que tienen. La tabla 23 permite conocer su opinión sobre este tema.

Tabla 23. Mejoras al servicio según la opinión de los clientes

| ¿Cómo considera que pueda mejorar el servicio brindado por Banco Davivienda? | |
|---|---|
| Entrevistado | Respuesta |
| Cliente 1 | Debe ponerse al mismo nivel de los otros bancos, que den las constancias de inmediato, y los pagos deben ser estándar. |
| Cliente 2 | Que se resuelva rápidamente, reduciendo la burocracia y que les comuniquen a los clientes cuando su gestión ha sido solucionada, evitar que el cliente se esté movilizándolo y llamándolo. |
| Cliente 3 | Brindar soluciones más rápidamente, habilitar vías de comunicación como Whatsapp, o chat en su banca en línea para poder dar seguimiento. Homologar procesos y capacitar mejor al personal. |
| Cliente 4 | Su servicio al cliente, que atiendan y resuelvan por medio de llamada telefónica. |
| Cliente 5 | La educación de los agentes y el tiempo para resolver. |

Fuente: Elaboración propia.

El factor común entre todos los entrevistados es el de querer que sus problemas sean resueltos de manera rápida, y que no tengan que estar llamando o yendo frecuentemente al banco, es por ello que mencionan el deseo de tener un canal más directo de comunicación.

Adicionalmente, al revisar la pregunta abierta de la encuesta sobre que le recomendaría mejorar el tema que más se repite al momento de consultarles qué recomienda al banco para mejorar, es nuevamente el de los tiempos de respuesta, seguidos de una plataforma digital más completa y mayor digitalización para poder realizar los procesos de PQR por este medio, así como un mejor trato ya sea de manera presencial o al momento de llamar a un callcenter del banco.

4.3. Resultados de la Metodología Design Thinking

Como parte de la investigación para poder identificar la experiencia de los clientes se utilizó la metodología Design Thinking o pensamiento de diseño en español la cual busca resolver problemas centrándose en las necesidades humanas respecto al producto o servicio la cual se compone por 5 diferentes etapas para llegar a una solución deseable, viable y rentable. (Ortega, 2015).

4.3.1. Etapa 1: Empatizar

En esta etapa es esencial conocer al cliente y cuáles son sus necesidades en el proceso de peticiones, quejas y reclamos, para ello se entrevistó a clientes que hayan pasado directamente por el proceso y que detallaran cada etapa, como se sintieron y que atributos considero importantes en cada punto de contacto, identificar porque utiliza el banco y comprender cuáles son sus expectativas.

Se complementó la información con una encuesta a donde se solicitó la valoración atributos de servicio. También se utilizó los datos proporcionados por el banco para poder generar una segmentación de los tipos de clientes.

4.3.1.1. Segmentos

El millennial: Aquellos que andan buscando productos efectivos y tener herramientas al alcance para auto gestionarse, prefieren los productos nuevos como tarjetas de crédito y por la falta de tiempo no les gusta a ir a una agencia.

Vieja escuela: Son aquellos que les gusta el trato personalizado e ir a una agencia ya que se sienten mejor atendidos, tienen años de relación con el banco y sus productos con el banco en su mayoría son préstamos.

Los ahorradores: Son aquellos que solo tienen productos de ahorro y por ende su relación

con el banco es muy estable, solo necesita consultar su saldo, hacer depósitos y retiros.

Generación Z: En su mayoría universitarios que buscan plataformas digitales, que las respuestas sean rápidas, hacen gran uso de redes sociales y comentan sus opiniones del servicio por ese medio, vienen comenzando en mundo de los productos bancarios en su mayoría usan cuentas de ahorro.

Para el caso del proceso de peticiones quejas y reclamos se identificó que el segmento más representativo es el millennial ya que el banco tiene en orden de gestiones a las tarjetas como el tipo más común, seguido por préstamos y por último cuentas de ahorro y cheque.

4.3.1.2. Persona

En este caso se identificó con la data recolectada de banco Davivienda lo siguiente:

El 53.54% de los clientes personas naturales son mujeres.

El 28.54% de las mujeres se encuentra en rango entre 26 a 45 años.

Esta mayoría y rango de edad coinciden con los recolectados con en las encuestas por lo que se creó a una persona que represente al segmento millennial.

Esta persona tiene características especiales como lo siguiente: hacen recomendaciones sobre nuevas plataformas, mayor cantidad de información sin tener hacer llamadas e importancia de la autogestión, recalcan el atributo más importante como la rapidez y agilidad. Consideran que la herramienta más efectiva para comunicarse con una empresa es mediante whatsapp. La figura 13 muestra la persona identificada para el desarrollo de la investigación.

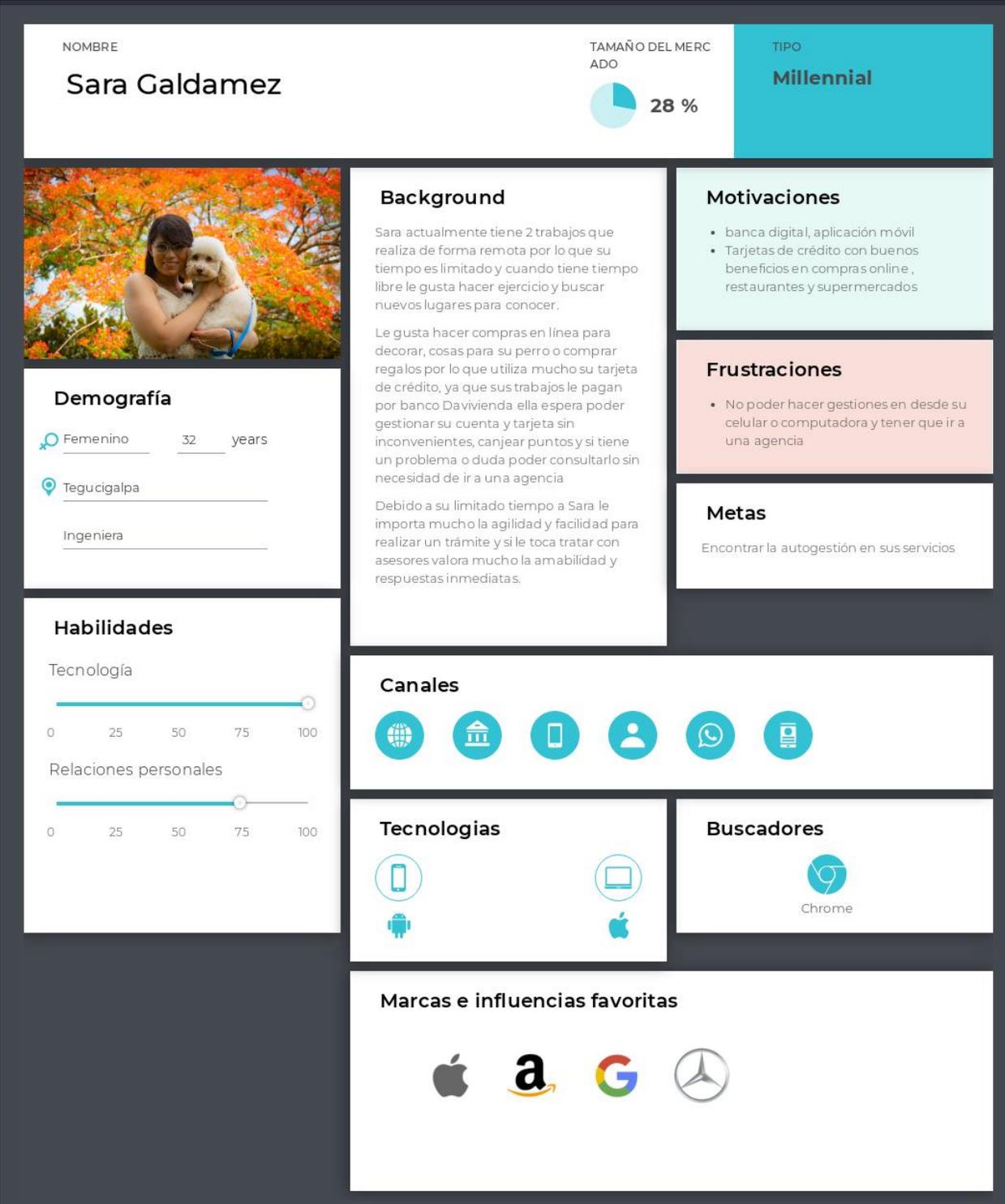


Figura 13. Persona Representante del Segmento Millennial Sara Galdamez

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Etapa 2: Definir

Una vez identificado a la persona y cuáles son sus motivaciones, frustraciones y metas se desarrolló la etapa de definición, aquí se identifica aquellas oportunidades de mejora que nacen a partir de la información recabada en la sección anterior, esta información proviene de la explicación del proceso, cuáles fueron los sentimientos que les causo cada punto de contacto y cuál fue la realidad versus la expectativa, lo cual se puede ver en la Figura 14. Customer Journey Map de Sara.

Etapa de contacto:

Esta etapa es la primera una vez que surge la necesidad o el problema, en esta etapa el cliente busca información o la asesoría del banco, dentro de esta etapa surgen los siguientes momentos o puntos de contacto:

- Búsqueda de información.
- Comunicación con un asesor.
- Visitar una agencia.

Etapa de Atención:

En esta etapa los clientes ya se encuentran en una agencia y tienen que seguir el proceso para ser atendidos por un asesor, la mayoría de peticiones no se resuelven al instante si no que pasan a un área que es la encargada de darle solución, por lo que se identificaron las siguientes momentos o puntos de contacto:

- Espera de turno
- Atención por asesor

- Respuesta del asesor

Etapa de seguimiento:

En esta etapa los clientes esperan a que su gestión sea resuelta y poder ser notificados, una vez que se genera una resolución los asesores notifican a los clientes y también es el único momento a donde se puede generar una retroalimentación al banco.

Customer Journey Map

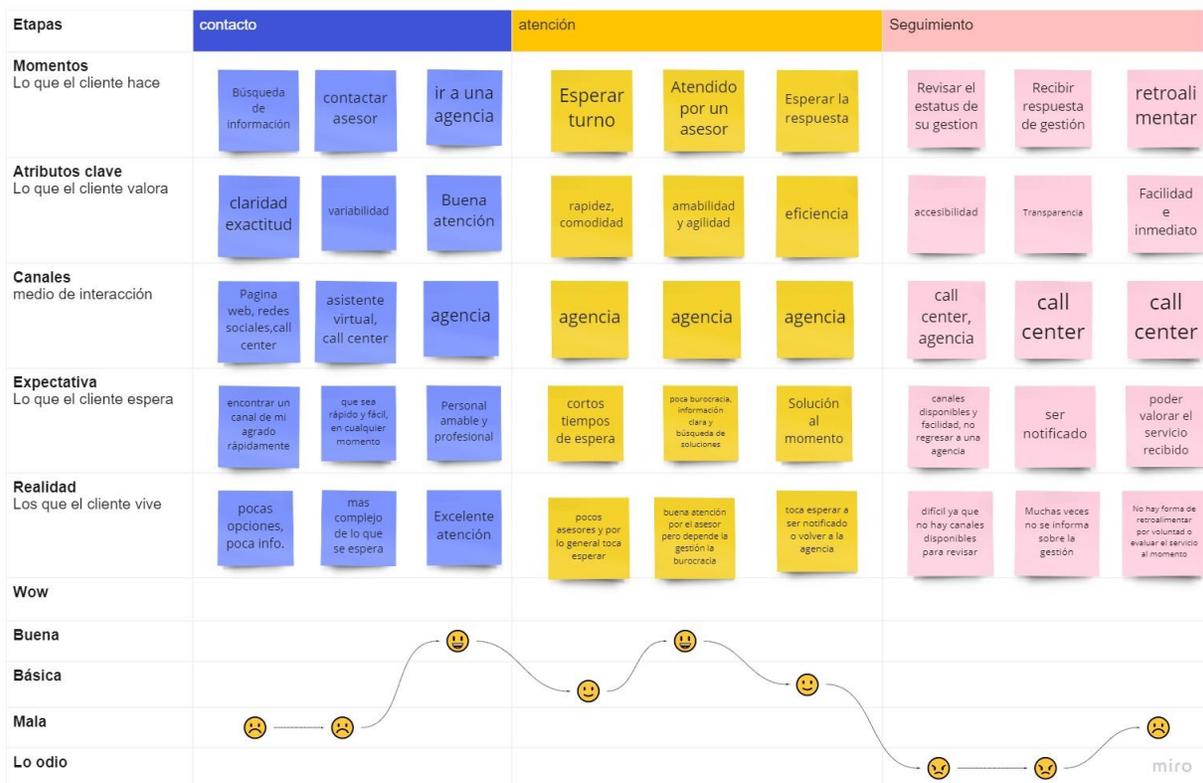


Figura 14. Customer Journey Map de Sara

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la metodología se tienen los siguientes hallazgos primero se debe considerar que serán presentados desde la perspectiva de nuestra persona “Sara Galdámez” quien representa al segmento de los millennials:

- Sara no quiere llamar a un call center para saber si su problema puede ser resultado o a donde tiene que ir, ella quiere información disponible por cualquier medio para consultarlo en cualquier momento del día.
- Sara quiere una respuesta sin necesidad de ir a una agencia ya que eso le causa frustración.
- Y el hallazgo más importante Sara odia que banco Davivienda no tenga un medio por el cual ella pueda saber en qué estatus esta su gestión, ella no quiere que la llamen para que le digan que ya está resuelta y le molesta no poder retroalimentar el servicio que recibió.

Pero ¿Que atributos afectan la experiencia al cliente? en orden de prioridades ¿cuáles son los más importantes para Sara? Para poder responder esta pregunta se hizo una nueva encuesta donde se enlistan los atributos identificados y se pide que sean calificados en orden del más importante al menos importante, esta encuesta fue realizada a 20 personas que pasaron por el proceso como y resultados se obtuvo la siguiente priorización ilustrada en la figura 15:

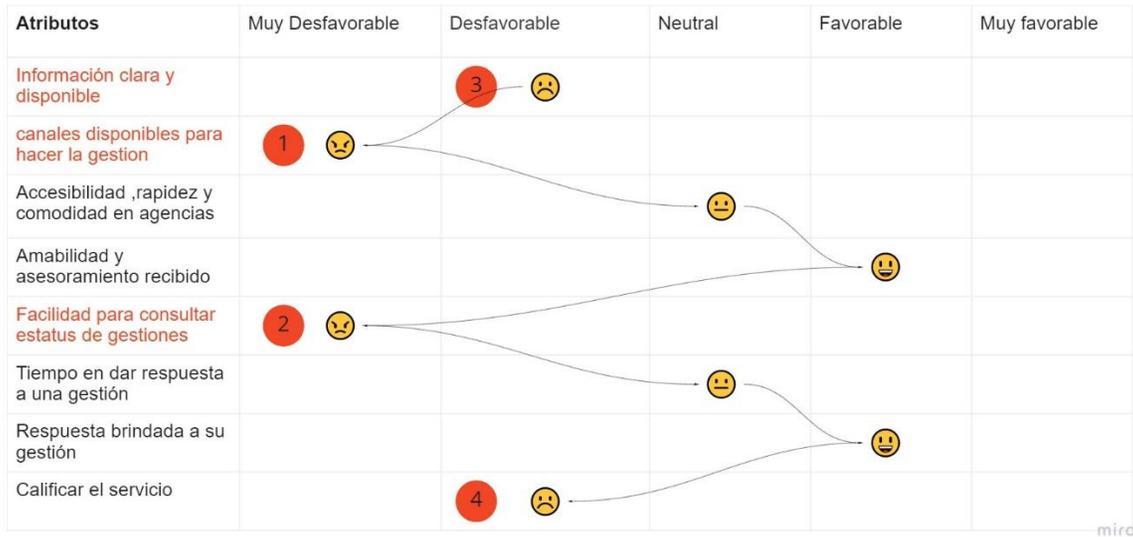


Figura 15. Priorización de atributos

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar la información recabada a través de los diversos instrumentos se presenta en síntesis el siguiente resultado mostrado en la tabla 25:

Tabla 24. Point of view de Sara.

| Usuario | Necesidad | Insight |
|-------------------|---|--|
| Sara (millennial) | Realizar Peticiones, Quejas y Reclamos y conocer su estado de manera conveniente. | Sara siente que no hay una comunicación entre ella y el banco lo que le genera frustración |

Fuente: (Elaboración propia)

4.3.3. Etapa 3: Idear

Una vez encontrado el insight nos encontramos en la siguiente etapa que es la de idear una solución a la siguiente pregunta:

¿Cómo se podría lograr que Sara tenga una comunicación más directa con el banco para poder presentar sus problemas y que pueda hacer un seguimiento de ellos?

Lluvia de ideas

Para ello y siguiendo la metodología Design thinking se tuvo una sesión virtual de lluvia de ideas para tratar de encontrar todas las posibles soluciones basados en los atributos más importantes para los clientes y que mejorarían su experiencia en el proceso de peticiones, quejas y reclamos con la condición de que no importase si son factibles o no como se muestra en la figura 16.



Figura 16. Lluvia de ideas

Fuente: Elaboración propia

Agrupación de ideas

Una vez que se obtuvo la mayor cantidad de ideas posibles se procede a agruparlas así puede observar patrones o similitudes entre las ideas, eliminar las repetidas y así poder reducir las y convertirlas en una idea más elaborada, se hizo mediante una agrupación como se muestra en la figura 17.

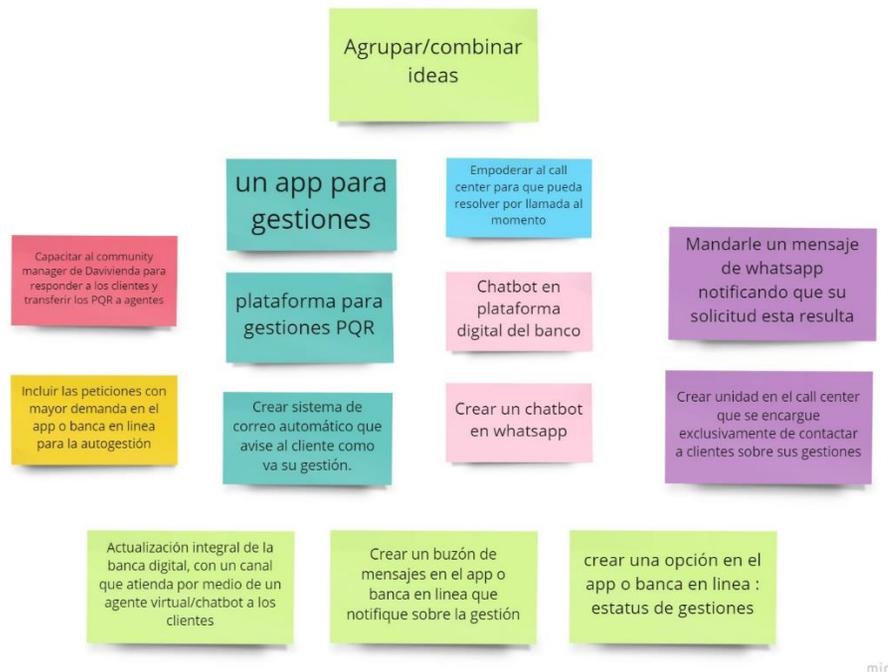


Figura 17. Agrupación de ideas

Fuente: Elaboración propia

Preselección

Una vez agrupadas las ideas se procede a una pre selección de las ideas que engloban una solución y que luego se profundizara sobre ellas. Esta pre selección se muestra en la figura 18.



Figura 18. Preselección

Fuente: Elaboración propia

Evaluación detallada

Ahora se debe de elegir aquella idea que cumple con los requisitos del proyecto, que mejore la experiencia del cliente y que sea viable para desarrollarla, para esta labor se utilizó la herramienta de matriz de preguntas para poder evaluar las ideas como se muestra en la siguiente tabla 25.

Para evaluar las ideas se utilizó la siguiente valoración siendo 1 el menor valor 5 el de mayor valor.

- 1. Nada
- 2. Poco
- 3. Algo
- 4. Mucho
- 5. Todo

Tabla 25. Matriz de preguntas

| Preguntas | Solución 1 (Crear un chatboot de whatsapp para gestiones PQR) | Solución 2 (Empoderar al comunnity manager para responder a clientes y transferir gestiones PQR) | Solución 3 (plataforma web para gestiones PQR) | Solución 4 (Crear nueva funcionalidad en la app para gestiones PQR) | Solución 5 (Cambiar la herramienta interna actual de PQR y poder enviar pare envío de correo automáticos) | Solución 6 (Incluir las Peticiones de mayor demanda en la app) |
|---|--|---|---|--|--|---|
| ¿Encaja con las necesidades de las personas? ¿Tiene demanda? | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| ¿Responde a los objetivos del proyecto? | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| ¿Responde a los requisitos de nuestro planteamiento del problema/POV? | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| ¿Responde a nuestros CMP de una forma satisfactoria? | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| ¿Es diferente a lo que ya existe? | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| ¿Disponemos de presupuesto y recursos suficientes para desarrollarlo? | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| ¿La tecnología disponible permite hacerlo? | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| Total | 27 | 27 | 28 | 31 | 19 | 27 |

Fuente: (Elaboración propia)

Como resultado de este ejercicio se obtuvo el siguiente orden de ideas:

1. Crear nueva funcionalidad en la app para gestiones PQR.
2. Plataforma web para gestiones PQR

3. Crear un chatbot de whatsapp para gestiones PQR.
4. Empoderar al community manager para responder a clientes y transferir gestiones PQR.
5. Incluir las Peticiones de mayor demanda en la app.
6. Cambiar la herramienta interna actual de PQR

Con base en estos resultados la mejor solución es la de crear nueva funcionalidad en la app para gestiones PQR.

4.3.4. Etapa 4: Prototipar

Una vez definida la solución se procede a realizar un prototipo de baja fidelidad que ilustre el funcionamiento de la aplicación. En este caso se hizo un modelo en Sketchbook de que deberían llevar las pantallas para brindar las funcionalidades que resuelvan los problemas de los clientes. La figura 19 ilustra este punto.



Figura 19. Ilustración de baja fidelidad de secuencia de pantallas de proceso de quejas

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Etapa 5: Testear

Debido a las limitantes de tiempo y de capacidad para realizar un prototipo, se limitó a realizar una consulta a 10 clientes, consultándoles si consideran que esta solución puede realizar una mejora a la experiencia que perciben al momento de presentar una petición, queja o reclamo.

Customer Journey Map

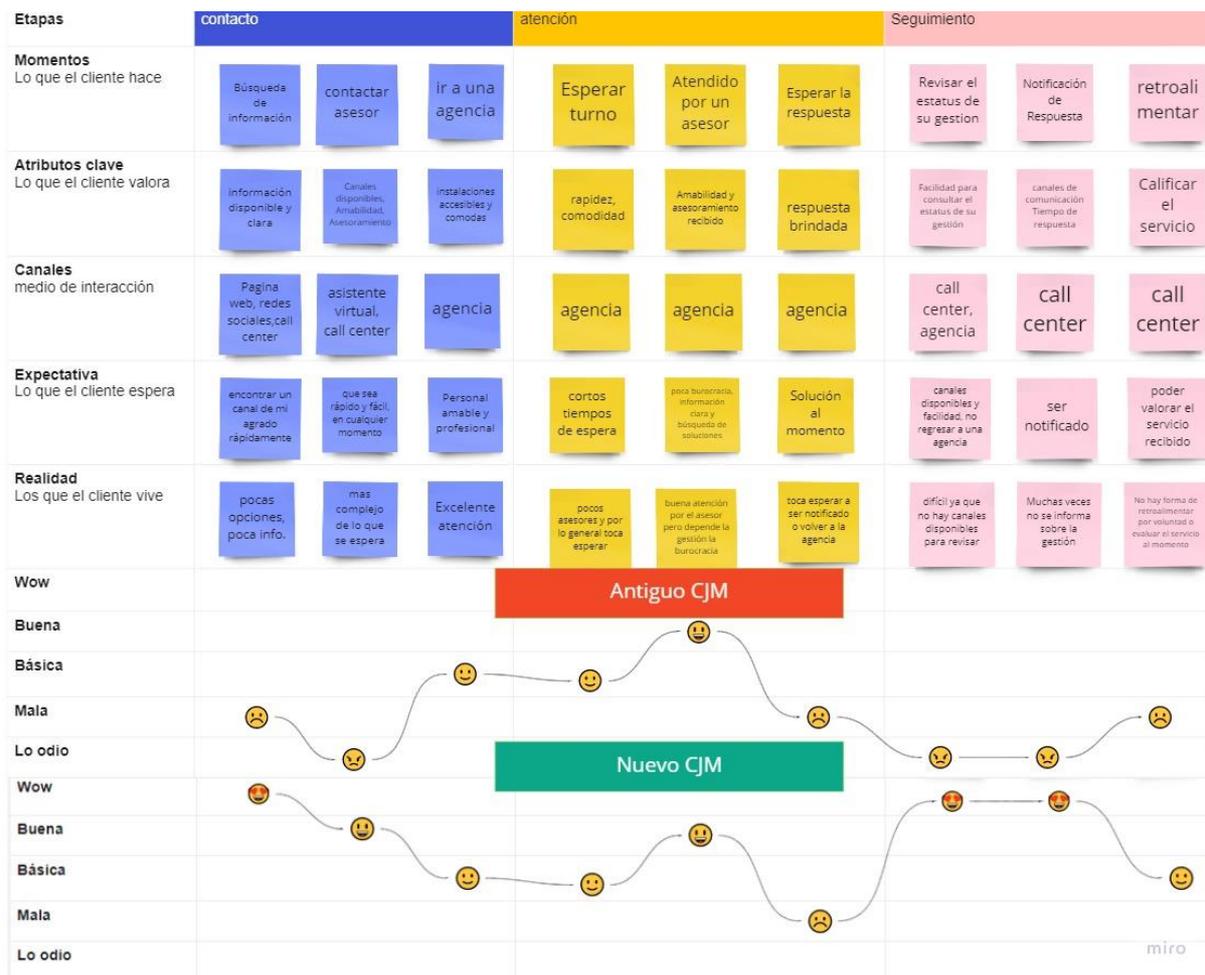


Figura 20. Nuevo Customer Journey Map de Sara

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Resultados de la Metodología Benchmarking

El benchmarking es una herramienta que ayuda a la comparación entre industrias del mismo tipo o que ofrecen servicios o productos que en esencia son iguales con el objetivo de encontrar las mejores prácticas en el mercado, identificar puntos de mejora, conocer mejor a su competencia entre otros para este estudio se tomara de ejemplo a los líderes de la industria bancaria que son bancos lideres Ficohsa en su cartera de activos, como se ve en la figura 21.

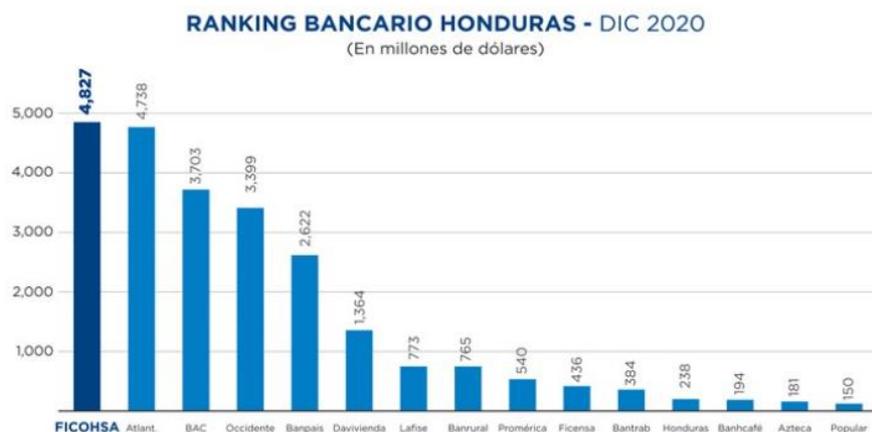


Figura 21. Ranking bancario de Honduras (Diciembre 2020).

Fuente: (Ficohsa, 2020)

Mientras que bac credomatic (baccredomatic, 2020) es considerado el banco número uno en innovación digital el cual en el año 2020 recibió 27 premios por diversos motivos como transformación digital, innovación y eficiencia.

En la tabla 26 se presenta una comparativa en la cual se toma en cuenta los canales y servicios disponibles:

P = peticiones

Q = quejas

R = reclamos

NT= No tiene este canal disponible

N = No atiende ninguna gestión por este canal

Tabla 26. Comparativa de canales disponibles para la comunicación.

| Canales disponibles para comunicarse | | | |
|---|-------------------|------------|----------------|
| Canales | Davivienda | Bac | Ficohsa |
| Agencia | PQR | PQR | PQR |
| Call center | PQ | PQ | PQ |
| Chat Zona publica | P | PQ | PQ |
| Chat Zona privada | P | PQ | PQ |
| Chatbot | P | PQ | PQ |
| Whatsapp | NT | PQ | PQ |
| FacebookMsg | N | N | N |
| App | N | PQ | PQ |
| Banca en línea | N | PQ | PQ |

Fuente: Elaboración propia

Esta comparación muestra Bac y Ficohsa tienen mayor cantidad de canales de comunicación para que sus clientes puedan ser atendidos en los cuales pueden recibir consultas, algunas peticiones y quejas. Teniendo una ventaja sobre la competencia ya que tiene opciones disponibles para todo tipo de público y un proceso estandarizado en su mayoría de casos para poder atender desde cualquier canal o lo más cerca de la omnicanalidad.

Para Davivienda las peticiones más comunes están relacionadas en primer lugar a las tarjetas de crédito por lo que es necesario conocer como maneja estas peticiones la competencia, por lo que se presenta una comparativa en la tabla 27.

Tabla 27. Comparativa de canales disponibles para la atención de servicios de tarjeta de crédito.

| Servicios | Davivienda | Bac | Ficohsa |
|------------------------------|-------------|---|-----------------------|
| Aviso de viaje | call center | No es necesario por la tecnología de sus tarjetas | APP/Banca/call center |
| Aumento de limite | call center | Banca/whatsapp/call center | call center/whatsapp |
| Reposición de tarjeta | call center | Banca/whatsapp/call center | call center/whatsapp |
| Canje de puntos | call center | APP/Banca/whatsapp/call center | call center/whatsapp |
| Pagos automáticos | call center | APP/Banca/whatsapp/call center | call center/whatsapp |
| Bloqueo de tarjeta | call center | APP/Banca/whatsapp/call center | call center/whatsapp |

Fuente: Elaboración propia

En resumen, BAC cuenta con mayor cantidad de servicios disponibles por canal, segundo Ficohsa y por último, a pesar de que Davivienda cuenta con App y Banca en línea actualmente no cuenta con tantos servicios disponibles, si cuenta con productos como cuenta digital o préstamo digital, pero al no contar con la atención de peticiones deja un hueco que aprovecha la competencia.

La mayoría de los bancos tienen el mismo tiempo de respuesta en cuando a atención de estos servicios, el único servicio diferenciador en el producto tarjeta es el canjeo de puntos y el bloque/activación de tarjeta que es automático mientras que Davivienda y Ficohsa necesitan de una llamada para introducir una gestión en el caso de canjeo de puntos que tarda un máximo de 72 horas. Lo cual es una gran oportunidad ya que elimina un proceso completo y la demanda que este genera a las áreas internas de los bancos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestran las conclusiones obtenidas de los resultados de la investigación sobre Impacto Del Proceso De Peticiones, Quejas Y Reclamos En La Experiencia Al Cliente, Banco Davivienda, 2020, presentándose también las recomendaciones para mejorar dicho proceso basándose en las conclusiones. Cada sección termina con la conclusión y recomendación general que consolida la información presentada en la tesis.

5.1 Conclusiones

1. Se concluye que, al momento de presentar una petición, queja o reclamo, los clientes perciben 3 etapas principales las cuales son: contacto, atención y seguimiento. En el contacto con el banco Davivienda cuentan con dos canales por los cuales pueden ser escuchados, siendo estos la visita a una sucursal de manera presencial o por medio de una llamada al callcenter del banco Davivienda. El banco no utiliza las redes sociales como un canal para comunicarse con los clientes, perdiéndose una oportunidad para mejorar este aspecto debido a que según los datos obtenidos de la investigación el 100% de los clientes utilizan redes sociales y el 86% consideran Whatsapp como el mejor medio para comunicarse con una empresa.

Una vez ingresada esta gestión los clientes tienen una percepción negativa de la etapa de seguimiento por dos razones: los tiempos de espera para recibir una respuesta, así como el hecho de tener que llamar repetidamente al banco o en su defecto visitar una sucursal para que le den una respuesta definitiva. El índice de satisfacción del proceso de manera general es de 7.49, al revisar el comportamiento de índices de satisfacción y atributos importantes para el cliente se encuentra que los tiempos de espera de alguien con una experiencia excelente

son de 9.43, sin embargo, para el mismo atributo, un cliente con una experiencia neutral presenta un índice de satisfacción de 7.5 lo que equivale a un descenso de 1.93 puntos. Igualmente al analizar el atributo de los canales de comunicación se observa que los clientes que tuvieron una experiencia excelente tienen una valoración de 8.86 puntos mientras que los clientes con experiencias neutras valoran su satisfacción en 7.37, equivalente a un descenso de 1.49 puntos, comparado con otros atributos cuyos descensos de satisfacción entre clientes con experiencias excelentes y neutras van del 0.17 a 0.6 puntos, demostrándose que ambos atributos presentan mayor importancia para el cliente.

2. Se concluye que, a través de entrevista con funcionarios de banco Davivienda, entrevista a usuarios, una encuesta de voz del cliente y un benchmark, en este momento los clientes perciben que el proceso no está alineado con la estrategia digital de banco Davivienda.

Sus programas de experiencia actualmente están basados en la atención presencial y telefónica de los clientes, además, sus canales como app y banca en línea no aceptan gestiones de este tipo, ni permiten dar seguimiento o brindar notificaciones del estado de la gestión. Tampoco se están tomando en cuenta las redes sociales y aplicaciones de mensajería como un medio de contacto con el cliente por el que puedan realizar gestiones de esta naturaleza. A pesar de que hoy en día estas tienen una gran relevancia, lo que genera una percepción por parte del cliente que banco Davivienda se está quedando atrás en el tema de innovación en relación a su competencia que, si hace uso de estos canales. Esta percepción se ve reflejada en su NPS que actualmente es de 9 sobre un esperado de 18.9 esto significa que se está cumpliendo con los clientes, pero no lo suficiente como para promover la marca.

Estos motivos alejan a banco Davivienda de que su proceso de peticiones, quejas y reclamos este alineado con una estrategia de digitalización.

3. Con base en los resultados del estudio se concluye que los principales factores que afectan el NPS de manera positiva en orden de importancia son los canales disponibles en la gestión (80%), facilidad para consultar el estatus de la gestión (73%), el tiempo en dar respuesta a los clientes (67%) y la claridad de la información (57%). Lo que indica que para aumentar el NPS, se debe desarrollar una solución que mejore la comunicación del banco con clientes, así como una mejora del proceso que mejore los tiempos de respuesta, lo cual es armónico en lo expresado en las encuestas que los clientes solicitaban mayor modernización en cuanto a estos puntos.

4. Se concluye con base en los resultados obtenidos por medio de la metodología Design Thinking y las herramientas utilizadas de experiencia del cliente, que el banco debe emprender acciones que mejoren la comunicación con sus clientes, siendo alternativas: a.) Inclusión del proceso PQR a la app del banco, b) Habilitar un canal de consultas por whatsapp y c) Empoderar al community manager de sus redes sociales para guiar a los clientes. De las anteriores, la mejor opción es la “a”, debido a que le permite al banco tener un mayor control de los clientes facilitando llevar un registro de satisfacción y NPS, por otro lado a los clientes este canal les brinda mayor seguridad de su información, es una forma directa de presentar sus gestiones sin intervención de terceros, y les permite también llevar un mejor seguimiento de sus gestiones, por lo que su implementación representa una impacto positivo mayor a la experiencia del cliente.

Banco Davivienda se ha encontrado con diversos inconvenientes que le impiden brindar esa experiencia que supere las expectativas de los clientes. Por un lado, en

las entrevistas con los funcionarios se destaca que; se ven limitados con un sistema que no permite agregar nuevas funcionales, control y monitoreo integral de las gestiones, dejando gran parte del proceso de manera manual. Mientras que en la encuesta de voz de cliente los usuarios consideran que se necesita actualizar las plataformas actuales para auto gestionarse y la inclusión de nuevos canales ayudaría a mejorar la experiencia.

5. En la presente tesis se concluye que el impacto que el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos de banco Davivienda en la experiencia del cliente es negativa debido que al momento de comparar los niveles de satisfacción general del banco (9.0) y el NPS (59.9) del año 2020 con los resultados obtenidos en este estudio 7.5 y 9 respectivamente. La satisfacción se encuentra 1.5 por debajo de índice global mientras que el NPS está 50 puntos por debajo lo que demuestra que el banco está resolviendo a los clientes sus peticiones, quejas y reclamos, pero no está cumpliendo con sus expectativas. Al tener un NPS tan bajo significa que los clientes no están promoviendo a banco Davivienda y que en cualquier oportunidad que tengan disponible se irán con la competencia.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a banco Davivienda ampliar los canales de atención a clientes a Whatsapp, banca en línea de banco Davivienda y aplicación, por medio de un chatbot, con el fin de poder identificar a los clientes de manera más sencilla y poder fortalecer la relación con los mismos.
2. Se recomienda a banco Davivienda incluir el proceso de peticiones, quejas y reclamos en la estrategia digital para permitir a los clientes resolver dudas, brindar información y atender algunas gestiones, empezando por su aplicación, dado que permite al banco un mayor control y registro de las

gestiones realizadas por los clientes, facilitando su contacto posteriormente. Se recomienda tomar de ejemplo el sistema de envío de correos de la competencia como una estrategia de comunicación pro activa. Al igual que se recomienda analizar los servicios que la competencia tiene habilitados en sus plataformas móviles y banca en línea para la autogestión y ver si es posible adaptarlos de la misma manera.

3. Se recomienda a banco Davivienda el priorizar los proyectos que tengan un impacto en mejorar los tiempos de respuesta a los clientes y el aumentar la comunicación clara entre los clientes y el banco por medio de canales de contacto, con el fin de que exista un flujo de información que satisfaga a ambas partes.
4. También se recomienda a banco Davivienda digitalizar la captura de quejas y reclamos sin necesidad de que los clientes se tengan que presentar a una agencia, debido a que por medio de esto se puede identificar qué áreas presentan mayor cantidad de fallas y también aplicar una encuesta de voz de cliente por este medio para obtener información que permita al banco seguir mejorando, así como brinda un mejor control de las gestiones a los clientes atacando gran parte de sus frustraciones.
5. Se recomienda a banco Davivienda una revisión y evaluación del sistema PQR actual, al igual que la búsqueda de una alternativa que se adapte a las nuevas demandas del mercado, que permita el crecimiento modular, el control. monitoreo de las gestiones y respuestas automáticas a los clientes.
6. Se recomienda a banco Davivienda revisar los procesos internos de atención de PQR, con el fin de eliminar cuellos de botella, y automatizar el sistema de

manera que se reduzca el error humano de estar escribiendo correos que pueden ralentizar las actividades del proceso.

7. Se recomienda a banco Davivienda mejorar su sistema de voz de cliente global (digital, llamadas y presencial) para poder identificar lo que el usuario realmente desea y sus expectativas, comparado con el servicio recibido, con el fin de aplicar mejoras que innoven y transformen el proceso de peticiones, quejas y reclamos para generar fidelidad.

Tabla 28. Matriz de concordancia de los segmentos de la tesis.

IMPACTO DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS EN LA EXPERIENCIA AL CLIENTE DE BANCO DAVIVIENDA.

| PROBLEMA | OBJ. GENERAL | PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | RESULTADOS | CONCLUSIONES | RECOMENDACIONES |
|---|--|---|---|--|--|---|
| <p>En banco Davivienda actualmente el sistema actual de PQR, no se ajusta a los requerimientos de los clientes, por lo que se ve afectada su satisfacción en comparación al resto de servicios brindados por el banco.</p> | <p>Determinar el impacto que el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos tiene en la experiencia del cliente por medio de un estudio descriptivo para mejorar el NPS.</p> | <p>¿Cuáles son las etapas del proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos y cómo es la experiencia del cliente durante el mismo?</p> | <p>Identificar las etapas del proceso actual de atención a PQR y la experiencia de los clientes con el mismo</p> | <p>El banco tiene procesos definidos, sin embargo, tiene dificultades para conocer la opinión de los clientes. Los clientes consideran que el tiempo y la comunicación con el banco son los importantes al valorar la satisfacción, cuyo valor fue de 7.5.</p> | <p>Se concluye que los clientes perciben tres etapas: contacto, atención y seguimiento. Siendo el contacto y seguimiento los que más generan frustración a los clientes. Los atributos que más afectan la satisfacción son: tiempo de respuesta, canales disponibles, seguimiento.</p> | <p>Se recomienda ampliar los canales de comunicación con los clientes, por medio de redes sociales, aplicaciones de mensajería o la app de banco Davivienda.</p> |
| | | <p>¿Los clientes perciben que el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos está alineado con la estrategia digital de banco Davivienda?</p> | <p>Determinar si los clientes perciben que el proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos está alineado con la estrategia digital de banco Davivienda</p> | <p>Los funcionarios consideran que está parcialmente alineado con la estrategia de digitalización, los clientes consideran que hay otros bancos más modernos. El NPS obtenido es de 9.</p> | <p>Se concluye que el proceso de PQR no está alineado a la estrategia del banco, lo que afecta la percepción que tiene el cliente sobre el banco, viéndose reflejado en el NPS de 9%.</p> | <p>Se recomienda incorporar el proceso de PQR a la estrategia digital de banco Davivienda, utilizando como referencia a la competencia en el país.</p> |
| | | <p>¿Cuáles son los principales factores que afectan la experiencia del cliente reflejado en el Net Promoting Score (NPS) actual del banco?</p> | <p>Determinar los principales factores que afectan la experiencia del cliente reflejado en el NPS.</p> | <p>Según los datos los clientes perciben positivamente el trato del banco, sin embargo, los principales aspectos que afectan el NPS son: el tiempo, los canales, seguimiento y claridad en la información.</p> | <p>Se concluye que los principales factores que afectan al NPS son: canales disponibles en la gestión, facilidad para consultar el estatus de la gestión, tiempos en dar respuesta a los clientes y claridad en la información.</p> | <p>Se recomienda priorizar los proyectos que tengan un impacto en mejorar los tiempos de respuesta a los clientes y aumentar la comunicación entre clientes y banco, para presentar PQR, notificaciones y encuestas de VOC.</p> |
| | | <p>¿Qué acciones puede adoptar banco Davivienda para mejorar la experiencia del cliente en el proceso actual de Peticiones, Quejas y Reclamos?</p> | <p>Proponer acciones que puede adoptar banco Davivienda para gestionar las quejas y reclamos de manera efectiva y eficaz para mejorar la experiencia de los clientes.</p> | <p>Los clientes perciben que se deben cambiar los tiempos de resolución, habilitar métodos de comunicación, también que se puedan resolver problemas de manera remota y una banca digital más completa</p> | <p>Se concluye que el banco Davivienda necesita una solución que ataque directamente el problema de comunicación que existe entre clientes y banco, para mejorar el NPS y satisfacción.</p> | <p>Se recomienda digitalizar la captura de peticiones, quejas y reclamos sin necesidad de que los clientes se tengan que presentar a una agencia.</p> |

Fuente: Elaboración Propia.



Capítulo VI. Aplicabilidad

6.1. Incorporación del Servicio de PQR en la App Móvil de Davivienda Honduras

Presentado por
Joel Vásquez
Luis Martínez



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----|
| 6.2. Introducción..... | 102 |
| 6.3. Justificación..... | 103 |
| 6.4. Alcance..... | 104 |
| 6.5 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta..... | 106 |
| 6.5.1 Descripción clara del “Qué” y “Cómo” se hará el proyecto. | 107 |
| 6.5.1.1. Fases a Desarrollar | 109 |
| 6.5.2. Desarrollo de los elementos necesarios para el desarrollo del proyecto. | 111 |
| 6.5.3. Medidas de control (indicadores, mediciones)..... | 150 |
| 6.6. Cronograma de implementación y presupuesto | 152 |
| 6.7. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta | 157 |





6.2. Introducción

En la presente sección se presenta el plan de proyecto del “Incorporación del Servicio PQR en la Aplicación Móvil de Banco Davivienda” desarrollando metodológicamente los diversos puntos necesarios para su puesta en marcha, empezando por la metodología scrum aplicado por el banco Davivienda para sus proyectos, así como el desarrollo de la etapa de prototipado y testeo de la metodología Design Thinking, a través de los diseños de baja calidad de las pantallas hasta llegar a un modelo de media calidad, para luego mostrar el impacto esperado en el testeo, que debido a limitantes de tiempo, solamente se muestra el impacto esperado en el customer journey map, a través de las encuestas realizadas a los clientes, donde se les consultó si consideraban que la propuesta mejoraba su experiencia al utilizar el servicio.

El plan incluye también elementos tales como un plan de capacitación al personal con el fin que sepan manejar el nuevo canal de ingreso de peticiones, quejas o reclamos, así como un plan de comunicación al público a través de propaganda a ser mostrada en redes sociales debido a que los resultados de la investigación mostraron que el segmento millennial es bastante activo en dichas redes, esto con el fin de que las personas sepan cómo utilizar las nuevas funcionalidades del app, y se obtenga el resultado esperado.

Con el desarrollo de los puntos anteriormente mencionados, se espera dar respuesta a la pregunta planteada producto de los resultados obtenidos de la metodología Design Thinking la cual fue ¿Cómo se podría lograr que Sara tenga una comunicación más directa con el banco para poder presentar sus problemas y que pueda hacer un seguimiento de ellos?





6.3. Justificación

Resulta de suma importancia que existan canales que permitan una comunicación clara entre clientes y el banco debido que por medio de la misma es posible que ambas partes se beneficien, los clientes pueden recibir un buen servicio y que sus peticiones, quejas reclamos sean respondidos como ellos desean, mientras que el banco en cambio genera una mayor satisfacción del cliente lo que repercute en un mayor grado de recomendación, mejorando la imagen de la marca y generando mayor fidelidad por parte de los clientes.

De acuerdo a lo encontrado en la investigación, los clientes de banco Davivienda durante la pandemia del Covid19 en el año 2020 no han percibido que la experiencia que el banco les brinda haya superado sus expectativas, o en algunos casos incluso no llegan a cumplirla, aunque su gestión sea resuelta. Al revisar los datos obtenidos durante la investigación, los factores principales que más afectan la experiencia medida a través del Net Promoting Score (NPS) son: los tiempos de espera, canales de atención, facilidad para consultar el estado de la gestión y claridad en la información.

Con el fin de brindar una solución integral que pueda mejorar estos atributos, se encontró por medio de la metodología Design Thinking que habilitar un canal que le permita al cliente auto servirse por medio de la aplicación de banco Davivienda resulta la mejor alternativa a otras como por ejemplo habilitar un canal de Whatsapp, debido a que la incorporación de la app se ajusta de mejor manera a la estrategia de digitalización del banco, por otra parte el enfocarse en el canal por Whatsapp, resultaría un proyecto que no sería tan completo ya que por medio de la aplicación los clientes podrían presentar sus PQR y gestionarse de manera automática por el sistema, incluyendo el seguimiento de sus solicitudes y notificaciones de resolución, mientras que por Whatsapp sería necesario contratar personas que atiendan y transfieran los mensajes del





cliente lo cual no resulta muy eficiente y más caro en el largo plazo, adicionalmente podría poner en riesgo la seguridad de información de los usuarios, mientras que por medio de la app, con los protocolos de seguridad del banco, se corre un menor riesgo. Esto no quiere decir que Davivienda se olvide de este canal, sino que no resulta un proyecto prioritario que le hará diferenciarse a su competencia, ni tan completo como sería gestionarlo por medio de la app. También es importante mencionar que según datos de la CNBS el 26.4% de las instituciones financieras han apostado a mejoras en sus aplicaciones durante el tiempo de pandemia, lo que indica una tendencia en el mercado nacional, en comparación a solo el 13.8% que representa el chat por Whatsapp (Comisión Nacional de Bancas y Seguros, 2021, pág. 35).

Es por ello que la incorporación de la gestión de PQR por la app le facilitaría a los clientes no tener que movilizarse a una sucursal, les daría un mayor seguimiento de su gestión, podrían ser notificados inmediatamente cuando su gestión es resuelta mejorando su percepción sobre los tiempos de resolución, y al auto servirse simplificaría la cantidad de información que necesitan para realizar una gestión.

6.4. Alcance

Objetivo General

Brindar a los clientes de banco Davivienda un nuevo canal de gestión que les permita presentar sus peticiones, quejas y reclamos por medio de la aplicación del banco, facilitando la comunicación entre ambas partes.

Objetivos específicos

- Desarrollar las funcionalidades para la aplicación de banco Davivienda con base en las necesidades principales de los clientes, identificadas durante la





investigación.

- Incorporar el proceso de PQR actual a la estrategia digital de banco Davivienda.
- Definir las etapas que deben desarrollarse para la incorporación del sistema de peticiones, quejas y reclamos dentro de la aplicación del banco Davivienda.
- Sugerir maneras en que el banco puede aplicar el sistema de voz de cliente para recolectar la retroalimentación de los usuarios.

El constante monitoreo del funcionamiento de la app es necesario puesto que a través de esta herramienta se pretende crear un canal en el que el banco pueda brindar soluciones de manera más directa a sus usuarios, por lo que es necesario que aparte del cumplimiento de funciones se mantenga una revisión del impacto generado en la experiencia de cliente y actuar en consecuencia a los datos obtenidos de las encuestas de NPS y de satisfacción.

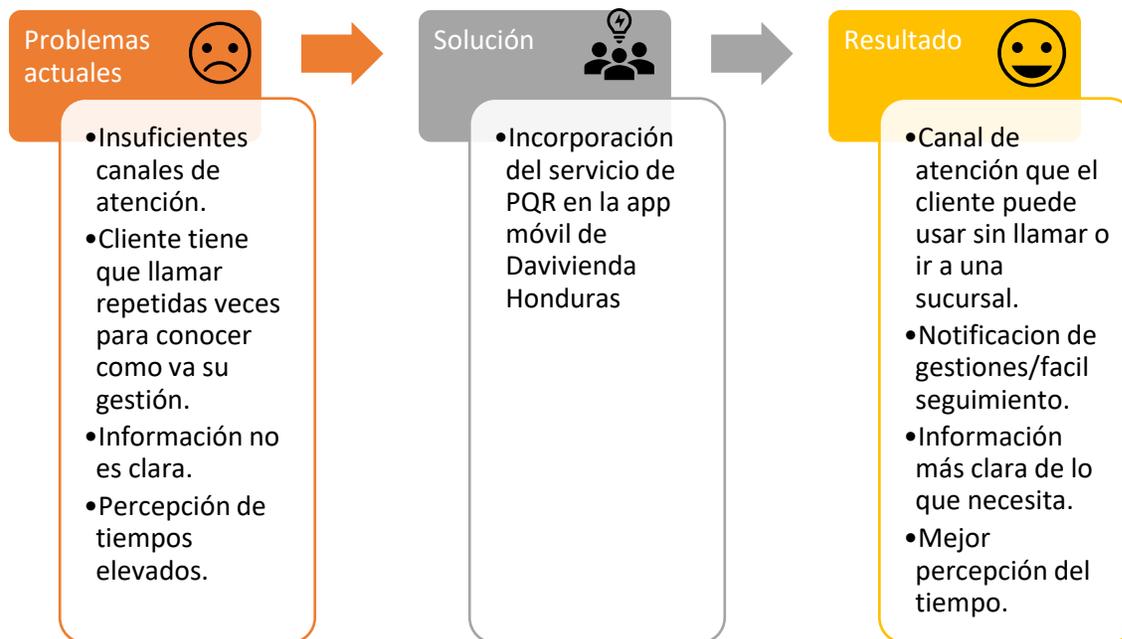


Figura 22. Diagrama de la Propuesta de Mejora

Fuente: Elaboración Propia.



6.5 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.

La creación de un nuevo canal por el que los clientes puedan acercarse a banco Davivienda es el resultado de la investigación presente donde se utilizó la metodología design thinking y experiencia del cliente en la cual se evalúa aquellos puntos de contacto de mayor dolor para el cliente, dando como resultado que, de acuerdo a los datos obtenidos de la investigación, la comunicación es el principal problema del proceso, ya que al no contar con este medio los usuarios perciben una falta de innovación por parte de banco Davivienda. Actualmente para los clientes es muy importante tener un canal por el que puedan realizar sus gestiones y monitorearlas sin la necesidad de ir a una agencia o tener que llamar al call center. Es por ello que muchos usuarios a pesar de que sus solicitudes son resueltas en tiempo y forma, consideran que esa experiencia no les sorprende y por ende no la recomiendan.

Para poder generar ese ¡wow! es preciso construir una solución que le facilite al cliente esta comunicación. Una herramienta que permita llevar el servicio un mayor número de usuarios y brindarles al cliente la oportunidad de auto servirse, evaluar el servicio, dar su opinión, sugerencias y reclamar.

Luego de analizar estas necesidades se evaluaron varias opciones que englobaran una solución integral como la creación de un nuevo canal por whatsapp, una aplicación web y una y la inclusión de un módulo en la aplicación móvil.

Las soluciones como el chat de whatsapp aunque es una solución popular, conlleva una serie de nuevos retos para la institución ya que siempre se dependerá de la creación un nuevo equipo de trabajo con asesores que puedan acompañar el proceso de los clientes y la adquisición de nuevas plataformas para poder validar a los clientes, aunque es atractiva no es viable para banco Davivienda en este momento. Mientras que una solución web aunque es más económica





resulta en una solución menos llamativa para los clientes ya que presenta incomodidad para los usuario al tener que buscar un nuevo sitio para realizar sus gestiones. Siendo la aplicación móvil la más viable en relación a las demás por las siguientes razones:

- La alineación de la solución con la estrategia digital de banco Davivienda con los productos móviles.
- La facilidad de acceso a los clientes desde sus dispositivos móviles a una aplicación que englobe los servicios del banco.
- La seguridad que brinda la plataforma móvil actual.
- Permite la autogestión.

El nuevo módulo contara con 4 opciones principales las primeras 3 son para registro de peticiones, quejas y reclamos mientras que la cuarta opciones es para visualizar los estatus de las gestiones. Para poder registrar una gestión se deberá seleccionar el tipo de gestión y la sub categoría, si la gestión es de alto riesgo tendrá que validar mediante OTP, una vez que la gestión es registrada esta gestión es asignada automáticamente a un responsable quien se encargara de dar respuesta, una vez que se registre una respuesta el sistema enviara un correo electrónico, notificando al cliente la atención de su gestión. el cliente también podrá acceder al módulo y seleccionar la opción de visualizar estatus y poder ver sus gestiones ingresadas y el estatus en el que se encuentran.

6.5.1 Descripción clara del “Qué” y “Cómo” se hará el proyecto.

La inclusión de este nuevo módulo en la aplicación móvil de banco Davivienda será diseñado de forma que pueda crecer en el tiempo y soporte la inclusión de nuevas peticiones según sean adaptados los procesos para el desarrollo de este nuevo módulo, se usara el marco de





ciclo de vida de desarrollo de software (SDLC por sus siglas en inglés), aquí se definen todas las etapas y tareas desde la planificación hasta la implementación. Este ciclo consta de 6 fases:

1. Recopilación y análisis de requisitos
2. Diseño
3. Implementación o codificación
4. Pruebas
5. Implementación
6. Mantenimiento

Se utilizará una metodología Scrum que es un modelo iterativo e incremental con el objetivo ir entregando valor en pequeñas partes y previo al desarrollo se necesita definir lo siguiente:

- Quien será el área responsable y definir los roles ya que la metodología scrum necesita un product owner o dueño del proyecto, scrum master y el development team (equipo de trabajo) y los stakeholders (usuarios claves).
- Se deben definir los tiempos desarrollo y la duración de cada sprint.
- Se deben definir la duración de los diferentes tipos de reunión

La figura 23 ilustra el funcionamiento de la metodología Scrum.



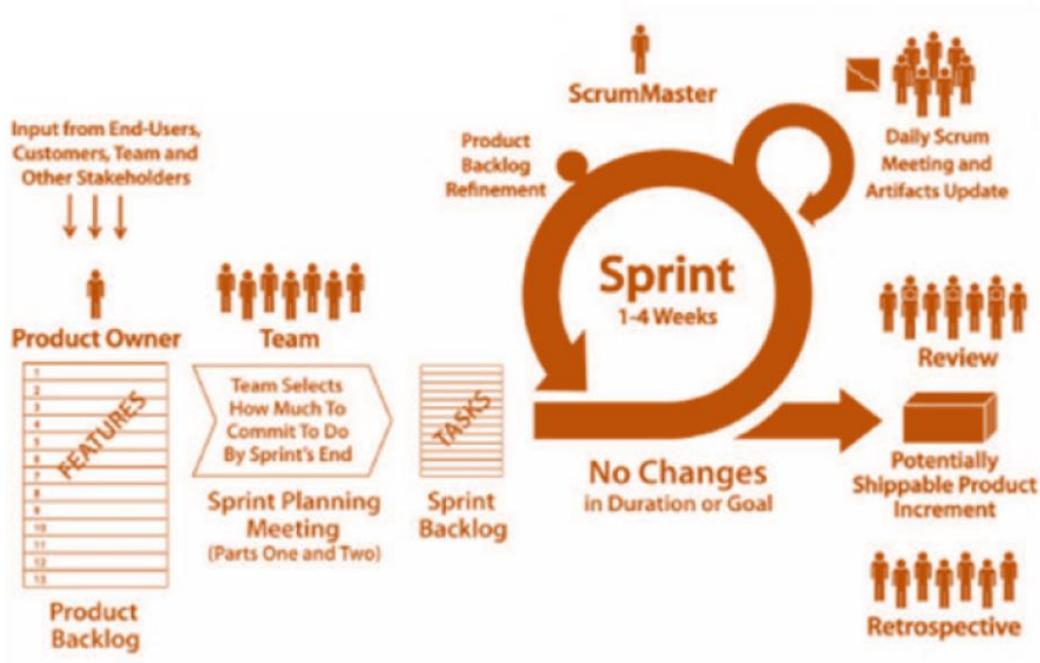


Figura 23. Metodología Scrum

Fuente: (Monte Galiano, 2016)

6.5.1.1. Fases a Desarrollar

Fase 1 Recopilación y análisis de requisitos.

En esta etapa se debe recopilar la información relacionada al requerimiento que se está presentando, también se debe de considerar:

- Recopilar toda la información necesaria de cada gestión y qué condiciones se deben de tomar en cuenta.
- Analizar los procesos actuales y adaptarlos a los canales digitales
- Se necesita definir quiénes serán los usuarios finales que se encargarán de monitorear la herramienta.
- Con que peticiones contará la primera etapa de este nuevo módulo, ya que tendrá



un crecimiento en el tiempo, entonces se necesita definir un alcance inicial con el cual saldrá al público.

- El mapeo de las peticiones, quejas y reclamo con el sistema actual de gestiones,
- Datos mínimos requeridos de entrada por tipo de gestión y que datos espera de salida.
- Se deben de crear historias de usuario que detallen la funcionalidad de cada sprint con el objetivo de crear pequeñas funcionalidades.
- Como resultado final de estas sesiones entre el área de proyecto, técnicos y las áreas de negocio debe de salir un documento oficial llamado solicitud de requerimiento a donde tanto el área técnica como funcional deben de entenderlo.

Fase 2 Diseño

Para esta fase se utiliza de entrada el documento que fue resultado de la fase anterior y se utiliza para hacer la arquitectura de la aplicación, desde las bases de datos, selección de lenguajes de programación hasta el diseño de los formularios para la entrada de información y las pantallas, diagramas de flujo, tablas de entrada y salida o cualquier otro necesario para detallar la funcionalidad del sistema.

Fase 3 Implementación o codificación

En esta fase se comienza la codificación de la funcionalidad de la herramienta, se toma como entrada el diseño y la historia de usuario, en esta fase el diseño se transforma en código fuente, se crean las bases de datos, configuraciones de equipo, la comunicación e integraciones de sistemas.





Fase 4 Testing o pruebas

En esta fase se asegura la calidad de la codificación y se pone a prueba antes de pasar a producción, todo error encontrado debe de ser solucionado y se valida por parte del equipo encargado de hacer las pruebas, si lo codificado cumple con el requisito solicitado, las pruebas en esta etapa pueden hacerse por parte del programador o también llamadas pruebas unitarias, también están aquellas que validan la integración con otros sistemas o pruebas de integración y las que realizan los usuarios o pruebas del sistema.

Fase 5 Implementación

Una vez que se pasa la fase de pruebas y no se encuentran más errores se procede a la etapa de implementación o pase a producción, esta implementación representa un incremento en el proyecto o una nueva funcionalidad en la aplicación como lo dicta la metodología scrum

Fase 6 Mantenimiento

Después de la implementación o despliegue en producción comienza el mantenimiento, este puede darse cuando se necesita o por el surgimiento de un problema o si se requiere mejoras.

6.5.2. Desarrollo de los elementos necesarios para el desarrollo del proyecto.

a) Procesos

Como primera etapa del proyecto es necesario analizar el proceso actual establecido para la gestión de peticiones, quejas y reclamos, desde el primer acercamiento del cliente para hacer dicha gestión hasta el momento en el que se da una respuesta. Una vez que se ha realizado esta tarea es necesario adaptar el proceso a los canales digitales teniendo en consideración que se debe de buscar una gestión fácil y transparente para los clientes con un único contacto y adaptar los procesos a este canal y no los canales al proceso actual. Las figuras 24, 25 y 26 ilustran el





nuevo funcionamiento de los procesos adaptados a la app.

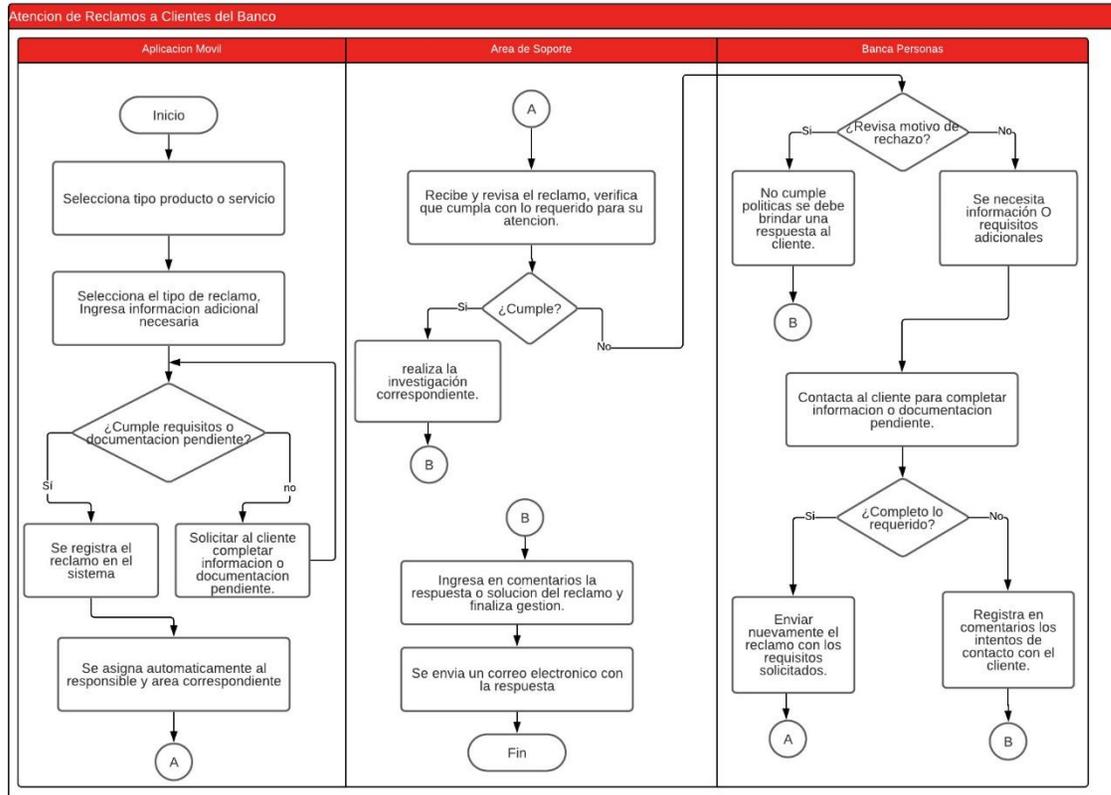


Figura 24. Proceso digital de reclamos

Fuente: Elaboración propia

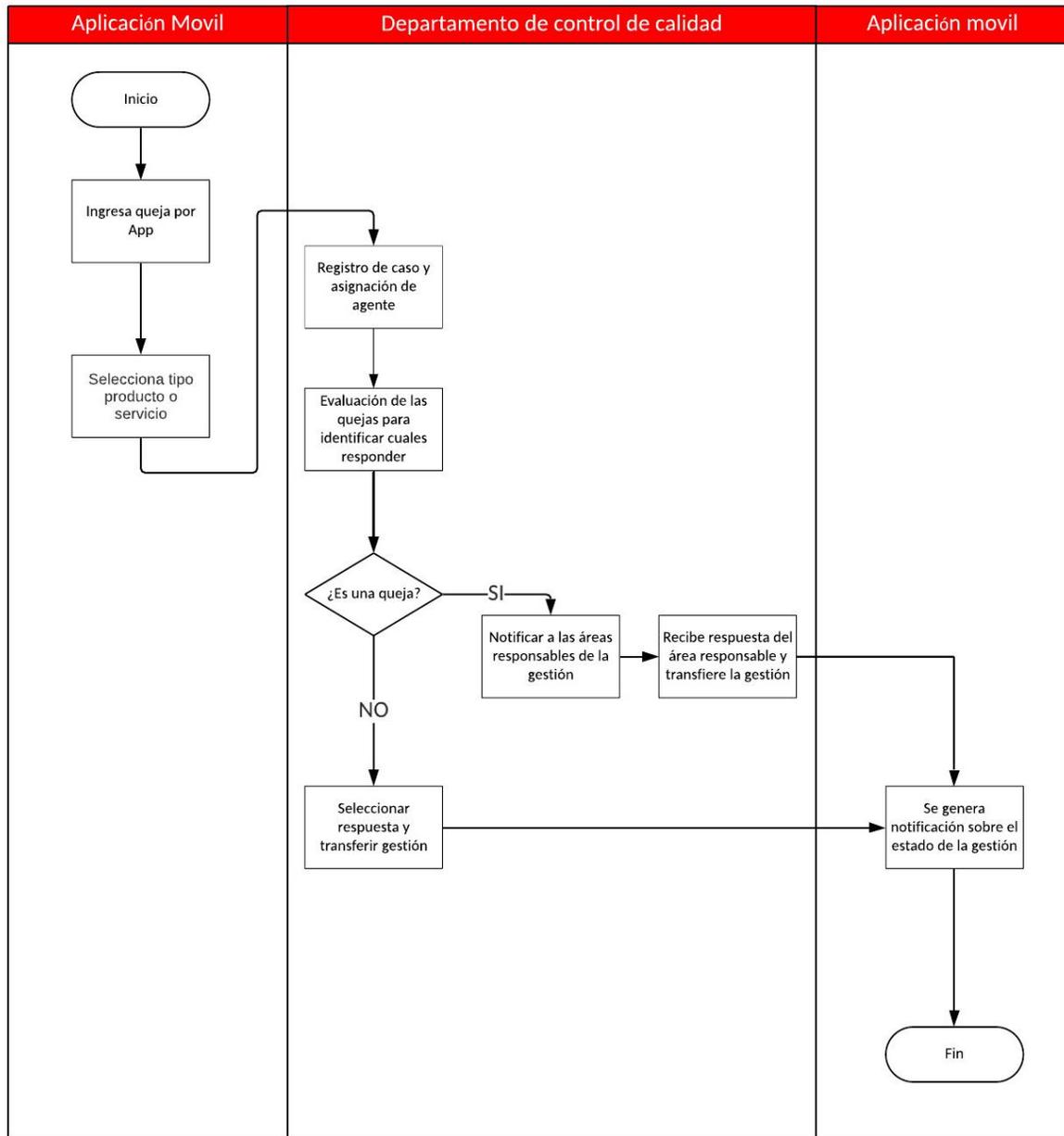


Figura 25. Proceso digital de quejas

Fuente: Elaboración propia

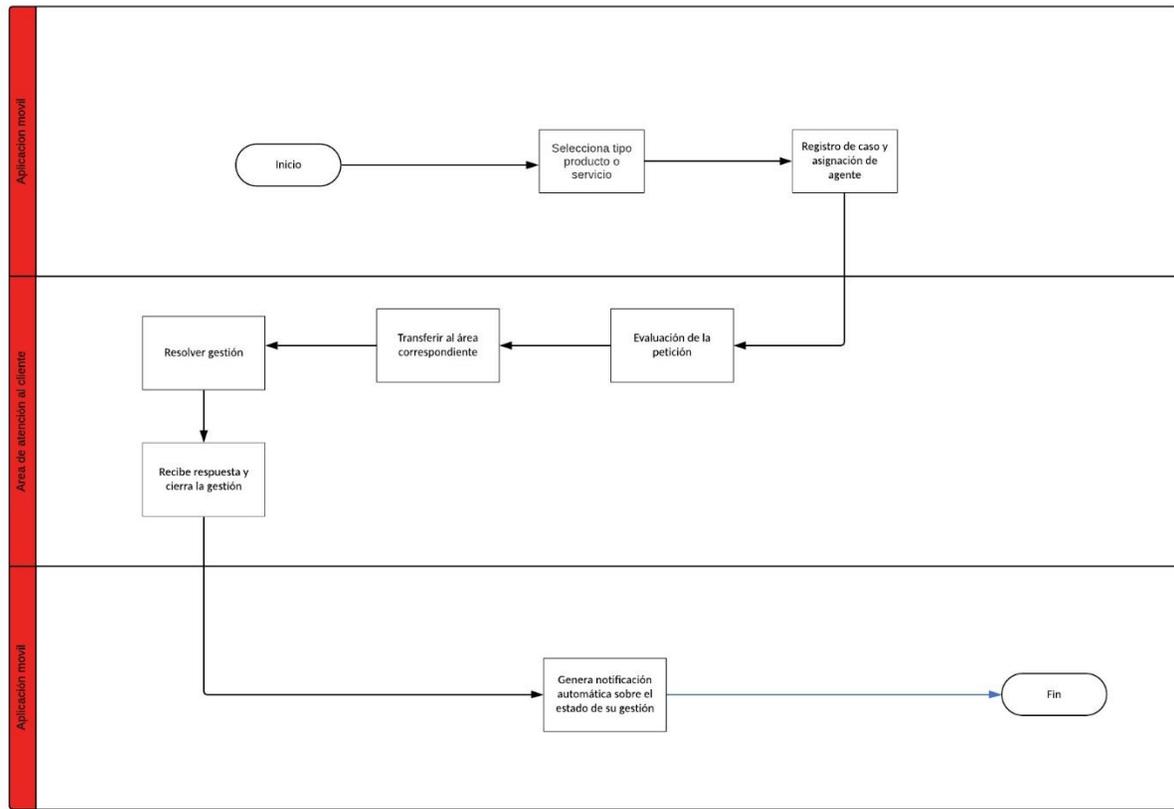


Figura 26. Proceso digital de peticiones

Fuente: Elaboración propia

c) Roles scrum

En la tabla 29 se presentan los diferentes roles necesarios para la ejecución de este proyecto y cumplir con la metodología.

**Tabla 29. Roles Scrum**

| Rol Scrum | Cargo | Responsable |
|---------------------------------------|---|--------------------------------|
| Bussiness owner | Director de operaciones y tecnología | Responsable 1 |
| Product owner | Sub directora de experiencia al cliente | Responsable 2 |
| Scrum master | Ejecutivo de proyectos | Responsable 3 |
| Equipo de trabajo Desarrollador | Analista programador | Responsable 4 |
| Equipo de trabajo Calidad | Ejecutivo o analista | Responsable 5 |
| Equipo de trabajo Procesos | Gerente de estrategia y proceso | Responsable 6 |
| Equipo de trabajo Riesgos y seguridad | Sub director gestión integral del riesgo Sub director de seguridad informática | Responsable 7 Responsable 8 |

Fuente: (Elaboración propia)

Funciones de cada rol scrum

Bussiness owner:

Es el representante de toda la unidad de negocio, es el intermediario con los superiores como ser el presidente o junta directiva. Tiene un rol de soporte estratégico, es la persona a la que el product owner da los resultados, tiene las siguientes funciones:

- Obtiene los recursos necesarios para el equipo
- Modifica el plan de lanzamiento.
- Determina las prioridades.
- Representar los intereses de la junta directiva.

Product owner:

Es el representante del negocio ante el equipo de desarrollo y su actividad principal es





gestionar el producto backlog, priorizando, cambiando tareas, debe ser un facilitador y responder a las preguntas del equipo de desarrollo, es el responsable de maximizar el valor de los productos entregados. Tiene las siguientes funciones:

- Ordenar el producto backlog según las prioridades
- Definir las metas o lo que debe de desarrollar y que no.
- Definir el producto mínimo viable
- Evaluar el progreso de cada sprint.

Scrum master:

Es el que se encarga de que se cumpla la metodología scrum esto incluye al bussiness owner y product owner, también está pendiente de que todos tengan las herramientas necesarias, en pocas palabras es un facilitador, remueve obstáculos y distracciones. Tiene las siguientes funciones:

- Entrenar al equipo sobre la metodología scrum
- Responsable de hacer que se cumpla la metodología scrum y el buen uso de los artefactos como el cumplimiento de los tiempos de reunión.
- Asiste al product owner con el backlog.

Equipo de trabajo:

Es el equipo encargado del realizar o ejecutar el proyecto; son aquellos que cuentan con los conocimientos y capacidades necesarias para realizar el trabajo. Son los encargados de entregar cada entregable a partir del backlog en cada sprint, tiene las siguientes funciones:



- Desarrollar cada una de las historias de usuario que se comprometen a realizar en cada sprint.
- Deben de asistir a cada daily para dar seguimiento al proyecto, alertar o informar.
- Deben estimar los tiempos y esfuerzos de los elementos en el backlog.





d) Minutas de reunión

Es un documento necesario que debe de ser enviado a todos los miembros después de cada reunión de seguimiento, es responsabilidad del scrum master levantar el acta y enviarle copia a todos los que asistieron a la reunión. La figura 27 muestra el formato a utilizar para el proyecto,

| Objetivo: Kick Off Proyecto Fecha: Septiembre / 2021 Hora: 11:00 a.m. a 12:30 a.m. Tipo de Reunión: | | Convocante: | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|--------------------------------|---------------|----------------------------|--|-----------------------|--|--------|--|-------|--|--|--|--|--|---------------|--|
| <table border="1"> <tr> <td>Kick off</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reunión de aprobación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cierre</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table> | | Kick off | X | Seguimiento | | Reunión de aprobación | | Cierre | | Otros | | <table border="1"> <tr> <td> Asistentes: 1. Asistente 2. Asistente 3. Asistente </td> <td colspan="2" style="background-color: red; color: white; text-align: center;">(M) Moderador</td> </tr> </table> | | | Asistentes: 1. Asistente 2. Asistente 3. Asistente | (M) Moderador | |
| Kick off | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seguimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunión de aprobación | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cierre | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asistentes: 1. Asistente 2. Asistente 3. Asistente | (M) Moderador | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SEGUIMIENTO A COMPROMISOS REUNIONES ANTERIORES | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compromiso Anterior | Responsable | Fecha planeada de cumplimiento | Observación | Fecha real de cumplimiento | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONCLUSIONES DE LA REUNIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definiciones: presenta el alcance del proyecto , socializado y aprobado por el presidente del país: Implementar un proceso para el proyecto de modulo de peticiones quejas y reclamos en banco Davivienda en canales Próximos pasos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Citar las sesiones de trabajo de refinamientos 2. Compartir las historias de usuario sin refinar a los equipos técnicos, con el fin de hacer la revisión previa a las sesiones de refinamiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Próxima Reunión: Septiembre 20 de 2021 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NUEVOS COMPROMISOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compromiso | Responsable | Fecha de cumplimiento | Observaciones | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 27. Minuta de reuniones

Fuente: Elaboración propia





e) Requerimientos

- **Requerimientos funcionales del sistema**

En la tabla 30 se muestran los requerimientos mínimos que tiene que cumplir este nuevo módulo para la atención de peticiones, quejas y reclamos, estos fueron definidos a través de los hallazgos de esta investigación.

Tabla 30. Requerimientos funcionales

| Id Requerimiento | Nombre Requerimiento | Descripción |
|-------------------------|----------------------------------|---|
| R01 | Pantallas del flujo PQR | Crear el prototipo de pantallas con el flujo de peticiones, quejas y reclamos |
| R02 | Registrar Peticiones | El sistema debe de ser capaz de poder registrar una el flujo de peticiones de forma completa, también debe de validar si la información es sensible, hacer una validación mediante OTP y poder asignarla al área correspondiente de manera directa. |
| R03 | Registrar quejas | El sistema debe de ser capaz de poder registrar un flujo de quejas completo, el cliente debe de poder llenar la información solicitada y poder asignarla al área correspondiente. |
| R04 | Registrar reclamo | El sistema debe de ser capaz de poder registrar un flujo de reclamo de forma completa, hacer una validación mediante otp y poder asignarla al área correspondiente. |
| R05 | Consultar estado | El sistema debe de ser capas de poder revisar las solicitudes realizadas por el cliente y mostrar el estado correspondiente de estas solicitudes |
| R06 | Cierre de una PQR y notificación | Una vez la gestión es finalizada por el área correspondiente, El sistema debe de generar un correo al cliente informándole la finalización de su gestión |
| R07 | VOC | Una vez finalizada el servicio el cliente El sistema deberá de poder incluir una encuesta de VOC |
| R08 | Generación de reportes | El área de experiencia al cliente debe de poder generar un reporte de las solicitudes ingresadas por medio de este nuevo modulo |

Fuente: Elaboración propia





- **Requerimientos no funcionales**

La tabla 31 establece aquellos requerimientos no funcionales que se espera que cumpla el sistema.

Tabla 31. Requerimientos no funcionales

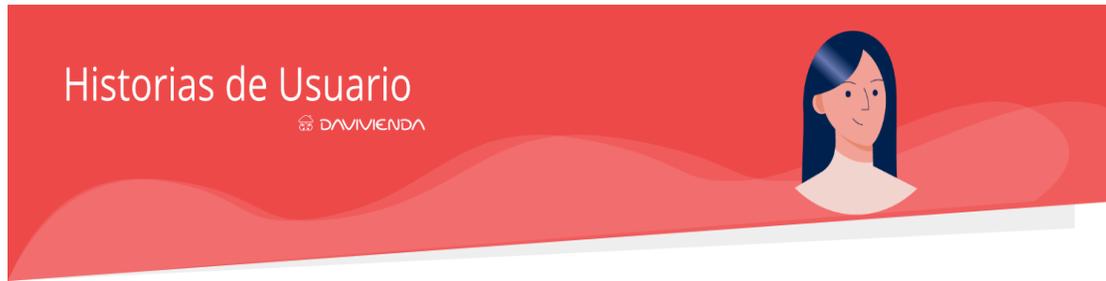
| Id Requerimiento | Nombre Requerimiento | Descripción |
|------------------|----------------------|---|
| R01 | Facilidad | Debe de ser claro, ordenado y fácil de entender para cualquier tipo de usuario |
| R02 | Seguridad | El sistema debe de garantizar la seguridad para todos los usuarios, la integridad de daos y la confidencialidad |
| R03 | Mensajes claros | El sistema debe de contar con mensajes entendibles y claros por cada error, advertencia y notificación. |
| R04 | Disponibilidad | El sistema deberá de estar disponible el tiempo que app esté disponible |

Fuente: (Elaboración propia)

f) Historias de usuario

Dado los requerimientos mínimos del sistema se realizan las historias de usuario como parte de la metodología scrum y tiene como propósito describir una funcionalidad o resultado deseado sin entrar a detalle, desde la perspectiva del cliente. Las figuras 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 34 muestran las perspectivas de diferentes clientes con el fin de enriquecer el proceso.





| | | | |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------|
| Nombre Proceso | Peticiones, quejas y reclamos | No. Historia: | #0001 |
| Nombre Historia | Menú inicial | Fecha de Creación | 01/09/2021 |
| Países | Honduras | | |

Declaración

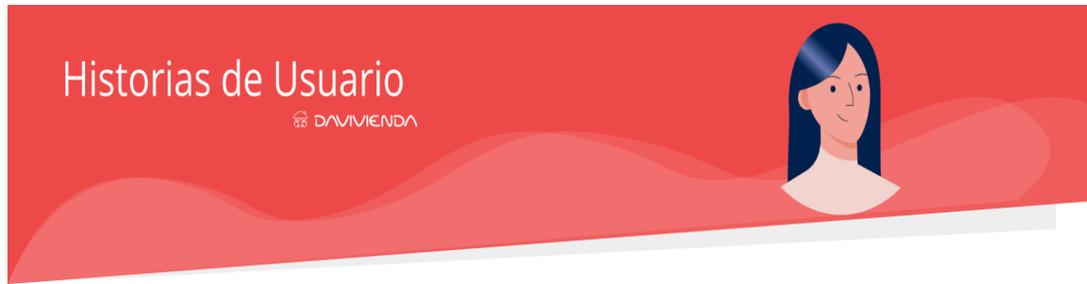
| | |
|----------------------|---|
| Yo como: | Cliente autenticado que estoy entrando en la aplicación |
| Quiero: | Ingresar a la opción de peticiones, quejas y reclamos |
| De forma que: | Al momento de darle click a la opción de peticiones quejas y reclamos me abra un menú con las 3 opciones y la opción de visualizar estado |

Criterios de Aceptación e Insumos

| | | |
|--------------------|---------|---|
| Criterio 1: | Dado: | Me autentique con mi usuario y contraseña |
| | Cuando: | Cuando me encuentre en el menú me presente la opción de peticiones, quejas y reclamos |
| | Espero: | Me muestre un menú con opciones de petición, queja o reclamo y visualización de estatus |

Figura 28. Historia de usuario 0001

Fuente: (Elaboración propia)



| | | | |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------|
| Nombre Proceso | Peticiones, quejas y reclamos | No. Historia: | #0002 |
| Nombre Historia | Registro de peticiones | Fecha de Creación | 01/09/2021 |
| Países | Honduras | | |

Declaración

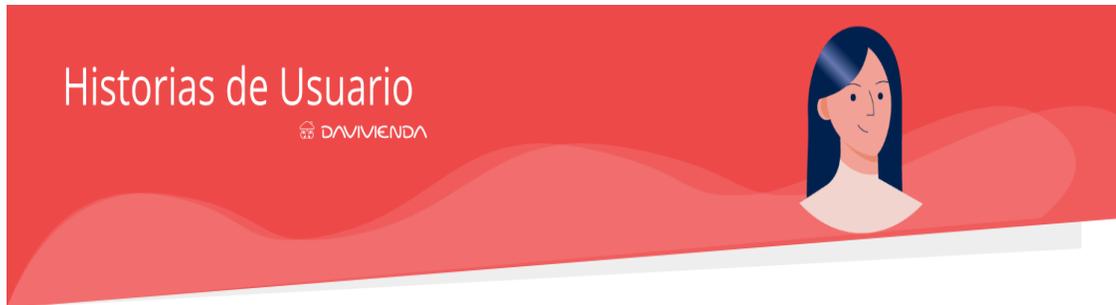
| | |
|----------------------|---|
| Yo como: | Cliente en el menú de peticiones, quejas y reclamos |
| Quiero: | Ingresar una petición |
| De forma que: | Al momento de darle click en peticiones espero ver un menú de los distintos productos |

Criterios de Aceptación e Insumos

| | |
|--------------------|--|
| Criterio 1: | Dado: Que Seleccione un producto Cuando: Seleccione el tipo de solicitud Espero: Evalúe el tipo de petición |
| Criterio 2: | Dado: Que Seleccione el tipo de petición Cuando: Seleccione el tipo de solicitud Espero: Evalúe el tipo de petición por el riesgo |
| Criterio 3: | Dado: La solicitud requiere evaluación por OTP Cuando: Seleccione una solicitud de alto riesgo Espero: Recibir el OTP por mensaje a mi celular |

Figura 29. Historia de usuario 0002

Fuente: (Elaboración propia)



| | | | |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------|
| Nombre Proceso | Peticiones, quejas y reclamos | No. Historia: | #0003 |
| Nombre Historia | Registro de quejas | Fecha de Creación | 01/09/2021 |
| Países | Honduras | | |

Declaración

| | |
|----------------------|--|
| Yo como: | Cliente en el menú de peticiones, quejas y reclamos |
| Quiero: | Ingresar una queja |
| De forma que: | Al momento de darle click en quejas espero poder ver las opciones de tipo de quejas e ingresar el motivo de mi queja |

Criterios de Aceptación e Insumos

| | | |
|--------------------|---------|--|
| Criterio 1: | Dado: | Que estoy en el menú de quejas |
| | Cuando: | Seleccione el tipo de queja en el menú |
| | Espero: | Ver los tipos de quejas disponible al igual que “otra” como opción |
| Criterio 2: | Dado: | Que ya llené la información solicitada |
| | Cuando: | Seleccione el tipo de queja |
| | Espero: | Que se registre mi gestión y me salga un mensaje de confirmación |

Figura 30. Historia de usuario 0003

Fuente: Elaboración propia





Historias de Usuario

DAVIVIENDA



| | | | |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------|
| Nombre Proceso | Peticiones, quejas y reclamos | No. Historia: | #0004 |
| Nombre Historia | Registro de reclamos | Fecha de Creación | 01/09/2021 |
| Países | Honduras | | |

Declaración

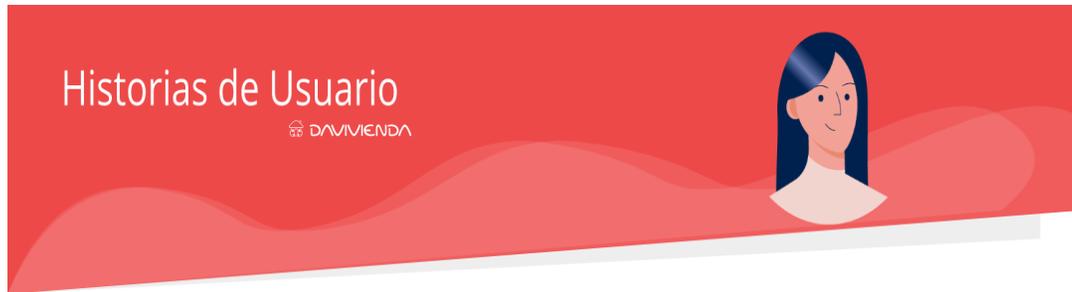
| | |
|----------------------|---|
| Yo como: | Cliente en el menú de peticiones, quejas y reclamos |
| Quiero: | Ingresar un reclamo |
| De forma que: | Al momento de darle click en reclamo espero poder ver las opciones de tipo de reclamos, ingresar los datos necesarios y esperar una respuesta |

Criterios de Aceptación e Insumos

| | |
|--------------------|---|
| Criterio 1: | Dado: Que estoy en el menú de reclamos Cuando: Seleccione el tipo de reclamo en el menú Espero: Ver los tipos de reclamo disponible |
| Criterio 2: | Dado: Que ya llené la información solicitada Cuando: Seleccione el tipo de reclamo Espero: Poder validar correctamente colocando el OTP |
| Criterio 3: | Dado: La solicitud requiere evaluación por OTP Cuando: Registre un reclamo Espero: Recibir el OTP por mensaje a mi celular |

Figura 31. Historia de usuario 0004

Fuente: Elaboración propia



| | | | |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------|
| Nombre Proceso | Peticiones, quejas y reclamos | No. Historia: | #0005 |
| Nombre Historia | Visualizar estatus | Fecha de Creación | 01/09/2021 |
| Países | Honduras | | |

Declaración

| | |
|----------------------|---|
| Yo como: | Cliente en el menú de peticiones, quejas y reclamos |
| Quiero: | Poder ver el estatus de mis gestiones |
| De forma que: | Al momento de darle click en ver estatus de mis gestiones ingresadas y poder tener información del estatus de cada una. |

Criterios de Aceptación e Insumos

| | | |
|--------------------|---------|--|
| Criterio 1: | Dado: | Que estoy en el menú de peticiones, quejas y reclamos |
| | Cuando: | Seleccione el visualizar estatus |
| | Espero: | Poder ver todas mis gestiones realizadas |
| Criterio 2: | Dado: | Estoy viendo mis gestiones realizadas |
| | Cuando: | Selección ver estatus |
| | Espero: | Pueda ver el estatus o etapa en el que se encuentra mi gestión |

Figura 32. Historia de usuario 0005

Fuente: (Elaboración propia)



Historias de Usuario

DAVIVIENDA



Nombre Proceso Peticiones, quejas y reclamos

No. Historia: #0006

Nombre Historia Visualizar estatus

Fecha de Creación 01/09/2021

Países Honduras

Declaración

Yo como: Cliente que ingreso una gestión tipo petición, queja o reclamo

Quiero: Ser notificado una vez mi gestión fue finalizada

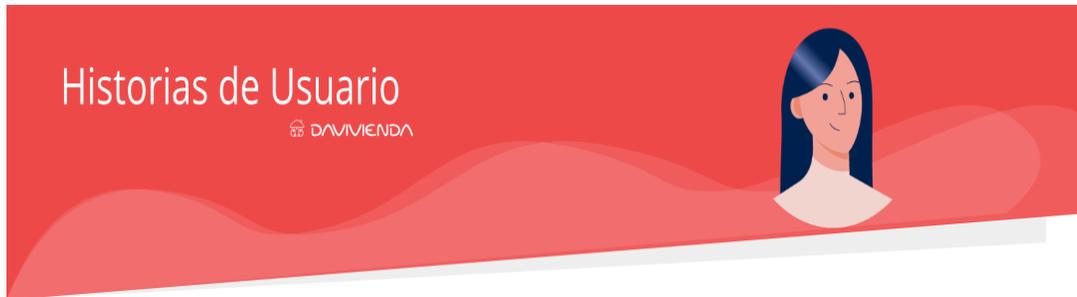
De forma que: Al momento de que mi gestión tenga una respuesta sea favorable o no me llegue un correo electrónico con la respuesta

Criterios de Aceptación e Insumos

Criterio 1:
Dado: Que mi gestión ha finalizado
Cuando: El área correspondiente de una respuesta a la gestión
Poder recibir una notificación mediante el correo electrónico
Espero: que esta registrado en el sistema.

Figura 33. Historia de usuario 0006

Fuente: Elaboración propia



| | | | |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------|
| Nombre Proceso | Peticiones, quejas y reclamos | No. Historia: | #0008 |
| Nombre Historia | Valorar el servicio | Fecha de Creación | 01/09/2021 |
| Países | Honduras | | |

Declaración

| | |
|----------------------|---|
| Yo como: | Cliente que ingreso una gestión tipo petición, queja o reclamo |
| Quiero: | Poder valorar el servicio en el proceso de peticiones, quejas y reclamos |
| De forma que: | Al momento de que mi gestión tenga una respuesta poder valorar el servicio recibido |

Criterios de Aceptación e Insumos

| | | |
|--------------------|---------|--|
| Criterio 1: | Dado: | Que mi gestión ha finalizado |
| | Cuando: | Reciba una respuesta vía correo electrónico |
| | Espero: | Poder calificar el servicio recibido y si promoveré al banco |

Figura 34. Historia de usuario 0007

Fuente: Elaboración propia



g) Diseño

En esta etapa comienza la construcción visual de los requerimientos, se procede a diseñar una solución que cumpla con puntos mencionados y ayude al programador a tener una idea visual de las funciones y el comportamiento del sistema, se define los límites del sistema y la arquitectura necesaria.

h) Diagrama de casos de uso

Son las funciones del sistema desde el punto de vista el usuario es la relación que existe entre el actor y la funcionalidad. Las figuras 35, 36, 37 y 38 ilustran los puntos de vista de los usuarios para los registros de peticiones, quemas, reclamos o seguimientos respectivamente.

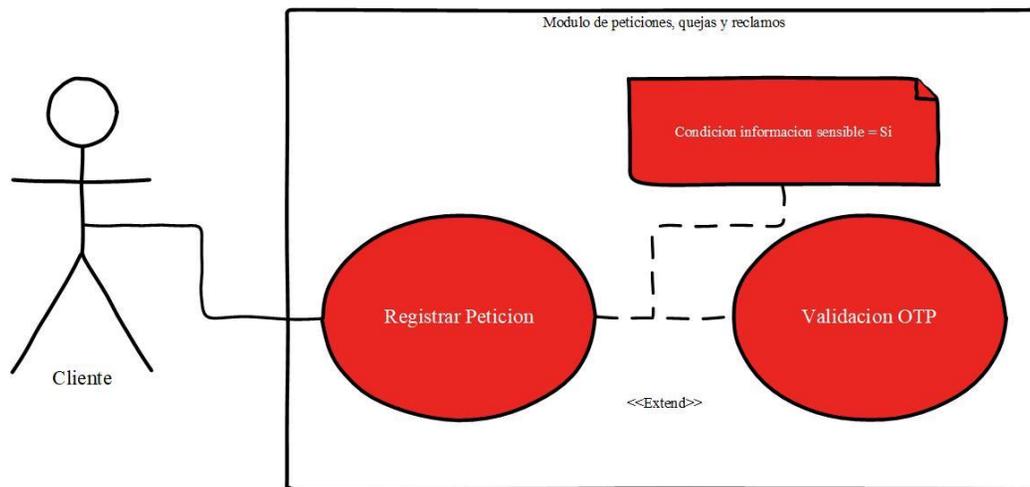


Figura 35. Registro de peticiones

Fuente: Elaboración propia



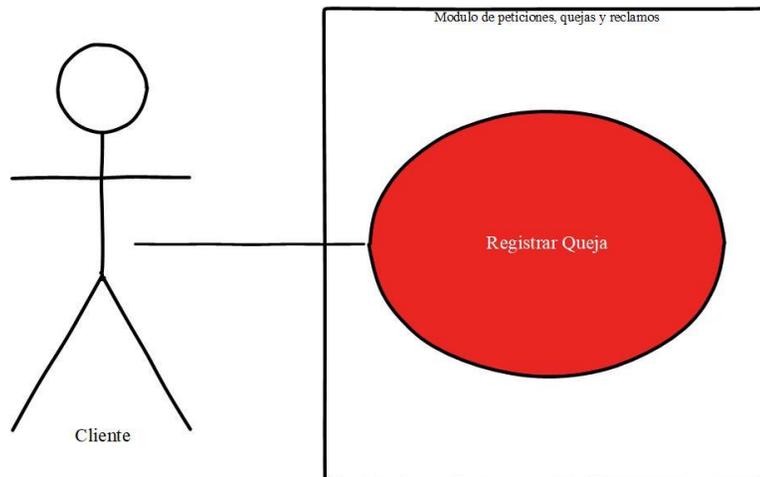


Figura 36. Registro de quejas

Fuente: Elaboración propia

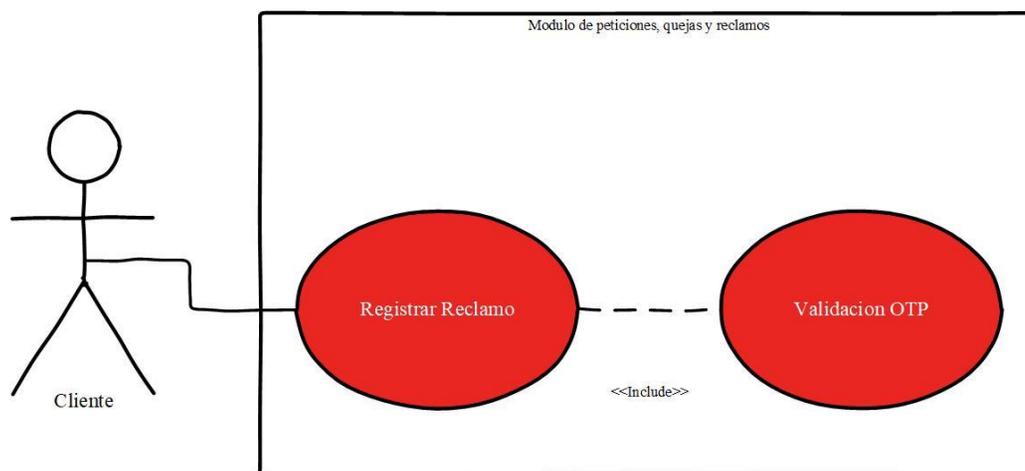


Figura 37. Registro de reclamos

Fuente: Elaboración propia

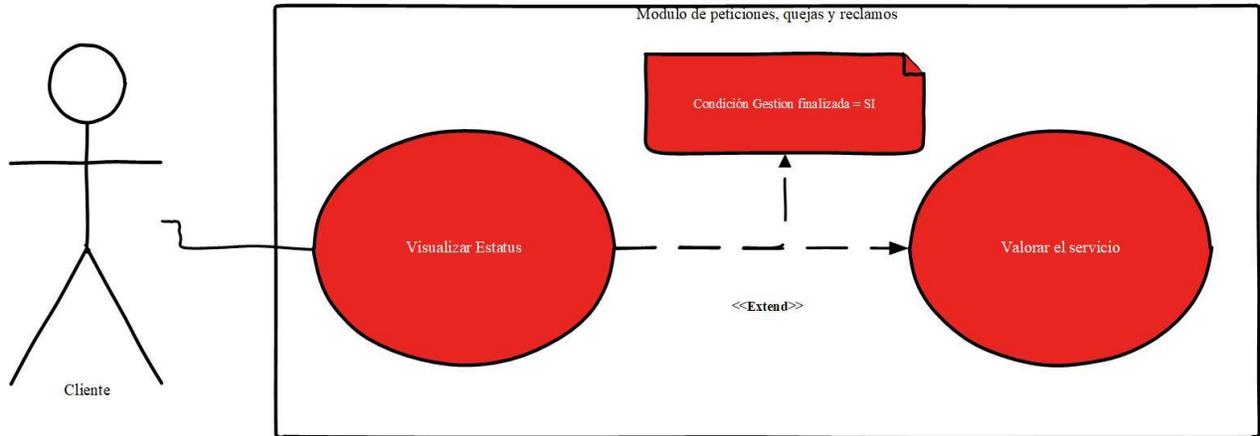


Figura 38. Visualización de estatus de gestiones

Fuente: Elaboración propia



i) Diagrama de flujo

• Proceso de registro de gestiones en aplicación móvil

La figura 39 es una representación gráfica del proceso en el aplicativo móvil, desde el momento que el cliente ingresa hasta el registro de la gestión.

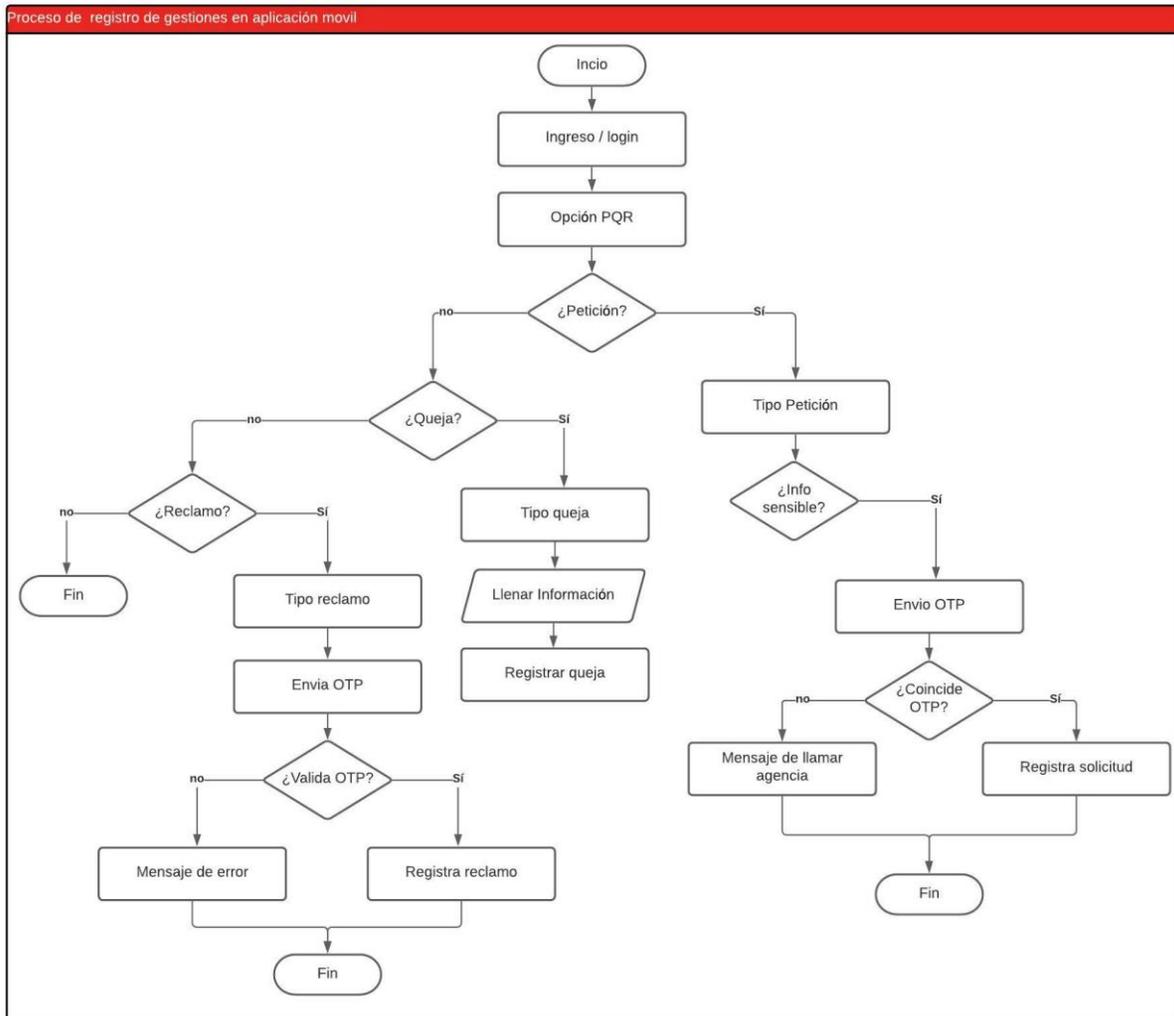


Figura 39. Diagrama de flujo de registro de gestión

Fuente: Elaboración propia



- **Proceso de visualización aplicación móvil.**

La figura 40 es una representación gráfica del proceso de visualización en la aplicación móvil, desde el momento de ingreso hasta el momento en que el cliente solicita visualizar el estatus de la gestión registrada.

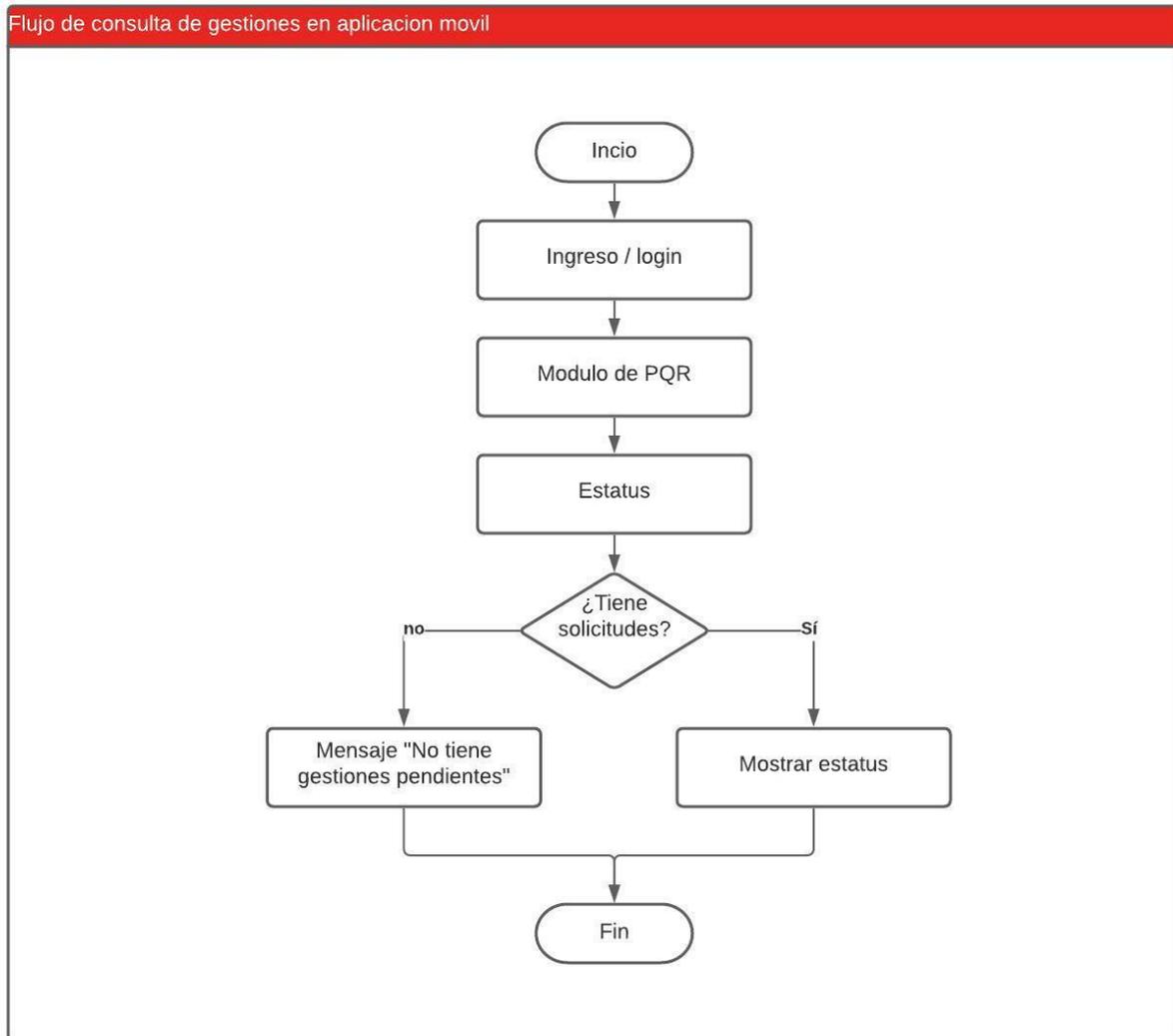


Figura 40. Visualizar gestiones

Fuente: Elaboración propia



j) Pantallas

A continuación, se muestran las pantallas necesarias para conectar al usuario con el proceso por medio de la app, comenzando con la integración de la opción de “Gestiones” a las opciones existentes tal como se muestra en la figura 41.

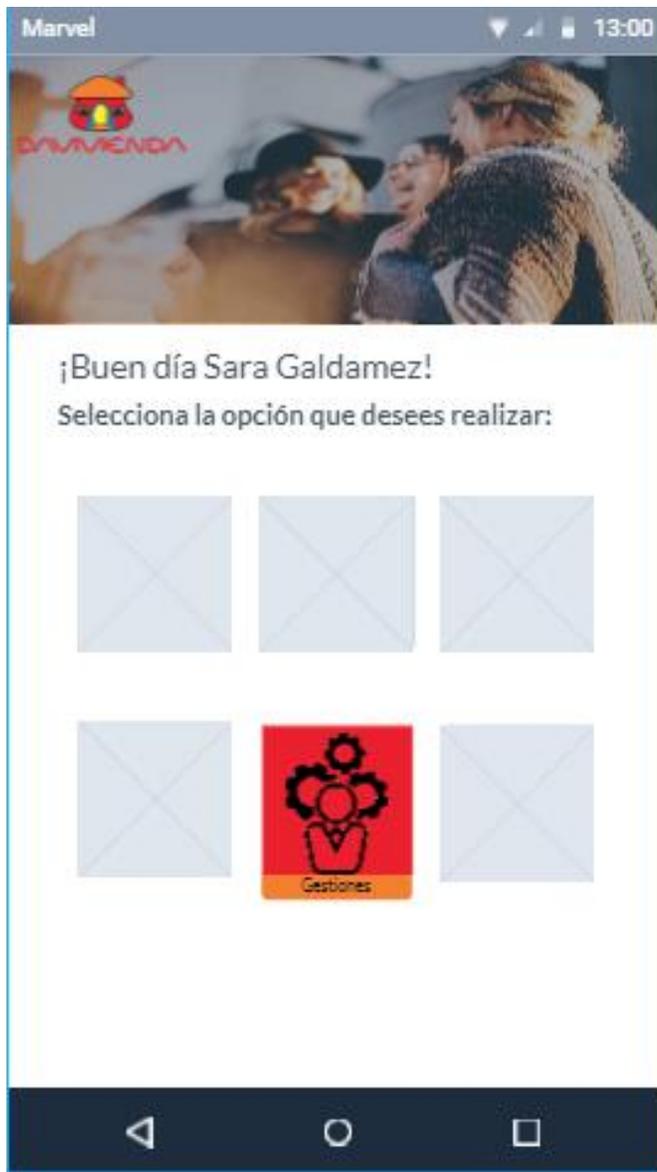


Figura 41. Pantalla principal de la app Davivienda

Fuente: Elaboración propia.



Al seleccionar la opción de gestiones, se muestra una nueva pantalla que muestra cuatro opciones: Petición, queja, reclamo y seguimiento de la gestión, lo cual le da al usuario las herramientas necesarias para realizar lo que necesite al ingresar a la app. La figura 42 muestra cómo se visualizaría en la app.

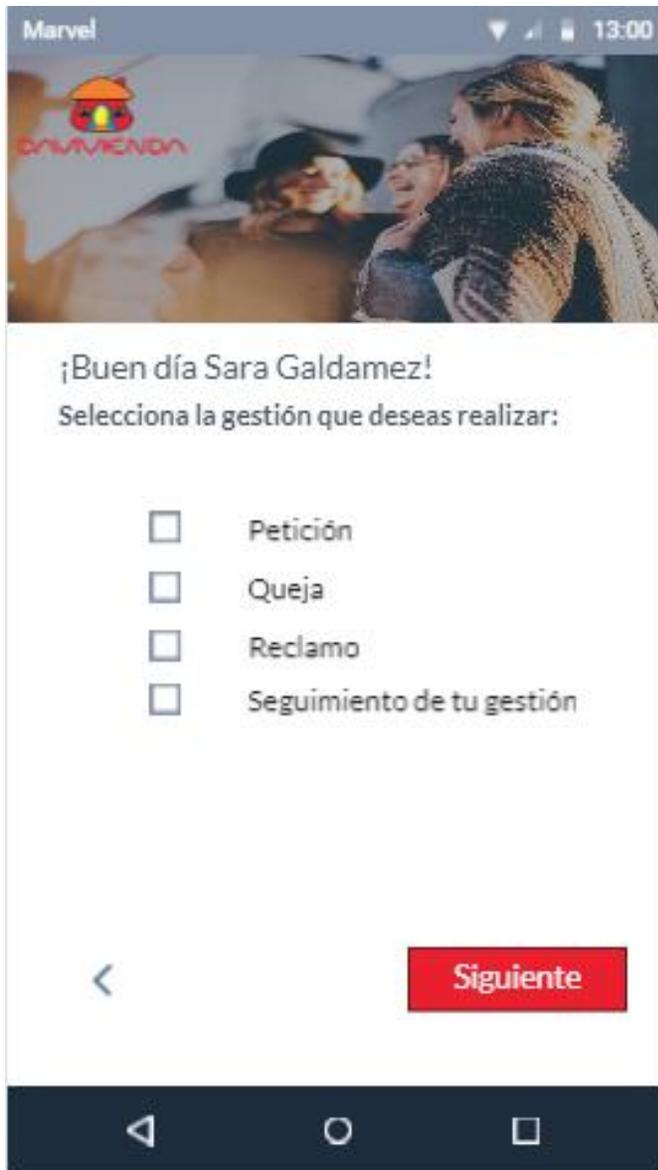


Figura 42. Selección de petición, queja, reclamo o seguimiento de gestión

Fuente: Elaboración propia.



Al seleccionar petición, queja o reclamo el usuario podrá elegir un motivo principal de su gestión, lo que facilitará posteriormente el procesamiento interno dentro de banco Davivienda.

La figura 43 ilustra algunas de las principales peticiones solicitadas por los clientes como: Puntos de tarjeta crédito, membresía, avisos de viaje y otros.



Figura 43. Selección de motivo de petición

Fuente: Elaboración propia.



La figura 44 muestra los motivos más frecuentes de quejas los cuales son: Atención al cliente, productos y otro.

Marvel 13:00

DAVIVIENDA

Por favor, selecciona el motivo de tu queja:

- Atención al Cliente
- Productos
- Otro

< Siguiente

Figura 44. Selección de motivo de queja

Fuente: Elaboración propia.



La figura 45 ilustra los motivos de reclamos más utilizados por los clientes como ser: Tarjetas de crédito, préstamos, problemas con el ATM y otros.

The screenshot shows a mobile application interface. At the top, there is a status bar with the word 'Marvel' on the left and signal, Wi-Fi, and battery icons on the right, along with the time '13:00'. Below the status bar is a header image featuring the DAVIVIENDA logo and a photograph of a woman. The main content area contains the text 'Por favor, selecciona el motivo de tu reclamo:' followed by four radio button options: 'Tarjeta de crédito', 'Préstamos', 'Problemas con el ATM', and 'Otros'. At the bottom of the form, there is a left-pointing arrow and a red button labeled 'Siguiete'. The bottom of the screen shows the standard Android navigation bar with back, home, and recent apps icons.

Figura 45. Selección de motivo de reclamo

Fuente: Elaboración propia.



Una vez ingresado el motivo principal, el usuario ingresará un texto explicando que es lo que necesita, como se muestra en la figura 46.

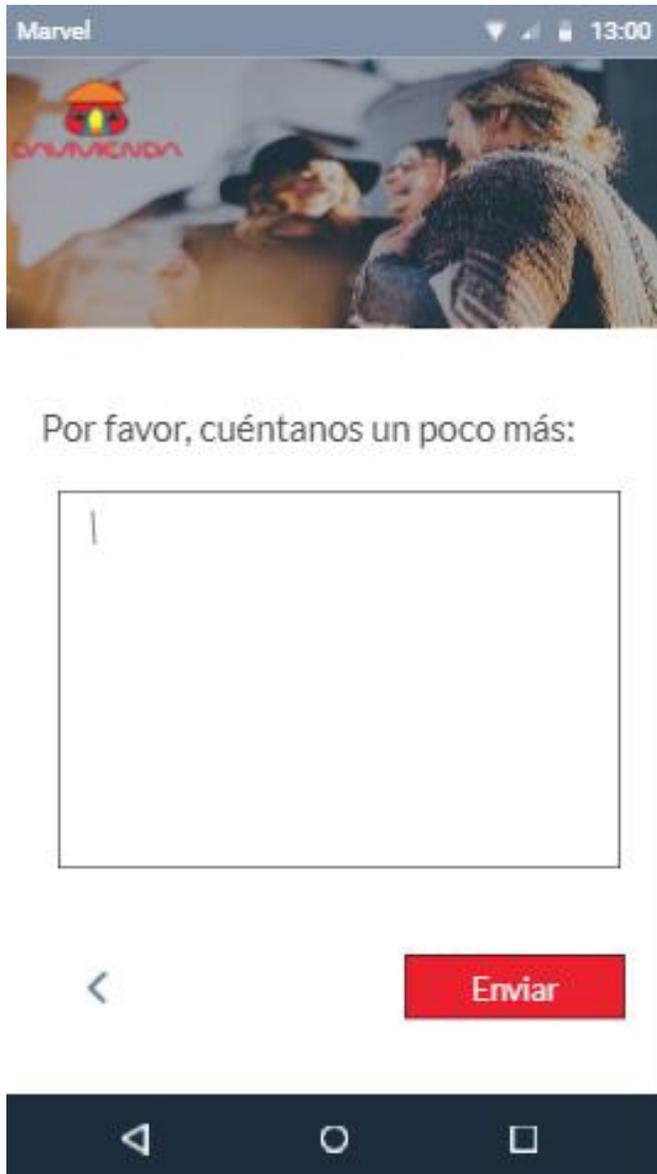


Figura 46. Ingreso de explicación del usuario

Fuente: Elaboración propia.



Al presionar enviar se generará un código automático OTP que llegará por medio de mensajito al usuario, como método de seguridad para confirmar su identidad. La figura 47 ilustra este paso.

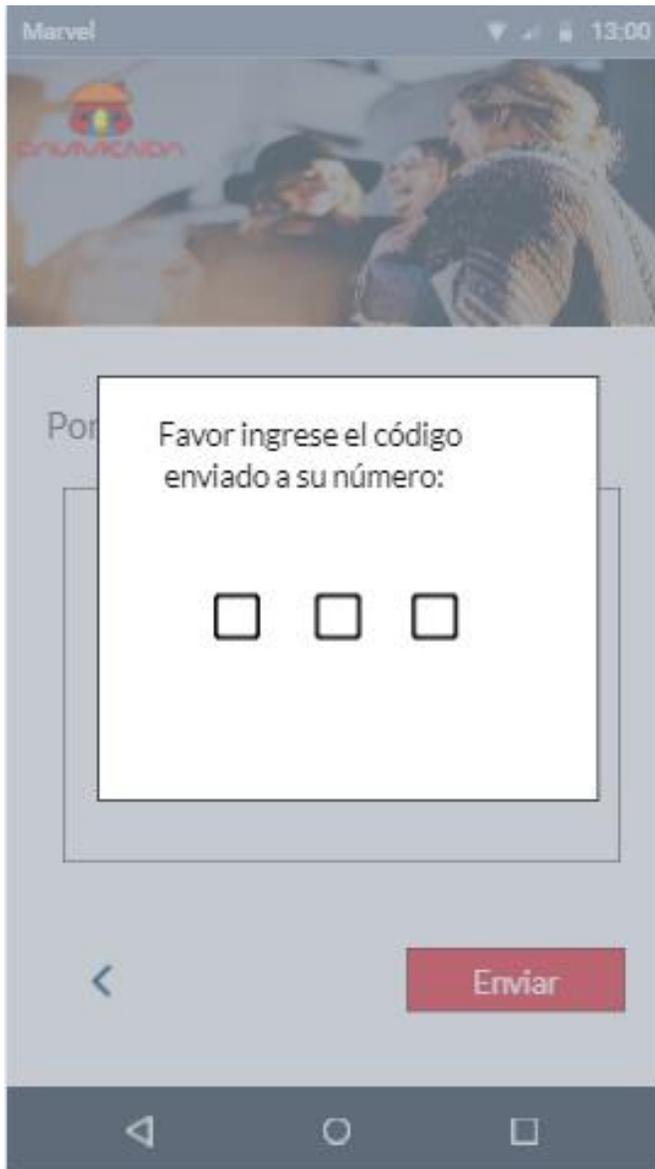


Figura 47. Ingreso de código OTP

Fuente: Elaboración propia.



Al ingresar el código, la gestión será enviada directamente al sistema PQR del banco, generándose un número de gestión con el que el usuario podrá hacer seguimiento, adicionalmente la pantalla mostrará un enlace directo al seguimiento, tal como se muestra en la figura 48.



Figura 48. Ilustración de mensaje de gestión enviada

Fuente: Elaboración propia.



Si el usuario selecciona “Ver Estado” o si selecciona la opción de “Seguimiento de la Gestión” que se observa en la Figura 42. Selección de petición, queja, reclamo o seguimiento de gestión. Será llevado a la pantalla de seguimiento que se muestra en la figura 49.

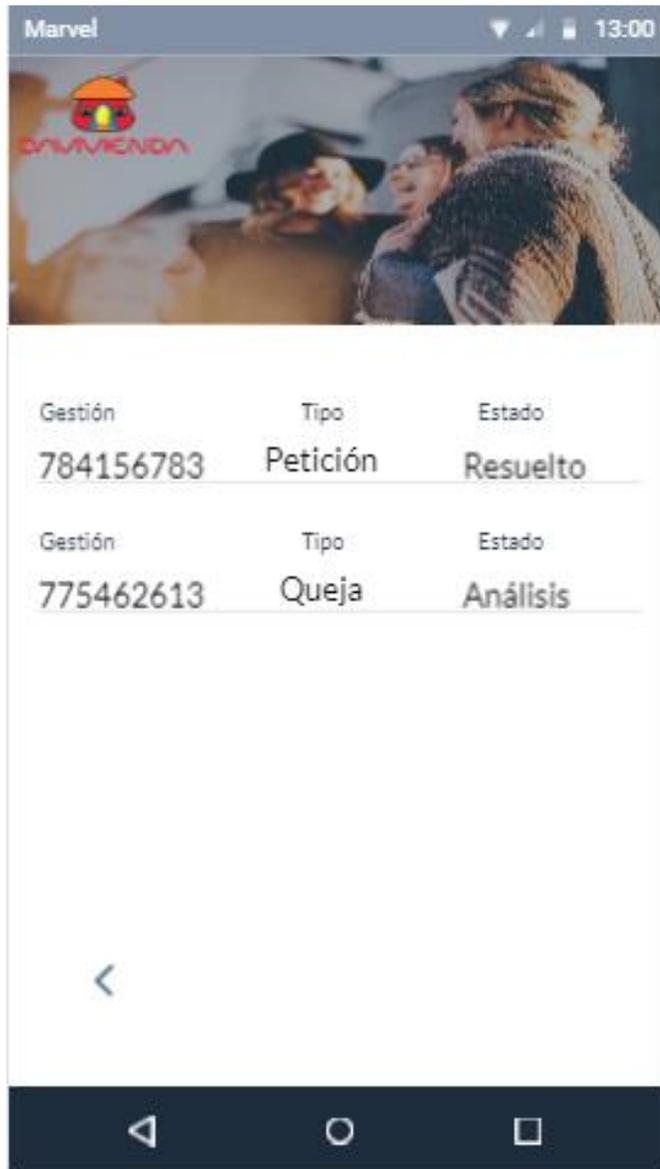


Figura 49. Pantalla de seguimiento

Fuente: Elaboración propia.



Al seleccionar la gestión se llevará a una pantalla mostrando el estado de la gestión, la Figura 50 ilustra como se visualizaría una gestión exitosa, así como la notificación que alerta al usuario sobre el estado de su gestión.

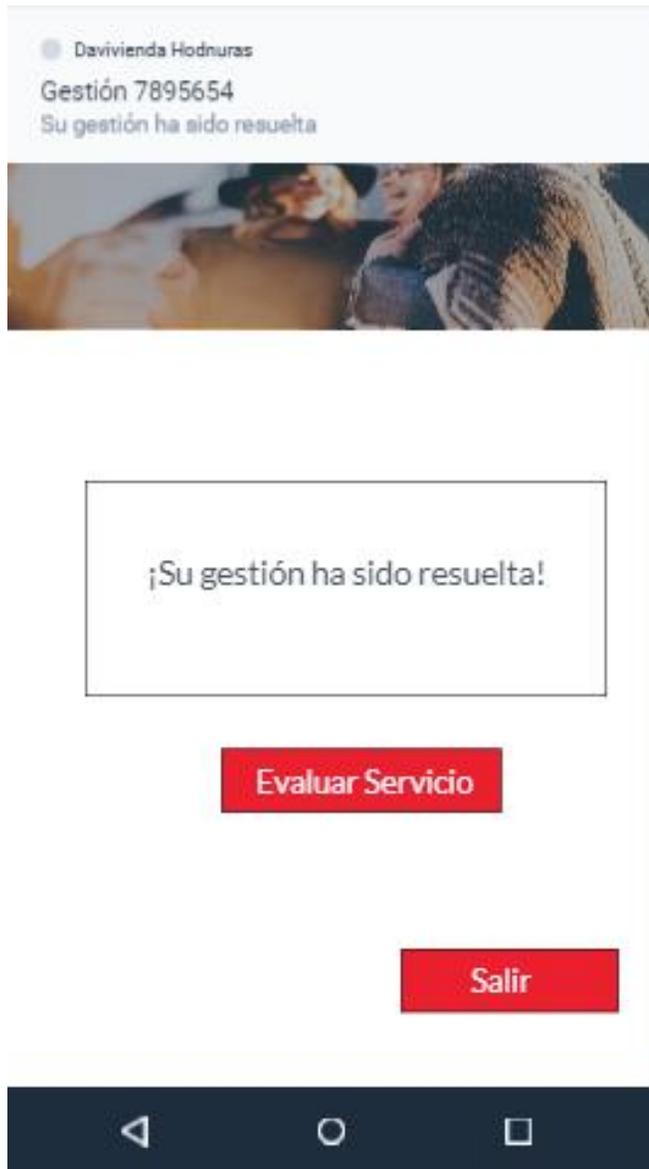


Figura 50. Pantalla de estado de gestión y notificación automática.

Fuente: Elaboración propia.



Al llegar a este punto y con el fin de que el banco pueda llevar control de la experiencia del cliente, se incluye una breve encuesta que pretende obtener información que permita al banco seguir mejorando su servicio. La figura 51 ilustra lo anterior.

Marvel 13:00

DAVIVIENDA

Valora tu experiencia con nosotros:

¿Qué tan satisfecho está con el proceso? :

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Basado en su experiencia que tan probable es que nos recomiende?
(10 muy probable - 1 nada probable)

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Por qué?:

|

< Enviar

Figura 51. Encuesta de satisfacción y de NPS

Fuente: Elaboración propia.



El cliente al enviar la encuesta, recibirá un mensaje de agradecimiento, explicándole que su opinión es de importancia para mejorar el proceso, como se observa en la figura 52.



Figura 52. Mensaje de agradecimiento al usuario.

Fuente: Elaboración propia.



k) Plantillas de casos de prueba

Por cada entregable o al final cada sprint se recomienda hacer pruebas para validar si la funcionalidad es lo que se espera y se valida usando la historia de usuario y si cumple lo descrito en ellas, también es necesario documentar los errores para poder entregárselos al equipo de programación para que se haga la corrección. La figura 53 muestra la plantilla a utilizar para este paso.

|  | | | |
|---|--------|-------------------------|-----------------|
| Nombre del proyecto: | | Id Caso de prueba: | |
| Autor de caso de prueba: | | Id Historia de usuario: | |
| proposito: | | | |
| | | | |
| Descripción de las acciones para las pruebas | | | |
| No. | Accion | Salida esperada | Salida obtenida |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Ambiente: | | | |
| Fecha: | | | |
| Resultado: | | | |

Figura 53. Plantilla de casos de prueba

Fuente: Elaboración propia

l) Incorporación de la Voz de Cliente en la App Móvil

Es de suma importancia que se incluya el sistema de voz de cliente en las nuevas funcionalidades de la aplicación, pues por medio de este se podrá identificar la reacción del cliente ante el proyecto, y permitirá hacer correcciones o mejoras. Es por ello que se propone lo siguiente:

- Incluir la encuesta de voz de cliente en la app tal como se muestra en la Figura 46.
Encuesta de Satisfacción y NPS.



- Habilitar la encuesta para que esté permanente en los ajustes de la aplicación, de esta manera si un cliente desea valorar el servicio, podrá hacerlo cuando lo desee.
- Con el fin de promover la participación de los clientes, realizar actividades cada cuartil del año bajo el modelo sugerido en la tabla 32, premios que pueden ser descuentos, si se ha completado una encuesta de voz de cliente, con el fin de generar costumbre entre los clientes para que llenen las encuestas
- Socializar los datos obtenidos de la voz de cliente con el resto de departamentos del banco, ya que por medio de esto se logra el involucramiento de todos los actores internos.
- Realizar análisis de los datos cada 4 meses, para llevar control de las actividades realizadas, y monitorear si se ha tenido un efecto positivo.
- Aplicar una encuesta de voz de cliente para los clientes que han realizado sus servicios de manera presencial, telefónica o por app.





Tabla 32. Modelo sugerido de encuesta de Voz de Cliente a utilizar cada cuartil del año.

| Modelo de Encuesta de Voz de Cliente | | |
|--------------------------------------|---|--------------------|
| Satisfacción | ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de atención PQR recibido? | Escala del 1 al 10 |
| | ¿Qué nos sugiere hacer para mejorar? | Pregunta abierta |
| Atributos | ¿Considera que hay suficientes canales de atención? | Sí/No |
| | ¿Tuvo una pronta resolución? | Sí/No |
| | ¿La información brindada por los asesores fue clara? | Sí/No |
| | ¿Encontró facilidad para consultar el estatus de su gestión? | Sí/No |
| | ¿Está satisfecho con la respuesta brindada? | Sí/No |
| | ¿El personal fue amable y atento? | Sí/No |
| NPS | ¿Cuán probable es que recomiendes a un amigo o familiar los servicios del banco basado en esta experiencia? | Escala del 1 al 10 |
| | ¿Porqué? | Pregunta abierta |

Fuente: Elaboración propia.

m) Comunicación a los Empleados

Es necesario que los empleados sepan sobre el funcionamiento del nuevo canal de atención, por lo que se realizarán dos sesiones (una para explicar cómo funciona el ingreso de PQR y la otra para el cierre del mismo) vía Google Meets de 1 hora con los encargados del proceso con el fin de capacitarlos para recibir los PQR por el canal digital, una vez ingresado, el sistema funcionará de la misma manera, hasta el momento del cierre de la gestión la cual será ingresada en el sistema con el fin de generar la notificación a los usuarios.

n) Comunicación al Público

Con el fin de que los usuarios estén al tanto de los cambios realizados en la gestión de PQR y que existe un nuevo canal donde pueden avocarse, es necesario que se les capacite e informe con tiempo suficiente, es por eso que un mes antes que el proyecto sea oficialmente





lanzado, se utilizarán las redes sociales de Davivienda para hacer conocer las nuevas funcionalidades de la app, puesto que el segmento de usuario al que va dirigido es bastante activo en este tipo de redes. Las figuras 54 y 55 son un ejemplo de la propaganda a utilizar.





- 1** Ingresa al app **Davivienda Honduras**
- 2** Selecciona el menú de **Gestiones** y elije entre **petición, queja o reclamo o seguimiento**
- 3** Selecciona la razón de tu **petición, queja o reclamo**
- 4** Cuéntanos un poco más de lo que necesitas
- 5** Ingresa el código de seguridad que recibirás en un mensajito

Así de Fácil 

Ahora puedes ver el estado de tu gestión desde nuestra App

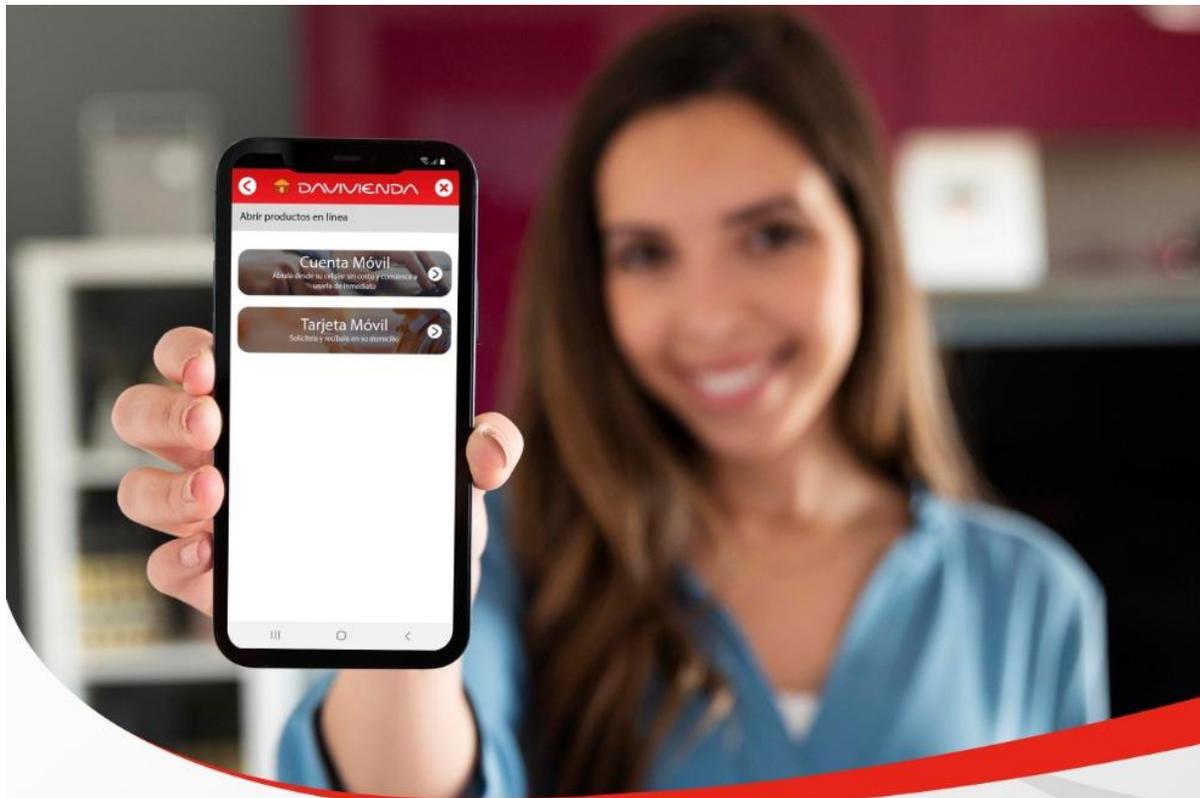


DAVIVIENDA

Figura 54. Propaganda con instrucciones de uso de la aplicación

Fuente: Elaboración propia





**REALIZA TUS PETICIONES, QUEJAS Y
RECLAMOS DESDE NUESTRA APP
DAVIVIENDA HONDURAS**

Davivienda piensa en tu comodidad, no necesitas salir de casa para presentar tus peticiones, quejas y reclamos, porque con nuestra nueva función en la **App Davivienda Honduras**, puedes realizar tus gestiones.



DAVIVIENDA

Figura 55. Propaganda anunciando la nueva funcionalidad de la app Davivienda Honduras

Fuente: Elaboración propia



6.5.3. Medidas de control (indicadores, mediciones)

Para la ejecución de este proyecto y garantizar el éxito se debe de tomar en cuenta por parte del scrum master y product owner la importancia del levantamiento inicial del proyecto, el correcto análisis y definir los límites para una correcta planificación de cada sprint a donde se espera un producto final funcional es por ello que se necesitan las siguientes métricas indicadas en la tabla 33 para que ayuden a evaluar el estado del proyecto según la metodología y hacer las correcciones necesarias a tiempo.

Tabla 33. Indicadores de metodología Scrum

| Indicador | Descripción | Meta | Rango |
|---------------------|---|-----------------------------|--|
| Sprint goal success | Entrega de un producto o característica (PoC) por sprint | 1 producto o característica | Malo PoC < 1 Bueno PoC = 1 |
| Defect density | Cantidad de errores (DD) por producto o característica por sprint | 10 errores | Malo DD > 15 Bueno DD => 10 y DD <=14 Excelente DD <10 |
| Time to market | Tiempo esperado para que el producto genere valor a los clientes o Numero de Sprints (NS) | 6 Sprints | Malo NS > 6 Bueno NS = 6 |
| Daily | Tiempo de reunión diaria (TRD) para seguimiento | 15 minutos | Malo TRD > 15 Bueno TRD <= 15 |

Fuente: Elaboración propia

Una vez el producto final salga al público es necesario tener indicadores que ayuden a medir el éxito de la nueva herramienta es por ello que es necesario incluir los siguientes indicadores mostrados en la tabla 34.

Tabla 34. Indicadores de experiencia de cliente

| Indicador | Descripción | Meta | Rango |
|-----------|---|--------|--|
| CSAT | Suma de las puntuaciones/total de valoraciones | 9 CSAT | malo CSAT < 7 Bueno CSAT >= 7 y CSAT < =8 Excelente CSAT >=9 |
| NPS | $\frac{\text{(cantidad de promotores — cantidad de detractores)}}{\text{(cantidad de encuestados)}} \times 100$ | 15 NPS | Malo NPS < =10 Bueno NPS=> 11 y NPS< =16 Excelente NPS> 16 |

Fuente: Elaboración propia.



6.6. Cronograma de implementación y presupuesto

Tabla 35. Cronograma de implementación

| Nombre de proyecto | | MODULO DE GESTIONES EN APP DAVIVIENDA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---------------------------------------|----------|----------|--------------|-----------|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| Id | titulo | categoria | asignado | Progreso | Fecha inicio | Fecha fin | Mes1 | | | | Mes2 | | | | Mes3 | | | | Mes4 | | | | Mes5 | | | | Mes6 | | | |
| | | | | | | | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Spring 1 (Análisis y diseño) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Formación de equipo Scrum | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Análisis de los requerimientos iniciales | Moderado | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Diseño de base de datos | Moderado | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Pantallas en HTML prototipos | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Diseño de servicios | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Spring 2 Registro de peticiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Creación de pantallas | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | desarrollo de servicios con sistemas externos | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Integracion de servicios con sistemas locales | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Pruebas funcionales y ajustes | Moderado | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Spring 3 Registro de quejas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Creación de pantallas | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | desarrollo de servicios con sistemas externos | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Integracion de servicios con sistemas locales | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Pruebas funcionales y ajustes | Moderado | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Spring 4 Registro de reclamos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Creación de pantallas | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | desarrollo de servicios con sistemas externos | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Integracion de servicios con sistemas locales | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Pruebas funcionales y ajustes | Moderado | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Spring 5 visualizacion de gestiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Creación de pantallas | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | desarrollo de servicios con sistemas externos | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Integracion de servicios con sistemas locales | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Pruebas funcionales y ajustes | Moderado | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Spring 6 Implementación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Manual técnico | bajo | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | capacitación a usuarios final | bajo | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Lazamiento de modulo en modo versión beta | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | lanzamiento al publico | Critico | | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia



Presupuesto

El presupuesto presentado en la tabla 36 fue elaborado bajo 8 Hrs de trabajo diaria durante los 5 días de lunes a viernes sin tomar en cuenta fines de semana o días festivos, el valor promedio hora es el valor cotizado por los proveedores de banco Davivienda.

El presupuesto utilizado para este proyecto es un egreso para la institución, ya que el trabajo es realizado por proveedores externos, los cuales luego de realizar una estimulación de los costos es entregado a banco Davivienda y debe ser discutidos en comité de proyecto, una vez aprobado los tiempos y costos el proyecto es incluido en la planificación de proyectos y gastos.

Tabla 36. Presupuesto

| Frente | Proveedor | Actividad | Horas | Precio promedio por hora | Total (USD) |
|--------------------|----------------------------------|--|---------------|--------------------------|--------------------|
| Core | Banco Davivienda | | | | |
| | | Desarrollo de servicios, bases de datos, menús y bandejas para mantenimiento | 418Hrs | | |
| | | Pruebas de integración y ajustes | 250Hrs | | |
| | | Capacitación virtual | 18Hrs | | |
| | | Total | 686Hrs | \$0.00 | \$0.00 |
| Integración | Tata consultancy services | | | | |
| | | Desarrollo de servicios de integración | 400Hrs | | |
| | | Soporte | 350Hrs | | |
| | | Total | 750Hrs | \$29.00 | \$21,750.00 |
| Front | DxC Technology | | | | |
| | | Creación de ambiente desarrollo y asignación de recursos | 16Hrs | | |
| | | Creación de ambiente Laboratorio y asignación de recursos | 16Hrs | | |
| | | Configuración de Rutas y enlaces, - Endpoints | 16Hrs | | |
| | | Validación y configuración de servicios en desarrollo | 16Hrs | | |
| | | Integración de servicio con pantallas, pruebas y validaciones | 576Hrs | | |
| | | Guion de flujo | 64Hrs | | |
| | | Integración con Canal | 40Hrs | | |
| | | Ingreso Usuario seguridad | 16Hrs | | |
| | | Total | 760Hrs | \$29.00 | \$22,040.00 |
| | | | | Total | \$43,790.00 |

Fuente: (Elaboración propia, proveedores de banco Davivienda)



Justificación de costos

Davivienda actualmente cuenta con 194,030.00 clientes naturales de forma activa los cuales generan transacciones, tienen ahorros o consumen algún tipo de crédito diariamente como se ve en la tabla 37 con los datos de la CNBS al 31 de diciembre del 2020.

Tabla 37. Saldos por productos en banco Davivienda

| Producto | Saldo en miles de lempiras |
|----------------------|----------------------------|
| Préstamos de consumo | 11,030,161.80 |
| Tarjetas de crédito | 2,167,940.70 |
| CDT | 2,190,742.50 |
| Cuentas de ahorro | 9,173,584.70 |

Fuente: (COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS, 2021))

Cada uno de los clientes es muy importante para Banco Davivienda ya que gracias a ellos se obtienen ganancias por servicios, cobros de comisión, pago de intereses entre otros y la pérdida de uno de ellos tiene un gran costo en las distintas carteras del banco como se ilustra en la tabla 38.

Tabla 38. Valor promedio por cliente por producto

| Producto | Valor promedio por cliente en lempiras |
|---------------------|--|
| Préstamo de consumo | 56,847.71 |
| Tarjeta de crédito | 11,173.22 |
| CDT | 11,290.74 |
| Cuentas de ahorro | 47,279.21 |

Fuente (Elaboración propia)

Esto significa que la pérdida de un cliente para banco Davivienda anualmente en su cartera de préstamo de consumo representa 56,847 Lps y así por cada producto.

El proyecto en lempiras tiene un costo aproximadamente \$43,790 dólares transformados a lempiras por una tasa de cambio de 24 Lps. por cada dólar da un total de L. 1,050,960.00 Lempiras si se divide el costo del proyecto por el valor promedio de clientes se obtienen los siguientes datos presentados en la tabla 39.



Tabla 39. Cantidad de clientes necesarios para perder el equivalente al valor del proyecto propuesto por producto.

| Producto | Cantidad de clientes |
|----------------------|----------------------|
| Préstamos de consumo | 18.49 |
| Tarjetas de crédito | 94.06 |
| CDT | 93.08 |
| Cuentas de ahorro | 22.23 |

Fuente (Elaboración propia)

Esto quiere decir que solo se necesitan perder 18.49 clientes en la cartera de préstamo de consumo para perder L. 1,050,960.00 de lempiras o el equivalente al proyecto propuesto. Por lo que se concluye que los beneficios de esta inversión serian positivos para mantener los clientes actuales del banco y generar un mayor grado de recomendación por parte de los mismos hacia nuevos usuarios.

Profundizando sobre los beneficios del desarrollo del proyecto y continuando con los datos anteriormente mencionados, es posible identificar el beneficio de no perder los clientes, debido a que según datos es de 6 a 7 veces más caro atraer un nuevo cliente que retenerlo (McGinnis, 2019), por lo que, en caso de perder 18 clientes de la cartera de préstamos, el banco tendría que hacer una inversión al menos 6 veces mayor para recuperarlos, equivalentes a L. 6,305,760.00 lo cual muestra que el desarrollo del proyecto puede ser visto como un ahorro equivalente de L. 5,254,800.00 en el mediano-largo plazo.

Adicionalmente, con base en la mejora de la experiencia de cliente esperada, según lo presentado en la Figura 20. Nuevo Customer Journey Map de Sara, es posible esperar una mejora de la satisfacción actual del proceso que es del 4.9, lo cual mejoraría las ganancias recibidas por el banco, lo cual se presenta en la tabla 40.

**Tabla 40. Proyecciones de adquisiciones de productos (Datos en Lempiras)**

| Indice de Satisfacción (Incremento de adquisición) (Kriss, 2014) | Prestamo de Consumo | Tarjeta de Crédito | CDT | Cuentas de Ahorro |
|--|---------------------|--------------------|-----------|-------------------|
| 6 (1.3x) | 73,902.02 | 14,525.19 | 14,677.96 | 61,462.97 |
| 7 (1.5x) | 85,271.56 | 16,759.83 | 16,936.11 | 70,918.82 |
| 8 (1.8x) | 102,325.88 | 20,111.796 | 20,323.33 | 85,102.58 |
| 9 (1.9x) | 108,010.65 | 21,229.12 | 21,452.41 | 89,830.50 |
| 10 (2.4x) | 136,434.5 | 26,815.73 | 27,097.78 | 113,470.10 |

Fuente: Elaboración propia con datos de incrementos de adquisición de productos de (Kriss, 2014).

Si bien es cierto no todos los clientes tendrían este comportamiento, es posible observar que existe una posibilidad de una mayor adquisición de productos del banco lo que representaría un regreso de la inversión, adicionalmente, también es importante considerar el aumento de índices de recomendación por parte de clientes que pasan por este proceso, es así que en caso de mejorarse la recomendación de las 6000 personas que presentaron PQR durante el 2020, el incremento de tan solo 19 clientes de préstamos provenientes de recomendaciones de esas 6000 personas, representarían una recuperación total de la inversión, tal como se apreció en el análisis de retención de clientes.



6.7. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Tabla 41. Matriz de concordancia de los segmentos de la tesis.

| IMPACTO DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS EN LA EXPERIENCIA AL CLIENTE DE BANCO DAVIVIENDA. | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|--|---|
| PROBLEMA | OBJ. GENERAL | PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | RESULTADOS | CONCLUSIONES | RECOMENDACIONES | APLICABILIDAD |
| En banco Davivienda actualmente el sistema actual de PQR, no se ajusta a los requerimientos de los clientes, por lo que se ve afectada su satisfacción en comparación al resto de servicios brindados por el banco. | Determinar el impacto que el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos tiene en la experiencia del cliente por medio de un estudio descriptivo para mejorar el NPS. | ¿Cuáles son las etapas del proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos y cómo es la experiencia del cliente durante el mismo? | Identificar las etapas del proceso actual de atención a PQR y la experiencia de los clientes con el mismo | El banco tiene procesos definidos, sin embargo, tiene dificultades para conocer la opinión de los clientes. Los clientes consideran que el tiempo y la comunicación con el banco son los importantes al valorar la satisfacción, cuyo valor fue de 7.5. | Se concluye que los clientes perciben tres etapas: contacto, atención y seguimiento. Siendo el contacto y seguimiento los que más generan frustración a los clientes. Los atributos que más afectan la satisfacción son: tiempo de respuesta, canales disponibles, seguimiento. | Se recomienda ampliar los canales de comunicación con los clientes, por medio de redes sociales, aplicaciones de mensajería o la app de banco Davivienda. | Banco Davivienda incorporará un nuevo canal de atención al cliente por medio de su aplicación móvil, lo que permitirá una comunicación más directa para que los clientes presenten sus peticiones, quejas o reclamos, y a la vez que hagan seguimiento del mismo. Por medio de los procesos nuevos implementados. |
| | | ¿Los clientes perciben que el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos está alineado con la estrategia digital de banco Davivienda? | Determinar si los clientes perciben que el proceso actual de atención a peticiones, quejas y reclamos está alineado con la estrategia digital de banco Davivienda | Los funcionarios consideran que está parcialmente alineado con la estrategia de digitalización, los clientes consideran que hay otros bancos más modernos. El NPS obtenido es de 9. | Se concluye que el proceso de PQR no está alineado a la estrategia del banco, lo que afecta la percepción que tiene el cliente sobre el banco, viéndose reflejado en el NPS de 9%. | Se recomienda incorporar el proceso de PQR a la estrategia digital de banco Davivienda, utilizando como referencia a la competencia en el país. | La incorporación del proceso de PQR a la app de Davivienda, resulta armónico con la estrategia digital que actualmente implementa, adicionalmente permite mejorar la percepción que el cliente tiene sobre este aspecto. |
| | | ¿Cuáles son los principales factores que afectan la experiencia del cliente reflejado en el Net Promoting Score (NPS) actual del banco? | Determinar los principales factores que afectan la experiencia del cliente reflejado en el NPS. | Según los datos los clientes perciben positivamente el trato del banco, sin embargo, los principales aspectos que afectan el NPS son: el tiempo, los canales, seguimiento y claridad en la información. | Se concluye que los principales factores que afectan al NPS son: canales disponibles en la gestión, facilidad para consultar el estatus de la gestión, tiempos en dar respuesta a los clientes y claridad en la información. | Se recomienda priorizar los proyectos que tengan un impacto en mejorar los tiempos de respuesta a los clientes y aumentar la comunicación entre clientes y banco, para presentar PQR, notificaciones y encuestas de VOC. | La incorporación del sistema PQR en la app de Davivienda ataca directamente los tres factores que afectan el NPS, desarrollando sus funcionalidades por medio de la metodología Scrum, se mejorará: canales, seguimiento, información y tiempos al notificarse al cliente en el momento. |
| | | ¿Qué acciones puede adoptar banco Davivienda para mejorar la experiencia del cliente en el proceso actual de Peticiones, Quejas y Reclamos? | Proponer acciones que puede adoptar banco Davivienda para gestionar las quejas y reclamos de manera efectiva y eficaz para mejorar la experiencia de los clientes. | Los clientes perciben que se deben cambiar los tiempos de resolución, habilitar métodos de comunicación, también que se puedan resolver problemas de manera remota y una banca digital más completa | Se concluye que el banco Davivienda necesita una solución que ataque directamente el problema de comunicación que existe entre clientes y banco, para mejorar el NPS y satisfacción. | Se recomienda digitalizar la captura de peticiones, quejas y reclamos sin necesidad de que los clientes se tengan que presentar a una agencia. | El proyecto de “Incorporación del Servicio de PQR en la App Móvil de Davivienda Honduras” permite digitalizar las PQR, convirtiéndose en una solución innovadora para el cliente. Davivienda debe llevar realizar encuestas de voz de cliente, con el fin de siempre brindar un buen servicio. |

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

acumbamail. (09 de 09 de 2021). *acumbamail.com/glosario/*. Obtenido de acumbamail.com:

<https://acumbamail.com/glosario/>

Agile Alliance. (s.f.). *A Short History of Agile*. Obtenido de Agile 101:

<https://www.agilealliance.org/agile101/>

Álvarez, R. G. (Enero de 2015). EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PERCIBIDA EN ENTIDADES BANCARIAS A TRAVÉS DE LA ESCALA SERVQUAL/EVALUATION OF PERCEIVED SERVICE QUALITY IN BANKS USING THE SERVQUAL SCALE: SCIENCE AND ENGINEERING NEOGRANADINA. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, vol. 25(1), págs. 113-115.

Obtenido de

<https://www.proquest.com/docview/1692251039/CFA3C7A55114661PQ/12?accountid=35325>

Ariza, F., & Ariza, J. (2 de Julio de 2015). *Información y Atención al Cliente*. Obtenido de

McGraw Hill España: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196813.pdf>

baccredomatic. (2020). *baccredomatic*. Obtenido de <https://www.baccredomatic.com/es-sv/nuestra-empresa/reconocimientos-internacionales>

Banco Davivienda. (2020). *BANCO DAVIVIENDA S.A. INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y EL PRESIDENTE A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS 2020*. Obtenido de

<https://www.beneficiosdavivienda.com>: <https://sostenibilidad.davivienda.com/>

Banco Davivienda. (2020). *Resumen de resultados 2020*. Tegucigalpa: Banco Davivienda.

Banco Davivienda. (2021). *Overview Operaciones y tecnología 2021*. Tegucigalpa: Banco Davivienda.

Banco Davivienda. (2021). *Proyectos Estrategicos 2021*. Tegucigalpa: Banco Davivienda .

BCH. (2021). *EL BANCO CENTRAL DE HONDURAS APRUEBA EL PROGRAMA MONETARIO 2021-2022*. Tegucigalpa: BCH. Obtenido de <https://www.bch.hn/operativos/OPM/LIBBoletines%20de%20prensa/Bolet%20C3%ADn%20de%20Prensa%20No%2023-2021%20Programa%20Monetario%202021-2022.pdf>

Bensley, E., Chheda, S., & Schiff, R. (7 de Abril de 2020). *Remaking banking customer experience in response to coronavirus*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/remaking-banking-customer-experience-in-response-to-coronavirus>

Business Wire en Español. (Enero de 27 de 2021). JPMorgan Chase implementará la banca digital de consumo en el Reino Unido. *Business Wire en Español*. Obtenido de <https://www.proquest.com/wire-feeds/jpmorgan-chase-implementará-la-banca-digital-de/docview/2481180758/se-2?accountid=35325>

cambridge. (09 de 09 de 2021). *dictionary.cambridge.org*. Obtenido de [dictionary.cambridge.org: https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/](https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/)

Cinco Dias. (10 de Dec de 2020). La digitalización de la banca, clave para la recuperación. *Cinco Dias*. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/2468814056/4C7CE6385124F5DPQ/2?accountid=35325>

CNBS. (2012). *Circular CNBS No.140-2012 “Normas para el Fortalecimiento de la Transparencia, la Cultura Financiera y Atención al Usuario Financiero de las Instituciones Supervisadas”*. Tegucigalpa: CNBS. Obtenido de https://www.cnbs.gob.hn/files/circulares/CNBS2012/C140_2012.pdf

CNBS. (2021). *Reporte de inclusion financiera en Honduras*. Tegucigalpa: CNBS. Obtenido de <https://www.cnbs.gob.hn/blog/2021/05/26/reporte-de-inclusion-financiera-en-honduras/>

Cole, M. J. (2009). Benchmarking: A Process for Learning or Simply Raising the Bar? *Evaluation Journal of Australasia*, 9(2), 7-15. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/234698095_Benchmarking_A_Process_for_Learning_or_Simply_Raising_the_Bar

Comisión Nacional de Bancas y Seguros. (Mayo de 2021). *Reporte de Inclusión Financiera en Honduras*. Obtenido de <https://www.cnbs.gob.hn/wp-content/uploads/2021/05/Reporte-de-Inclusion-Financiera-2021.pdf>

COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS. (31 de 10 de 2021). *Publicaciones estadísticas y financieras*. Obtenido de CNBS: <https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/Paginas/default.aspx>

Congreso Nacional de La República. (1982). *Constitución de la República de Honduras*. Obtenido de https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Constitucion_de_la_republica.pdf

Congreso Nacional de la República. (21 de Septiembre de 2004). *Decreto 110-2004*. Diario Oficial La Gaceta. Obtenido de CNBS: https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/Reforma_Ley_CNBS_110-2004.pdf

Congreso Nacional de la República. (2004). *Decreto No. 129 -2004: Ley del Sistema Financiero*. Diario Oficial La Gaceta. Obtenido de <https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/leyes/114-ley-del-sistema-financiero>

Congreso Nacional de La República. (2012). *Resolución GE No. 450/19-03-2012*. Diario Oficial La Gaceta. Obtenido de https://www.cnbs.gob.hn/files/circulares/CNBS2012/C041_2012.pdf

- Congreso Nacional de la República. (12 de Noviembre de 2012). *Resolución GE No.1768/12-11-2012*. Diario Oficial La Gaceta. Obtenido de CNBS:
https://www.cnbs.gob.hn/files/circulares/CNBS2012/C140_2012.pdf
- Davivienda, D. d. (23 de Julio de 2021). (L. Martínez, Entrevistador)
- Digital Talent Agency. (2018). *Metodologías de Gestión de Proyectos: Modelo Agile*. Obtenido de Digital Talent Agency:
https://www.dtagency.tech/cursos/metodologias_gestion_proyectos/tema_2-ModeloAgile.pdf
- Dixon, M., McKenna, T., & de la O, G. (8 de Abril de 2020). *Supporting Customer Service Through The Coronavirus Crisis*. Obtenido de Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2020/04/supporting-customer-service-through-the-coronavirus-crisis>
- Espinoza, E. (Julio de 2019). *Las Variables y Su Operacionalización en la Investigación Educativa Segunda Parte*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala:
<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n69/1990-8644-rc-15-69-171.pdf>
- Felizzola, H., & Luna, C. (2014). *Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico*. Obtenido de ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/287694566_Lean_Six_Sigma_in_small_and_medium_enterprises_A_methodological_approach
- Ficohsa. (2020). *ficohsa*. Obtenido de <https://www.ficohsa.com/hn/honduras/noticias/ranking-bancario-honduras-diciembre-2020/?=31173>
- Figueroa, R., Solís, C., & Cabrera, A. (2007). *Metodologías Tradicionales vs Metodologías Ágiles*. Obtenido de ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/299506242_METODOLOGIAS_TRADICION

ALES_VS_METODOLOGIAS_AGILES

- Flores, J. (Diciembre de 1999). *Asegurando la Satisfacción del Cliente ISO 9000*. Obtenido de Repositorio de Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León:
<http://eprints.uanl.mx/7584/1/1020130047.PDF>
- Fonseca, M., Obregón, E., & Espinoza, L. (2014). *Metodologías Ágiles de Desarrollo de Software*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua:
<https://repositorio.unan.edu.ni/6197/1/15911.pdf>
- Gallardo, D., & Montecé, I. (Abril de 2019). *Análisis de la Técnica de Lean Six Sigma en los Procesos Logísticos de Comercio Exterior en AQ-Line S.A.* Obtenido de Repositorio Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/38851/1/TESIS%20FINAL%20DEYRA%20GALLARDO%20e%20INES%20MONTECE.pdf>
- García, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Obtenido de Centro Universitatio Santa Ana:
http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Garza, R., González, C., Rodríguez, E., & Hernández, C. (Diciembre de 2016). *Aplicación de la metodología DMAIC de Seis Sigma con simulación discreta y técnicas multicriterio*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/2331/233148815002.pdf>
- George, M. (2010). *La Guía Lean Six Sigma para Hacer Más con Menos*. John Wiley & Sons, Inc.
- Gómez, C. (2019). *Guía Metodológica para la Aplicación del Lean Six Sigma en Procesos de Fabricación de Plásticos en Multinacionales Colombianas*. Obtenido de Fundación Universidad de América:

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7502/1/168166-2019-II-GC.pdf>

González, J. (S.F). *Introducción a las Metodologías Ágiles*. Obtenido de Universitat Oberta de Catalunya:

[https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Informatica/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software_\(Modulo_3\).pdf](https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Informatica/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software_(Modulo_3).pdf)

Grossberg, K. (2011). *The Origins of Customer Service as Concept and Strategy*. Obtenido de Waseda University Repository: <https://core.ac.uk/download/pdf/286930834.pdf>

Guerra, J., Bustamante, M., & Veloza, M. (2020). *Dificultades de la Implementación del Agilismo en el Sistema Financiero Colombiano*. Obtenido de Repositorio EAN:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9954/GuerraAndres2020.pdf;jsessionid=F9399C7BA801DD87EF8F343CE78CB93C?sequence=1>

Hernández, C. (4 de Febrero de 2015). *La Metodología Lean Seis Sigma, Sus Herramientas y Ventajas*. Obtenido de Universidad Veracruzana:

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/47599/HernandezMartinezCuauhtemoc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ICBC. (2021). *ICBC*. Recuperado el 7 de 31 de 2021, de ICBC:

<https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/finanzas/beneficios-de-la-tecnologia-en-industria-financiera>

Kotler, P. (2003). *Dirección de Mercadotecnia*. Pearson Education.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones* (Octava ed.). Naucalpan de Juárez : Pearson Education.

Kriss, P. (1 de Agosto de 2014). *The Value of Customer Experience, Quantified*. Obtenido de

- Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>
- Lanza, I. (Noviembre de 2016). *Definición y análisis de indicadores estratégicos para redes sociales*. Obtenido de Repositorio Universitat Jaume I: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/165315/tfm_indira_lazara_lanza_cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lilibeth, P., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (Junio de 2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Obtenido de Clío América: http://scholar.google.hn/scholar_url?url=https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/download/1462/851/&hl=es&sa=X&ei=EWcEYc7MINCAywS6qpCYCw&scisig=AAGBfm1qmYFwim43W_nyeiEP33XHk9bYzQ&nossl=1&oi=scholar
- Manning, H. (23 de Noviembre de 2010). *Customer Experience Defined*. Obtenido de Forrester: <https://go.forrester.com/blogs/definition-of-customer-experience/>
- McGinnis, D. (1 de Mayo de 2019). *Sales Force*. Obtenido de 40 Customer Service Statistics To Move Your Business Forward: <https://www.salesforce.com/blog/customer-service-stats/>
- McKinsey & company. (2020). *The future of private banking in Europe: Preparing for accelerated change*. Londres: McKinsey & company. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/The%20future%20of%20private%20banking%20in%20Europe/the-future-of-private-banking-in-europe.pdf>
- Micheli, J. (Mayo de 2007). *Los call center y los nuevos trabajos del siglo XXI*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/633/63300505.pdf>
- Miranda, U., & Acosta, Z. (2008). *Fuentes de Información para la Recolección de Información*

- Cuantitativa y Cualitativa*. Obtenido de Biblioteca Virtual en Salud:
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Monte Galiano, J. (2016). *Implantar scrum con éxito*. Editorial UOC. Obtenido de
<https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/58575>
- Navarro, E., Gisbert, V., & Pérez, A. (Diciembre de 2017). *Metodología e Implementación de Six Sigma*. Obtenido de 3 Ciencias: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_9.pdf
- Nielsen, J. (2000). *Why you Only Need to Test with 5 Users*. Obtenido de Nielsen Norman Group: <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>
- NIST. (2019). *Lean, ISO and Six Sigma*. Obtenido de National Institute of Science and Technology: <https://www.nist.gov/baldrige/lean-iso-and-six-sigma>
- Organizacion Internacional del trabajo. (2020). *COVID – 19 y el Mundo del Trabajo: Punto de partida, respuesta y desafíos en Honduras*. OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_755523.pdf
- Orjuela, A., & Rojas, M. (Junio de 2008). *Las Metodologías Ágil como una Oportunidad para la Ingeniería del Software Educativo*. Obtenido de Redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/1331/133115027022.pdf>
- Ortega, M. S. (2015). *Design Thinking: Lidera el presente: Crea el futuro*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ortega, M. S., & Ceballos, P. B. (2018). *Desing thinking lidera el presente. crea el futuro*. Madrid: Esic.
- Pérez, A. (2012). *Método Seis Sigma: Aplicación a una Empresa de Telecomunicaciones*.

- Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo:
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5617/tesis-cs-ec-perez-bernal.pdf
- Pino, H. N., Elvin, R. D., & Noe, E. M. (2020). *COVID-19 y el Mercado Laboral en Honduras: Un Estudio Exploratorio*. Tegucigalpa: UNITEC. Obtenido de
<https://www.unitec.edu/assets/pdf/publicaciones-especiales/covid-19-y-el-mercado-laboral-en-honduras.pdf>
- Porter, M. (Diciembre de 2011). *¿Qué es la estrategia?* Obtenido de Harvard Business Review:
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Qualtrics. (2020). *Consumer NPS Score 2020 (by industry)*. Obtenido de
<https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/good-net-promoter-score/>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rossia, L., Maris, S., Garzaniti, R., Bizangoli, B., & Llanos, C. (7 de Agosto de 2018). *La inteligencia a través de las generaciones: Millennials y Centennials*. Obtenido de Scielo:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/aip/v8n2/2007-4719-aip-8-02-90.pdf>
- Ruiz, J. (2016). *Implementación de la Metodología Lean Manufacturing a una Cadena de Producción Agroalimentaria*. Obtenido de Escuela Técnica Superior de Ingeniería:
http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70759/fichero/TFM_Javier_Ruiz_Cobos.pdf
- Sánchez, E. (11 de Abril de 2005). *Seis Sigma, Filosofía de Gestión de la Calidad: Estudio Teórico y su Posible Aplicación en el Perú*. Obtenido de Universidad de Piura:
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1213/ING_427.pdf
- scrum. (09 de 09 de 2021). *scrum-glossary*. Obtenido de <https://www.scrum.org/>:

<https://www.scrum.org/resources/scrum-glossary>

Selene, L. (2020). *What are the largest banks in the world?* Ciudad de Mexico: Florida limited

liability company. Obtenido de

<https://www.proquest.com/docview/2467414070/F0DC5C669AD24679PQ/1?accountid=35325>

Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Barcelona: Grupo Editorial Norma. Obtenido de

<https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/benchmarking001.pdf>

Tatikonda, L. (2013). *The Hidden Costs of Customer Dissatisfaction*. Obtenido de Association

of Accountants and Financial Professionals in Business: [https://www.imanet.org/-](https://www.imanet.org/-/media/3624cb55dea84e3c8285bbb5b97fe4e4.ashx)

[/media/3624cb55dea84e3c8285bbb5b97fe4e4.ashx](https://www.imanet.org/-/media/3624cb55dea84e3c8285bbb5b97fe4e4.ashx)

the business research company. (26 de 09 de 2021).

<https://www.thebusinessresearchcompany.com>. Recuperado el 07 de 31 de 2021, de

<https://www.thebusinessresearchcompany.com>:

<https://www.thebusinessresearchcompany.com/press-coverage/global-fintech-market-size>

The candidate experience playbook- part 3. (2019). Cape Town: SyndiGate Media Inc. Obtenido

de [https://www.proquest.com/other-sources/candidate-experience-playbook-part-](https://www.proquest.com/other-sources/candidate-experience-playbook-part-3/docview/2280825648/se-2?accountid=35325)

[3/docview/2280825648/se-2?accountid=35325](https://www.proquest.com/other-sources/candidate-experience-playbook-part-3/docview/2280825648/se-2?accountid=35325)

Thompson, Peteraf, & Gamble. (2012). *Administracion estrategica teoria y casos*. Mexico:

McGraw.

Toledo, N. (s.f). *Técnicas de Investigación Cualitativas y Cuantitativas*. Obtenido de

Universidad Autónoma del Estado de México:

<https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>

Universidad de Guadalajara. (s.f.). *Clasificación general de las fuentes de información*. Obtenido

de Biblioteca Virtual del Sistema de Universidad Virtual:

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion>

Uzeta, J. (2018). *Aplicación de Metodologías Ágiles en una Institución Financiera*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Politécnica de Sinaloa:

<http://repositorio.upsin.edu.mx/formatos/AplicaciondeMetodologiasAgilesenunaInstitucionFinanciera.5021.pdf>

GLOSARIO

1. Buyer persona: Es una representación o arquetipo ideal del cliente al que se está dirigiendo la investigación (acumbamail, 2021)

2. Insight (hallazgos): Habilidad para tener un claro, profundo y a veces repentina comprensión de un problema o situación complicada (acumbamail, 2021).

3. Target (objetivo): Público objetivo al que se va dirigido un producto o servicio (acumbamail, 2021).

4. Prototipo: Primer ejemplo de algo, como un producto o servicio del que luego se toma como modelo para desarrollan todas las formas siguientes (cambridge, 2021).

5. Testeo: Prueba de calidad de un producto o servicio con el fin de garantizar su buen estado o rendimiento (cambridge, 2021).

6. Pain (dolores): Situaciones molestas o costos no deseados al realizar una actividad, estos pueden ser en dinero, esfuerzo, inconvenientes (acumbamail, 2021).

7. Customer Journey Map: Es una representación visual del camino que sigue un cliente al momento de tener contacto con una compañía, se capturan las interacciones con el negocio o puntos de contacto, permite visualizar la experiencia de un cliente (acumbamail, 2021).

8. Touchpoint (puntos de contacto): Momento en que el negocio u organización entra en contacto o comunicación con el cliente (scrum, 2021).

9. Daily (reunión diaria): Evento scrum sostenido por los desarrolladores y se mantiene todos los días del sprint, ayuda a los desarrolladores que harán las próximas 24 horas (scrum, 2021).

10. Developer (desarrollador): Miembros del equipo scrum, que se comprometen a crear

un incremento usable por cada sprint (scrum, 2021).

11.Incremento: Un artefacto de la metodología scrum que define un completo y producto de trabajo por un desarrollador durante un sprint, la suma de todos los incrementos forma un producto (scrum, 2021).

12.Producto owner: Es un rol en la metodología Scrum responsable de maximizar el valor de un producto. Principalmente administrando y expresando de manera incremental las expectativas comerciales y funcionales de un producto para el desarrollador (scrum, 2021).

13.Scrum: Es un framework que ayuda a las personas, equipos u organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptativas a problemas complejos (scrum, 2021).

14.Scrum Master: Role en la metodología responsable de la guía, coaching, enseñar y asistir al equipo scrum y su entorno en la comprensión y uso adecuado de scrum (scrum, 2021).

15.Scrum Team: Es equipo autogestionado que consiste de un scrum master, un producto owner y los desarrolladores (scrum, 2021).

16.Sprint: Es un evento scrum con una duración de un mes o menos, sirve como contenedor para otros eventos scrum y actividades, los sprint son finalizados consecutivamente sin intermedios entre ellos (scrum, 2021).

17.Cast (customer satisfaction score): Índice de satisfacción del cliente, se mide a través de encuestas luego de haber finalizado la interacción con una empresa para obtener información que ayude a mejorar la experiencia del cliente (acumbamail, 2021).

18.NPS (Net promoter Score): Índice de recomendación, es una métrica que se utiliza como medida estándar de experiencia y lealtad de los clientes y se calcula preguntando a los clientes si recomendarían los servicios de una empresa (acumbamail, 2021).

19.Promotores: Son aquellos clientes que promocionan activamente la empresa han tenido una buena experiencia y desean compartirla (acumbamail, 2021).

20.Pasivos: Son aquellos clientes que expresan un cierto grado de insatisfacción que no los motiva a compartir de forma activa la empresa (acumbamail, 2021).

21.Detractores: Son aquellos clientes que han vivido una mala experiencia y son los que compartirán su mala experiencia con su círculo más cercano (acumbamail, 2021).

22.KPI (Key Point indicator): Indicador clave de rendimiento, es un objetivo fijado en un tiempo establecido, es una métrica que puede referirse a datos claves en la estrategia de una organización como ser ingresos, nivel de satisfacción entre otros (cambridge, 2021).

23.Framework: Es un sistema de reglas o herramientas de trabajo que ayudan a automatizar una tarea o proceso facilitando los desarrollos y tomas de decisiones (cambridge, 2021).

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta Aplicado a Clientes



Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

CUESTIONARIO A CLIENTES DE BANCO DAVIVIENDA

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio sobre el impacto de la experiencia al cliente en el proceso peticiones, quejas y reclamos en Banco Davivienda. Esta entrevista tiene el objetivo de identificar las etapas del proceso actual, las oportunidades de mejora y analizar la alineación del proceso con la estrategia para proponer acciones para mejorar la experiencia de los clientes. Desde la perspectiva de los clientes que han realizado una gestión de este tipo en el último año en Banco Davivienda; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

Filtros iniciales

1. ¿Es cliente de Davivienda?:

A) Si B) No

2. ¿Ha realizado alguna petición, queja o reclamo en Banco Davivienda en los últimos 12 meses ?:

A) Si B) No

3. ¿Hace cuánto que es cliente de Banco Davivienda?:

A) Menos de 1 año B) 1 a 2 años C) más de 2 años

4. ¿Por qué utiliza Banco Davivienda?:

VOC (Voz del cliente)

En una escala del 1 al 10 siendo 1 el menor grado de satisfacción y 10 el mayor grado de satisfacción

5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio recibido en la atención a Peticiones, quejas o reclamos de Banco Davivienda?

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

6. ¿Qué recomendaciones haría a Banco Davivienda para mejorar su servicio? (si nota fue de 1 a 6)

7. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio recibido por Banco Davivienda? (si nota fue de 8 a 10)

8. ¿Qué Atributos valoró más al momento de realizar su gestión?

En una escala del 1 al 10 siendo 1 el menor grado de satisfacción y 10 el mayor grado de satisfacción

a. canales disponibles para hacer la gestión

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

b. tiempo en dar respuesta a una gestión.

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

c. Claridad en la información sobre mi gestión

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

d. facilidad para consultar el estatus de su gestión

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

e. respuesta brindada a su gestión

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

f. Amabilidad y asesoramiento recibido

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

9. ¿Su gestión fue resuelta?:

A) Si B) No

10. ¿Recomendaría el servicio a un amigo o familiar?

En una escala del 1 al 10 siendo 1 el menor grado de recomendación y 10 el mayor grado de recomendación

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Datos Generales

11. Sexo:

A) Femenino B) Masculino

12. Edad:

A) 18-28 años B) 29-39 años C) 40-50 años D) mayor de 51 años

13. Nivel Educativo:

A) Primaria B) Secundaria C) Universitaria D) Post-grado E) Doctorado

14. Estado Civil:

A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Unión libre E) Viudo (a)

15. Hijos que dependan de usted:

A) Si B) No

16. ¿En qué redes sociales tiene presencia?:

| Redes Sociales | Si | No |
|----------------|----|----|
| Facebook | | |
| Instagram | | |
| twitter | | |
| linkedIn | | |
| Otras | | |

17. ¿Hace uso de aplicaciones de mensajería?:

| Aplicaciones | Si | No |
|--------------|----|----|
| Whatsapp | | |
| Telegram | | |
| Snapchat | | |
| Otras: | | |

18. ¿En cuales pasa más tiempo?

Anexo 2. Formato de Entrevista Aplicada a Clientes



Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

GUÍA DE ENTREVISTA CLIENTES DE BANCO DAVIVIENDA

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio sobre el impacto de la experiencia al cliente en el proceso peticiones, quejas y reclamos en Banco Davivienda. Esta entrevista tiene el objetivo de identificar las etapas del proceso actual, las oportunidades de mejora y analizar la alineación del proceso con la estrategia para proponer acciones de mejora y mejorar la experiencia de los clientes. Desde la perspectiva de los clientes que han realizado una gestión de este tipo en el último año en Banco Davivienda; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

Datos Generales

1. Sexo:

A) Femenino B) Masculino

2. Edad:

A) 20-25 años B) 25-35 años C) Mayor de 35 años

3. Nivel Educativo:

A) Primaria B) Secundaria C) Universitaria D) Post-grado E) Doctorado

4. Estado Civil:

A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Unión libre E) Viudo (a)

5. Hijos que dependan de usted:

A) Si B) No

6. ¿Tiene presencia en redes sociales?

7. ¿En cuáles pasan más tiempo?

8. ¿Cuánto Tiempo tiene de ser cliente de Banco Davivienda?

9. ¿Por qué utiliza Banco Davivienda?

10. ¿Cuál es su medio de preferencia para realizar gestiones en Banco Davivienda?

Preguntas Propias del Estudio

11. ¿Qué tipo de gestión (petición, queja o reclamo) realizo y como fue el proceso? Describa el paso a paso
12. ¿Qué es lo que más le gusto del servicio brindado y que es lo que menos le gusto?
13. ¿El servicio ofrecido supero sus expectativas o no lo hizo? ¿De qué forma?
14. ¿En relación a la experiencia con otros bancos considera que la experiencia fue mejor, peor y por qué?
15. ¿Considera que el proceso/sistema actual satisface las necesidades de atención en peticiones quejas y reclamos?
16. Después de interactuar con este servicio ¿recomendarías a un amigo o familiar?
Constancias,
17. ¿Cómo considera que pueda mejorar el servicio brindado por Banco Davivienda?

Anexo 3. Formato de Entrevista Aplicada a Funcionarios de banco Davivienda



Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistados: Funcionarios de Banco Davivienda

FECHA: _____

CARGO: _____

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio sobre el impacto de la experiencia al cliente en el proceso peticiones, quejas y reclamos en Banco Davivienda. Esta entrevista tiene el objetivo de identificar las etapas del proceso actual, las oportunidades de mejora y analizar la alineación del proceso con la estrategia para proponer acciones de mejora y mejorar la experiencia de los clientes. Desde la perspectiva de los funcionarios relacionados al proceso de Peticiones, quejas y reclamos; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

1. ¿Cómo funciona actualmente el proceso de PQR en banco Davivienda?
2. ¿Actualmente se puede realizar una gestión PQR por cualquier canal disponibles de Banco Davivienda?
3. ¿Se logra capturar el nivel de satisfacción de cada cliente después de hacer una gestión PQR?
4. En su opinión ¿Cuál es la expectativa de un cliente al momento de hacer una gestión PQR en Banco Davivienda?
5. En su opinión ¿Qué factores afectan la experiencia de un cliente al momento de hacer una PQR?
6. En base a su experiencia y observación ¿Han cambiado las necesidades y el comportamiento de los clientes en Davivienda después de la pandemia?
7. Considera que ¿Está el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos alineado con la estrategia de banco Davivienda?
8. Es de su conocimiento si ¿Existe un programa de experiencia al cliente establecido en banco Davivienda?
9. ¿Son las redes sociales parte de la estrategia de Banco Davivienda para la atención de PQR?
10. Considera que ¿cada área cuenta con las herramientas necesarias para atender las PQR de manera eficiente y eficaz?

11. ¿Considera que el sistema actual para la gestión de PQR de Banco Davivienda está adaptado a las nuevas necesidades del mercado?
12. ¿Cuáles considera que son las mejoras necesarias que podrían implementarse para mejorar el proceso de PQR y mejorar la experiencia al cliente?

Anexo 4. Congruencia de los Instrumentos Utilizados y Objetivos de la Investigación

| ENCUESTA A CLIENTES | | |
|--|---|---|
| Objetivo | Pregunta | Tipo pregunta |
| Proceso actual de Atención al Usuario Financiero. | 5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio recibido en la atención a Peticiones, quejas o reclamos de Banco Davivienda? | Escala del 1 al 10 |
| | | |
| | | |
| Factores que afectan la experiencia del cliente | 8. ¿Qué Atributos valoro más al momento de realizar su gestión? | |
| | a. Canales disponibles para hacer la gestión b. Tiempo en dar respuesta a una gestión. c. Claridad en la información sobre mi gestión. d. Facilidad para consultar el estatus de su gestión. f. Respuesta brindada a su gestión. g. Amabilidad y asesoramiento recibido. | Matriz con escala de valores de 1 al 10 |
| | | |
| Estrategia de atención al usuario financiero | | |
| | 10. ¿Recomendaría este servicio a un amigo o familiar? | Escala del 1 al 10 |
| | | |
| Acciones que mejoran el proceso. | 6. ¿Qué recomendaciones haría a Banco Davivienda para mejorar su servicio?(si nota fue de 1 a 6) | abierta |
| | 7. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio recibido por Banco Davivienda?(si nota fue de 8 a 10) | abierta |
| | | |

Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CON CLIENTES

| OBJETIVO | Pregunta |
|--|--|
| PROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN AL USUARIO FINANCIERO. | 11. ¿Qué tipo de gestión (petición, queja o reclamo) realizo y como fue el proceso? Describa el paso a paso |
| FACTORES QUE AFECTAN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE | ¿qué tan fácil y accesible fue realizar su gestión? ¿por cuál medio realizo su gestión? ¿Cómo le pareció la atención? ¿El tiempo para hacer esta gestión fue más largo de lo esperado? ¿La información sobre su gestión estaba a su alcance y fácil de comprender? |
| | 12. ¿Qué es lo que más le gusto del servicio brindado y que es lo que menos le gusto? |
| | 13. ¿El servicio ofrecido supero sus expectativas o no lo hizo? ¿De qué forma? |
| ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL USUARIO FINANCIERO | 14. ¿En relación a la experiencia con otros bancos considera que la experiencia fue mejor, peor y por qué? |
| | 15. ¿Considera que el proceso/sistema actual satisface las necesidades de atención en peticiones quejas y reclamos? |
| | 16. Después de interactuar con este servicio ¿recomendarías a un amigo o familiar? |
| ACCIONES QUE MEJORAN EL PROCESO. | 17. ¿Cómo considera que pueda mejorar el servicio brindado por Banco Davivienda? |

Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA CON FUNCIONARIOS

| OBJETIVO | Pregunta |
|--|--|
| PROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN AL USUARIO FINANCIERO. | 1. ¿Cómo funciona actualmente el proceso de PQR en banco Davivienda? |
| | 2. ¿Actualmente se puede realizar una gestión PQR por cualquier canal disponibles de Banco Davivienda? |
| | 3. ¿Se logra capturar el nivel de satisfacción de cada cliente después de hacer una gestión PQR? |
| FACTORES QUE AFECTAN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE | 4. En su opinión ¿Cuál es la expectativa de un cliente al momento de hacer una gestión PQR en Banco Davivienda? |
| | 5. En su opinión ¿Qué factores afectan la experiencia de un cliente al momento de hacer una PQR? |
| | 6. En base a su experiencia y observación ¿Han cambiado las necesidades y el comportamiento de los clientes en Davivienda después de la pandemia? |
| ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL USUARIO FINANCIERO | 7. Considera que ¿Está el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos alineado con la estrategia de banco Davivienda? |
| | 8. Es de su conocimiento si ¿Existe un programa de experiencia al cliente establecido en banco Davivienda? |
| | 9. ¿Son las redes sociales parte de la estrategia de Banco Davivienda para la atención de PQR? |
| ACCIONES QUE MEJORAN EL PROCESO. | 10. Considera que ¿cada área cuenta con las herramientas necesarias para atender las PQR de manera eficiente y eficaz? |
| | 11. ¿Considera que el sistema actual para la gestión de PQR de Banco Davivienda está adaptado a las nuevas necesidades del mercado? |
| | 12. ¿Cuáles considera que son las mejoras necesarias que podrían implementarse para mejorar el proceso de PQR y mejorar la experiencia al cliente? |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5. Entrevistas Íntegras a Clientes



Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

GUÍA DE ENTREVISTA CLIENTES DE BANCO DAVIVIENDA

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio sobre el impacto de la experiencia al cliente en el proceso peticiones, quejas y reclamos en Banco Davivienda. Esta entrevista tiene el objetivo de identificar las etapas del proceso actual, las oportunidades de mejora y analizar la alineación del proceso con la estrategia para proponer acciones de mejora y mejorar la experiencia de los clientes. Desde la perspectiva de los clientes que han realizado una gestión de este tipo en el último año en Banco Davivienda; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

Datos Generales

Mujer de 45 años que le gusta pasar su tiempo libre viendo redes sociales como Facebook, disfruta ver películas y hacer actividades con su hija adolescente, comenzó a ser cliente de banco Davivienda hace 3 años al solicitar un préstamo, y también hace un año abrió una cuenta con dicho banco.

1. ¿Cuál es su medio de preferencia para realizar gestiones en Banco Davivienda?

Prefiero ir a la agencia, prefiero hablar directamente con los asesores, porque así siento que me entienden más.

2. ¿Qué tipo de gestión (petición, queja o reclamo) realizo y como fue el proceso? Describa el paso a paso ¿qué tan fácil y accesible fue realizar su gestión? ¿por cuál medio realizo su gestión?
¿Cómo le pareció la atención? ¿El tiempo para hacer esta gestión fue más largo de lo esperado?
¿La información sobre su gestión estaba a su alcance y fácil de comprender?

No tengo quejas del proceso de préstamo, un día le aprueban, no piden tantas cosas como otros. Pero estoy muy decepcionada porque el año pasado hice una petición para que me emitieran una constancia para consolidar el préstamo. Fui a varias agencias y me dijeron que se tardaban 20 días, y una muchacha me dijo que lo hiciera en la agencia donde realicé el préstamo. A los 20 días fui al banco que está en el centro y no me lo tenían listo, además me cobraron 200 lempiras cuando me habían dicho en otras sucursales que valía 100 lempiras. Me molestó bastante, cuando la mujer me vio enojada me dijo que esperara un momento y me lo dio.

El proceso como tal era fácil, solo dí mis datos y no tengo quejas de la atención, la muchacha fue muy amable.

3. ¿Qué es lo que más le gustó del servicio brindado y qué es lo que menos le gustó?

Creo que lo que más me gustó fue la atención, pero si no cumplieron con darme la constancia a los 20 días como me dijeron.

4. ¿El servicio ofrecido superó sus expectativas o no lo hizo? ¿De qué forma?

No lo superó porque no me dieron la constancia, además que me cobraron más dinero,

5. ¿En relación a la experiencia con otros bancos considera que la experiencia fue mejor, peor y por qué?

Mire, yo también tengo BAC y he escuchado que en Ficohsa también, el trámite es mucho más rápido, en un día le dan a uno una constancia, además que cobran menos.

6. ¿Considera que el proceso actual satisface las necesidades de atención en peticiones quejas y reclamos?

Yo solo he realizado ese trámite y no superó mis expectativas, lo que sí me gustó fue la facilidad con la que me dieron el préstamo y que los intereses del 16% son más cómodos.

7. Después de interactuar con este servicio ¿Recomendarías a un amigo o familiar?

Para constancias no, lo puedo recomendar en cuanto a préstamos, le diría a mis amigos que se informen muy bien de cómo funcionan las peticiones.

8. ¿Cómo considera que pueda mejorar el servicio brindado por Banco Davivienda?

- Davivienda debe ponerse al mismo nivel de los otros bancos, que den las constancias de inmediato.
- Pago de las constancias debe ser estándar entre las sucursales.

ENTREVISTA 2

Mujer de 55 años, le gusta usar redes sociales ver Facebook, ver vídeos en Youtube y series en Netflix, una de sus aficiones es cocinar, es cliente de Davivienda de hace muchos años, desde que era Banca Ahorro. Las razones por las que utiliza este banco es porque es su cuenta principal, donde le depositan su salario, tiene sus ahorros, además de adquirir préstamos.

1 ¿Cuál es su medio de preferencia para realizar gestiones en Banco Davivienda?

Yo soy persona adulta mayor, prefiero que sean por llamada, por un correo, y a veces eso lo veo un poquito contradictorio, me llaman y ofrecen productos y rápido, pero si necesito cambios o solicitudes tengo que ir al banco, para solicitar una constancia, solicitud vía telefónico, no hacer todo engorroso, mayor gasto.

Sobre el tema que me entrevista más que todo no me ha gustado cuando yo saque el préstamo, quise salirme e ir a solicitar una constancia, fue una burocracia terrible, lo hice a comienzos de año, mientras en otros bancos los daban más rápido, sin embargo este año lo intenté y pues me la concedieron, pero de otras personas escuché que tuvieron diferentes experiencias, depende de la agencia, también he tenido experiencia en cuanto a devoluciones, y a veces he tenido que ir a la agencia, llamé varias este año pero no, me hicieron hacer una declaración jurada, no me gusto, pero en general creo que ha sido muy buena la resolución.

Preguntas Propias del Estudio

18. ¿Qué tipo de gestión (petición, queja o reclamo) realizo y como fue el proceso? Describa el paso a paso

Profundizar sobre lo siguiente en el proceso: ¿qué tan fácil y accesible fue realizar su gestión? ¿por cuál medio realizo su gestión? ¿Cómo le pareció la atención? ¿El tiempo para hacer esta gestión fue más largo de lo esperado? ¿La información sobre su gestión estaba a su alcance y fácil de comprender?

Antes de la pandemia, solicité una devolución porque en una farmacia me pasaron varias veces la tarjeta, y para la devolución tuve que ir a la agencia, firmar hoja de CNBS, esperar a que hicieran el análisis, y el trámite demoró casi un mes resolución. (*Molestia en la voz*)

En otras oportunidades han sido más rápido, dan el número de gestión, De la atención no tengo quejas, los muchachos son muy serviciales.

19. ¿Qué es lo que más le gusto del servicio brindado y que es lo que menos le gusto?

Más me ha gustado: la mayoría de muchachos son muy atentos, muy cordiales y orientan pero sí hay algunos que son medio despistados.

Menos me ha gustado: A veces cuando uno tiene que ir hasta la agencia, se ponen más difíciles para brindar una constancia, ponen trabas para no extender unas constancias.

(¿Ponen trabas las agentes que atienden?) No, no es el trato, sino el proceso, primero que haga esto luego en una agencia luego que no lo pueden resolver en esta agencia y lo mandan para otra, creo que como corporación extranjera deberían ser más eficientes en eso, todo debería estar conectado. Siento que no quieren dar al cliente la oportunidad de terminar los préstamos.

20. ¿El servicio ofrecido supero sus expectativas o no lo hizo? ¿De qué forma?

En cuanto al trato sí, muy bueno, pero en rapidez no, son muy lentos, lo hacen esperar mucho a uno.

21. ¿En relación a la experiencia con otros bancos considera que la experiencia fue mejor, peor y por qué?

Yo siento que, en comparación con otros bancos, Davivienda tiene la limitante que ha quedado un poco atrasado porque yo veo que otros bancos están a la vanguardia, actualizándose, por ejemplo, para saber si me han hecho un crédito tengo que llamar bastante al call center, prefiero que me envíen un mensaje, eso me causa frustración. O cuando, bueno algo que sí me gusta es que cuando hago una transacción me llega el mensajito.

22. ¿Considera que el proceso/sistema actual satisface las necesidades de atención en peticiones quejas y reclamos?

Dentro de lo que es la forma de trabajo de atención y los programas, están bastante bien, solo hay que mejorar unos pequeños detalles, para dar mayor satisfacción. Creo que deberían mandar un mensaje o correo para saber cómo va la gestión, porque tengo que llamar, dar número de gestión, esperar para saber si me resolvieron.

23. Después de interactuar con este servicio ¿recomendarías a un amigo o familiar?

Considero que sí, no es un banco perfecto, pero hasta al momento lo recomendaría y lo he recomendado, pero tiene que modernizar.

24. ¿Cómo considera que pueda mejorar el servicio brindado por Banco Davivienda?

1. Cuando uno va a una agencia en la parte de atención al cliente las gestiones que uno realice sean resueltas de manera rápida, oportuna, que no pongan inconvenientes que de una agencia haya que mandar las gestiones a otra agencia, que le resuelvan en el momento, que no tenga que esperar uno o dos meses.
2. Cuando uno hace gestión le comuniquen que su gestión ha sido solucionada, cualquier situación se pueda realizar con una llamada, para que uno no se tenga que estar movilizando, y darle esa facilidad al cliente.

Entrevista 3

Datos Generales

1. Sexo:

A) Femenino B) Masculino

2. Edad:

A) 20-25 años B) 25-35 años C) Mayor de 35 años

3. Nivel Educativo:

A) Primaria B) Secundaria C) Universitaria D) Post-grado E) Doctorado

4. Estado Civil:

A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Unión libre E) Viudo (a)

5. Hijos que dependen de usted:

A) Si B) No

6. ¿Tiene presencia en redes sociales?

Si

7. ¿En cuáles pasan más tiempo?

Instagram

WhatsApp

Tik Tok

8. ¿Cuánto Tiempo tiene de ser cliente de Banco Davivienda?

6 Meses

9. ¿Por qué utiliza Banco Davivienda?

Mi pago de planilla lo realiza la empresa por medio de Banco Davivienda

10. ¿cuál es su medio de preferencia para realizar gestiones en Banco Davivienda?

App

Preguntas Propias del Estudio

11. ¿Qué tipo de gestión (petición, queja o reclamo) realizo y como fue el proceso? Describa el paso a paso

Profundizar sobre lo siguiente en el proceso: ¿qué tan fácil y accesible fue realizar su gestión? ¿por cuál medio realizo su gestión? ¿Cómo le pareció la atención? ¿El tiempo para hacer esta gestión fue más largo de lo esperado? ¿La información sobre su gestión estaba a su alcance y fácil de comprender?

Mi cuenta fue creada de manera errónea lo cual no me permitía realizar ningún tipo de transacciones. El inconveniente lo reporte por medio de llamada telefónica la cual intente varias veces ya que los agentes no me entendían cual era mi inconveniente lo cual me causo frustración. Recibí mi número de gestión sin embargo no hubo seguimiento del mismo bajo ningún canal de comunicación y mi cuenta siguió teniendo el mismo inconveniente esperé 6 días hasta que volví a comunicarme por medio de call center y pudieron resolverme.

12. ¿Qué es lo que más le gusto del servicio brindado y que es lo que menos le gusto?

Nada, honestamente si estuviese en mi poder no usaría ningún producto de ese banco.

13. ¿El servicio ofrecido supero sus expectativas o no lo hizo? ¿De qué forma?

Para nada sentí que solo traspapelaron mi gestión y fue bastante molesto ya que la cuenta fue creada por un agente de servicio al cliente en una agencia, era totalmente su error. Ya que por lo que entiendo esa persona no creo bien mi cuenta.

14. ¿En relación a la experiencia con otros bancos considera que la experiencia fue mejor, peor y por qué?

Peor totalmente, ya que fue error de su personal en primer lugar y tardaron demasiado en repararlo lo cual es un inconveniente muy grande. A demás del hecho que servicio al cliente al parecer ni entendía mi problema.

15. ¿Considera que el proceso/sistema actual satisface las necesidades de atención en peticiones quejas y reclamos?

Para Nada, no hay un seguimiento no hay ningún tipo de información ni siquiera se enlazan a mi usuario en la banca en línea no hay ninguna manera de hacerle seguimiento que no sea llamando de nuevo lo cual ya de por si es incomodo.

16. Después de interactuar con este servicio ¿recomendarías a un amigo o familiar?

No

17. ¿Cómo considera que pueda mejorar el servicio brindado por Banco Davivienda?

Debería en primer lugar brindar solución más rápidamente, habilitar vías de comunicación como bots de whatsapp o chat en su banca en línea y ligarlos a los usuarios para que uno como usuario pueda darle seguimiento sin necesidad de pasar por el engorroso sistema de llamadas. A demás de homologar los procesos y capacitar mejor al personal de servicio al cliente para que puedan solucionar el inconveniente.

Entrevista 4

Datos Generales

1. Sexo:

A) Femenino B) Masculino

2. Edad:

A) 20-25 años B) 25-35 años C) Mayor de 35 años

3. Nivel Educativo:

A) Primaria B) Secundaria C) Universitaria D) Post-grado E) Doctorado

4. Estado Civil:

A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Unión libre E) Viudo (a)

5. Hijos que dependen de usted:

A) Si B) No

6. ¿Tiene presencia en redes sociales?

Si

7. ¿En cuáles pasan más tiempo?

WhatsApp

Instagram

Facebook

8. ¿Cuánto Tiempo tiene de ser cliente de Banco Davivienda?

1 año y medio

9. ¿Por qué utiliza Banco Davivienda?

Tarjeta de crédito y Cuenta Bancaria

10. ¿cuál es su medio de preferencia para realizar gestiones en Banco Davivienda?

App

Preguntas Propias del Estudio

11. ¿Qué tipo de gestión (petición, queja o reclamo) realizo y como fue el proceso? Describa el paso a paso

Profundizar sobre lo siguiente en el proceso: ¿qué tan fácil y accesible fue realizar su gestión? ¿por cuál medio realizo su gestión? ¿Cómo le pareció la atención? ¿El tiempo para hacer esta gestión fue más largo de lo esperado? ¿La información sobre su gestión estaba a su alcance y fácil de comprender?

Quería cancelar mi tarjeta de crédito debido a que me encontré insatisfecha con el servicio brindado, ya que no se me aplicaron los beneficios de esta misma como me los ofrecieron y sus costos de membresía

son excesivos. Tuve que llamar al call center incontables veces entre que me transfirieran o me colgaran la llamada, a demás de agentes de servicio al cliente que me decían que no tenían sistema o que no podían realizar mi gestión, lo cual era aun mas molesto que lidiar con un producto que no quería. Nadie pudo cancelar mi tarjeta por este medio tuve que ir a una agencia para que me pusieran apoyar. Lo cual considero que no es necesario podría hacerse de cualquier otro medio, la cancelación de un producto debe ser un proceso que cualquier agente pueda realizar no debo estar forzada a quedarme con un producto que no quiero tener.

12. ¿Qué es lo que más le gusto del servicio brindado y que es lo que menos le gusto?

Realmente quedé muy disgustada con el servicio en el call center ya que perdí muchísimo tiempo me colgaron la llamada muchísimas veces y si me transferían me dejaban esperando. Me molesto mucho las excusas que ponían los agentes con tal de no ayudarme con la cancelación de mi producto.

13. ¿El servicio ofrecido supero sus expectativas o no lo hizo? ¿De qué forma?

No lo hizo ya que considero el servicio deficiente y mu malo.

14. ¿En relación a la experiencia con otros bancos considera que la experiencia fue mejor, peor y por qué?

Preferiría no volver a relacionarme con Banco Davivienda debido a su pésima atención preferiría cualquier otro banco.

15. ¿Considera que el proceso/sistema actual satisface las necesidades de atención en peticiones quejas y reclamos?

No, para nada mas que todo la atención en call center es pésima.

16. Después de interactuar con este servicio ¿recomendarías a un amigo o familiar?

No

17. ¿Cómo considera que pueda mejorar el servicio brindado por Banco Davivienda?

Debe mejorar mucho su servicio al cliente principalmente el hecho que no lo atiendan ni resuelvan por medio de llamada telefónica ya que es bastante frustrante.

Entrevista 5

Datos Generales

1. Sexo:

A) Femenino B) Masculino

2. Edad:

A) 20-25 años B) 25-35 años C) Mayor de 35 años

3. Nivel Educativo:

A) Primaria B) Secundaria C) Universitaria D) Post-grado E) Doctorado

4. Estado Civil:

A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Unión libre E) Viudo (a)

5. Hijos que dependen de usted:

A) Si B) No

6. ¿Tiene presencia en redes sociales?

Si

7. ¿En cuáles pasan más tiempo?

WhatsApp

Facebook

8. ¿Cuánto Tiempo tiene de ser cliente de Banco Davivienda?

3 años

9. ¿Por qué utiliza Banco Davivienda?

Cuentas Bancarias

10. ¿cuál es su medio de preferencia para realizar gestiones en Banco Davivienda?

Agencia / Autobanco

Preguntas Propias del Estudio

11. ¿Qué tipo de gestión (petición, queja o reclamo) realizo y como fue el proceso? Describa el paso a paso

Profundizar sobre lo siguiente en el proceso: ¿qué tan fácil y accesible fue realizar su gestión? ¿por cuál medio realizo su gestión? ¿Cómo le pareció la atención? ¿El tiempo para hacer esta gestión fue más largo de lo esperado? ¿La información sobre su gestión estaba a su alcance y fácil de comprender?

Fui a reactivar una cuenta que tenia desde hace mucho tiempo el banco me estaba cobrando 50 lps mensuales por no tener movimientos en mi cuenta la cual ya estaba inactiva. Quise reactivarla para retirar el dinero y cancelar esa cuenta para lo cual fui a la agencia principal me atendieron en la mesa 13 de servicio al cliente el agente estuvo hora y media hablando por teléfono y escuchando la grabación de una

pantalla y no pudo resolverme. Regrese ese mismo día por la tarde y el agente dijo que la gestión iba a tardar 2 semanas por que los involucrados estaban en teletrabajo lo cual considero realmente ridículo.

12. ¿Qué es lo que más le gusto del servicio brindado y que es lo que menos le gusto?

La lentitud es un factor importante y la ineficiencia del agente fue exagerada.

13. ¿El servicio ofrecido supero sus expectativas o no lo hizo? ¿De qué forma?

Para nada la manera en la que el agente no subo realizar una simple activación de una cuenta es algo ridículo.

14. ¿En relación a la experiencia con otros bancos considera que la experiencia fue mejor, peor y por qué?

El factor de tiempo principalmente nunca una reactivación de una cuenta ha tardado tanto normalmente es inmediato si uno se presenta en la agencia.

15. ¿Considera que el proceso/sistema actual satisface las necesidades de atención en peticiones quejas y reclamos?

Para nada no entiendo porque el hecho que el personal este en teletrabajo afecte los tiempos de esa manera como para que algo inmediato tome 2 semanas completas, además de hacerme perder el tiempo con un agente ineficiente.

16. Después de interactuar con este servicio ¿recomendarías a un amigo o familiar?

No, la decisión que yo tome es cancelar todos mis servicios con este banco.

17. ¿Cómo considera que pueda mejorar el servicio brindado por Banco Davivienda?

En primer lugar la educación de los agentes el muchacho fue bastante malcriado y era obvio que no sabia lo que hacía, en segundo lugar el tiempo para resolver uno no puede estar esperando tanto tiempo.

Anexo 6. Entrevistas íntegras a funcionarios del banco Davivienda



Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistados: Funcionarios de Banco Davivienda

FECHA: _____ 12-08-2021 _____

CARGO: _____ Coordinador de experiencia al cliente _____

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio sobre el impacto de la experiencia al cliente en el proceso peticiones, quejas y reclamos en Banco Davivienda. Esta entrevista tiene el objetivo de identificar las etapas del proceso actual, las oportunidades de mejora y analizar la alineación del proceso con la estrategia para proponer acciones de mejora y mejorar la experiencia de los clientes. Desde la perspectiva de los funcionarios relacionados al proceso de Peticiones, quejas y reclamos; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

13. ¿Cómo funciona actualmente el proceso de PQR en banco Davivienda?

El proceso es un proceso establecido a nivel de grupo y con condicionantes por el tipo de solicitud. Las peticiones no cuentan con alguna regulación, solo consiste en resolver las necesidades de los clientes. Las quejas están relacionadas al servicio y los reclamos que están regulados por la CNBS de qué forma y el tiempo.

14. ¿Actualmente se puede realizar una gestión PQR por cualquier canal disponibles de Banco Davivienda?

No se pueden hacer el 100% en todos los canales, hay de por miedo algunas limitaciones como riesgos asociados por eso hay ciertas solicitudes que no se pueden realizar por cualquier canal, como la reposición de tarjeta por medio del chat. Entonces actualmente no se puede por ejemplo call center no ofrece producto, los ATM no poseen comunicación. Por lo que depende del canal.

15. ¿Se logra capturar el nivel de satisfacción de cada cliente después de hacer una gestión PQR?

No se hace al 100%, se hace una muestra y también depende del canal. En IVR se puede calificar directamente o a través de mensajes de texto. Las encuestas en los canales digitales se hacen de manera trimestral.

16. En su opinión ¿Cuál es la expectativa de un cliente al momento de hacer una gestión PQR en Banco Davivienda?

Rapidez, respuesta, oportuna y un buen trato.

17. En su opinión ¿Qué factores afectan la experiencia de un cliente al momento de hacer una PQR? Basado en los atributos y la promesa del banco el tiempo es lo que los clientes valoran, rapidez en los tramites, sin tanta burocracia.

18. En base a su experiencia y observación ¿Han cambiado las necesidades y el comportamiento de los clientes en Davivienda después de la pandemia?

Si, si han cambiado bastante, muchos clientes que antes preferencia ir a una agencia, ahora hacen sus gestiones a través de call center, mayor uso de banca en línea. Pero también hay temor por los fraudes y entrar de lleno al mundo digital.

19. Considera que ¿Está el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos alineado con la estrategia de banco Davivienda?

Si, si lo está, pero hay oportunidad de mejora y ahí es donde la organización piensa en cómo mejorar esta atención. Se quiere potenciar y buscar la manera de atender de forma primaria sin necesidad de tramites largos.

20. Es de su conocimiento si ¿Existe un programa de experiencia al cliente establecido en banco Davivienda?

Si, tiene diferentes programas tanto regionales como locales, desde talleres para atención al cliente, viene una campaña llamada ser para servir que consta de un programa para reforzar los atributos de la marca.

21. ¿Son las redes sociales parte de la estrategia de Banco Davivienda para la atención de PQR?

En este momento tienen un papel no tan principal si no más de presentación, pero sabemos que es de gran importancia en este momento.

22. Considera que ¿cada área cuenta con las herramientas necesarias para atender las PQR de manera eficiente y eficaz?

Actualmente todos tienen las herramientas y los procesos definidos, pero siempre hay oportunidad para la mejora, por ejemplo, si un proceso se tarda cuatro días tal vez poder acortarlo a un día o inmediata.

23. ¿considera que el sistema actual para la gestión de PQR de Banco Davivienda está adaptado a las nuevas necesidades del mercado?

Actualmente no cumple al 100% para el tipo de servicio que se quiere dar diferenciador, parte de la estrategia es dar experiencia, memorables y actualmente solo cumple y funcional, pero necesitamos algo diferente.

24. ¿Cuáles considera que son las mejoras necesarias que podrían implementarse para mejorar el proceso de PQR y mejorar la experiencia al cliente?

En general el proceso y para nosotros es poder de alguna forma automatizar ya que para los clientes resulta molesto los procesos largos o ir a una agencia, reducir tiempos y facilitar los trámites.



Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistados: Funcionarios de Banco Davivienda

FECHA: _____ 10-08-2021 _____

CARGO: _____ Gerente de estrategia y procesos _____

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio sobre el impacto de la experiencia al cliente en el proceso peticiones, quejas y reclamos en Banco Davivienda. Esta entrevista tiene el objetivo de identificar las etapas del proceso actual, las oportunidades de mejora y analizar la alineación del proceso con la estrategia para proponer acciones de mejora y mejorar la experiencia de los clientes. Desde la perspectiva de los funcionarios relacionados al proceso de Peticiones, quejas y reclamos; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

1. ¿Cómo funciona actualmente el proceso de PQR en banco Davivienda?

El más simple es el proceso de quejas, nace en una sucursal como una oportunidad que el cliente nos da para mejorar, no son temas monetarios sino como necesidades, como se siente, comodidad, o fue de sus productos. Las quejas son transcritas y subidas a la herramienta de gestión de PQR y luego el proceso se gestiona mediante correos electrónicos a las demás áreas.

Una petición es una solicitud del cliente a sus productos, los canales pueden ser: agencia, call center y ejecutivo virtual. En su mayoría son temas relacionados a tarjetas de crédito por ejemplo se ingresa al sistema se resuelve, pero no hay una respuesta inmediata al cliente sobre la solución a su gestión, quedando a criterio de los funcionarios. Actualmente hay alrededor de 150 tipo de gestiones.

Ejecutivo virtual solo es para temas comerciales, como abrir cuenta, quiero una tarjeta de crédito o asesoría, con 6 meses de antigüedad.

Reclamos es delicado ya que solo hay un único canal y es por un impacto monetario, como el ATM no me devolvió dinero, tengo movimientos no reconocidos, primero llena la hoja y luego se pasa hacia el sistema, se pasa hacia el área de atención al usuario financiero y ellos manejan a través de correos la gestion

2. ¿Actualmente se puede realizar una gestión PQR por cualquier canal disponibles de Banco Davivienda?

No se pueden hacer el 100% en todos los canales, hay de por miedo algunas limitaciones como riesgos asociados por eso hay ciertas solicitudes que no se pueden realizar por cualquier canal, como la reposición de tarjeta por medio del chat. Entonces actualmente no se puede por ejemplo call center no ofrece producto, los ATM no poseen comunicación. Por lo que depende del canal.

3. ¿Se logra capturar el nivel de satisfacción de cada cliente después de hacer una gestión PQR?

Si se logra, pero de manera tardada luego de hacer una PQR y brindar la respuesta después de una llamada que se hace de manera manual ya que solo se hacen 2 al año.

4. En su opinión ¿Cuál es la expectativa de un cliente al momento de hacer una gestión PQR en Banco Davivienda?

La expectativa es que sean atendidos y que las respuestas sean rápidas.

5. En su opinión ¿Qué factores afectan la experiencia de un cliente al momento de hacer una PQR?

Que sean gestiones presenciales, por varios factores ya porque no se puede por cuestiones de regulación y la tramitología. A pesar de que la legislación local permitió la firma digital como alternativa. Pero la CNBS todavía no la acepta.

6. En base a su experiencia y observación ¿Han cambiado las necesidades y el comportamiento de los clientes en Davivienda después de la pandemia?

Si, si han cambiado bastante, muchos clientes que antes preferencia ir a una agencia, ahora hacen sus gestiones a través de call center, mayor uso de banca en línea. Pero también hay temor por los fraudes y entrar de lleno al mundo digital.

7. Considera que ¿Está el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos alineado con la estrategia de banco Davivienda?

Así como esta hoy en día, está parcialmente alineado, porque la estrategia del banco es atender a los clientes en primera línea, pero hay muy pocos procesos que se pueden atender de esta manera por falta de análisis, aceptación de riesgos

8. Es de su conocimiento si ¿Existe un programa de experiencia al cliente establecido en banco Davivienda?

Si, si existe como la academia de experiencia.

9. ¿Son las redes sociales parte de la estrategia de Banco Davivienda para la atención de PQR?

No en este momento, pero a futuro se planea considerar para temas de quejas, la idea es que todos los

comentarios se puedan contestar, se necesita revisar los procesos para poder adaptarlos.

10. Considera que ¿cada área cuenta con las herramientas necesarias para atender las PQR de manera eficiente y eficaz?

Si tienen los necesario, pero por ejemplo el área de proceso no se tiene la capacidad para identificar los cuellos de botella ya que el sistema actual no tiene la capacidad para poder ver los tiempos en base a los compromisos pactados por los asesores con los clientes. Para las áreas de control y mejora no hay un sistema.

11. ¿considera que el sistema actual para la gestión de PQR de Banco Davivienda está adaptado a las nuevas necesidades del mercado?

El actual no porque, el actual tiene mucho tiempo de estar funcionando y se creó con necesidades de hace más de 10 años. Entonces no está alineado con la necesidad actual ni con el mercado.

12. ¿Cuáles considera que son las mejoras necesarias que podrían implementarse para mejorar el proceso de PQR y mejorar la experiencia al cliente?

De cara al cliente pues sería lo mejor hacer que el cliente no vaya a una agencia, sino con la comodidad de donde se encuentre. Ya que hacer una fila es molesto y si tengo un problema es más molesto. Una retroalimentación de las gestiones.

Interno, un sistema que identifique los problemas del proceso para hacer acciones, encuestas automáticas después de finalizar el proceso, sistemas de alertas o escalonamiento, sistemas 360 no estar saltando entre sistemas

Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Postgrado
Maestría en Dirección Empresarial
GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistados: Funcionarios de Banco Davivienda

FECHA: _____ 16-08-2021 _____

CARGO: _____ Analista Experiencia del Cliente _____

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio sobre el impacto de la experiencia al cliente en el proceso peticiones, quejas y reclamos en Banco Davivienda. Esta entrevista tiene el objetivo de identificar las etapas del proceso actual, las oportunidades de mejora y analizar la alineación del proceso con la estrategia para proponer acciones de mejora y mejorar la experiencia de los clientes. Desde la perspectiva de los funcionarios relacionados al proceso de Peticiones, quejas y reclamos; +tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

1. ¿Cómo funciona actualmente el proceso de PQR en banco Davivienda?

Las PQRs (Peticiones, Quejas y Reclamos) se reciben a través de las agencias mediante ingreso de gestiones en CCC. Cada uno de estos tipos de solicitud viaja al área encargada para ser procesada dentro del tiempo establecido. Una vez que se finaliza el análisis y las acciones correspondientes, las gestiones se finalizan con su respectiva respuesta.

2. ¿Actualmente se puede realizar una gestión PQR por cualquier canal disponibles de Banco Davivienda?

No, las Peticiones y Quejas se pueden recibir en Agencias y Call Center, mientras que Reclamos sólo en agencia según lo establecido por la CNBS.

3. ¿Se logra capturar el nivel de satisfacción de cada cliente después de hacer una gestión PQR?

Actualmente capturamos el nivel de satisfacción a través de un contacto telefónico posterior a la interacción que realiza nuestro Call Center; tenemos que pensar en una solución a corto plazo para poder evaluar la satisfacción de nuestros clientes inmediatamente después de su interacción.

4. En su opinión ¿Cuál es la expectativa de un cliente al momento de hacer una gestión PQR en Banco Davivienda?

Su expectativa es obtener una respuesta en forma y tiempo, con la que se atienda su necesidad.

5. En su opinión ¿Qué factores afectan la experiencia de un cliente al momento de hacer una PQR?

El tiempo que se demore una PQR afecta la percepción del cliente en cuanto al servicio que brindamos, hay casos que no son tan fáciles de atender por lo que pueden llegar a tardarse más de lo esperado. Otro factor es la amabilidad del personal al momento de atender al cliente ya que, si no lo atendemos bien, el cliente sentirá que nuestro servicio es deficiente.

6. En base a su experiencia y observación ¿Han cambiado las necesidades y el comportamiento de los clientes en Davivienda después de la pandemia?

Ciertamente que han cambiado, ha surgido la necesidad de poder realizar trámites remotamente sin necesidad de asistir presencialmente a una sucursal. Los clientes han incrementado dramáticamente su uso de nuestros canales digitales: ATMs, Banca en Línea y App Davivienda. La pandemia ha causado que todos podamos auto servirnos desde nuestros hogares.

7. Considera que ¿Está el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos alineado con la estrategia de banco Davivienda?

Considero que sí, aunque el proceso actual de PQR sigue en proceso de transformación ya que los tres tipos de gestiones son de alta demanda diaria y con la pandemia su volumen incrementó bastante, se sigue en labor de mejora para facilitar las cosas para nuestros clientes siendo amables y confiables.

8. Es de su conocimiento si ¿Existe un programa de experiencia al cliente establecido en banco Davivienda?

Tenemos un área de Experiencia del Cliente que vela por el cuidado y aplicación de nuestra Cultura de Servicio basada en tres atributos clave: Amigable, Confiable y Sencillo. En nuestra organización, estos atributos se aplican a nuestros procesos y actividades, pues nuestro objetivo es enriquecer la vida de nuestros clientes con integridad haciendo que su experiencia con nosotros sea la mejor posible para que mantenga relaciones de negocios a largo plazo y sobre todo que sean fructíferas.

9. ¿Son las redes sociales parte de la estrategia de Banco Davivienda para la atención de PQR?

R/= A nivel de redes sociales se han atendido Quejas ocasionales nada más, pero una buena opciones para poder atender a los clientes por esos medios.

10. Considera que ¿cada área cuenta con las herramientas necesarias para atender las PQR de manera eficiente y eficaz?

Sí, las áreas cuentan con las herramientas necesarias para dar atención, sin embargo, se está buscando mejorar día con día.

11. ¿considera que el sistema actual para la gestión de PQR de Banco Davivienda está adaptado a las nuevas necesidades del mercado?

Considero que hace falta desarrollarlo un poco más para contestar de mejor forma al mercado y a las circunstancias actuales de pandemia.

12. ¿Cuáles considera que son las mejoras necesarias que podrían implementarse para mejorar el proceso de PQR y mejorar la experiencia al cliente?

Puntualmente: la plataforma que usamos para las gestiones ya que la misma tiene alrededor de 14 años y debido a su diseño rígido es difícil adaptarlo a las necesidades.



Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Postgrado
Maestría en Dirección Empresarial
GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistados: Funcionarios de Banco Davivienda

FECHA: _____06-08-2021_____

CARGO: _____Sub Director de Experiencia del Cliente_____

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio sobre el impacto de la experiencia al cliente en el proceso peticiones, quejas y reclamos en Banco Davivienda. Esta entrevista tiene el objetivo de identificar las etapas del proceso actual, las oportunidades de mejora y analizar la alineación del proceso con la estrategia para proponer acciones de mejora y mejorar la experiencia de los clientes. Desde la perspectiva de los funcionarios relacionados al proceso de Peticiones, quejas y reclamos; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

1. ¿Cómo funciona actualmente el proceso de PQR en el banco Davivienda?

Se recibe al cliente de forma presencial en agencia o por medio de llamada a través del Call Center, solicita una petición, queja o reclamo.

Si el cliente solicita una petición y el funcionario puede dar una respuesta al cliente, lo atiende de acuerdo a sus atribuciones y ahí finaliza la atención, si es una petición que requiere revisión, análisis, partidas contables etc. deben ingresar una gestión en la herramienta del CCC para que sea atendida y resuelta por el área que corresponda.

Si el cliente solicita poner una queja se le indica que debe llenar el libro de quejas, que se tiene en cada agencia, brindando el nombre, # de teléfono, # de identidad y el detalle de la queja, luego la agencia ingresa una gestión en la herramienta del CCC y así poder dar un seguimiento a la queja del cliente. Si se recibe a través del Call Center solo ingresan gestión por medio del CCC.

Si el cliente solicita poner un reclamo se le brinda la hoja de la CNBS, para que el cliente la complete con la información solicitada, ingresando una gestión por medio del CCC para su seguimiento en el tiempo establecido.

2. ¿Actualmente se puede realizar una gestión PQR por cualquier canal disponible de Banco Davivienda?

La mayoría de PQRs son atendidas por Agencia y Call Center.

Este mes incluimos algunas gestiones para que el cliente se auto sirva por medio de la página web.

3. ¿Se logra capturar el nivel de satisfacción de cada cliente después de hacer una gestión PQR?

Si, se cuenta con un link enviado a los clientes para que puedan aportar su nivel de satisfacción a lo

solicitado.

4. En su opinión ¿Cuál es la expectativa de un cliente al momento de hacer una gestión PQR en Banco Davivienda?

La expectativa de un cliente es tiempo de respuesta y diversidad de canales.

5. En su opinión ¿Qué factores afectan la experiencia de un cliente al momento de hacer una PQR?

Tiempo de respuesta, amabilidad, solución y diversidad de canales.

6. En base a su experiencia y observación ¿Han cambiado las necesidades y el comportamiento de los clientes en Davivienda después de la pandemia?

Las necesidades de los clientes son similares, pero el comportamiento ha cambiado ya que están usando más las plataformas digitales de Banco Davivienda.

7. Considera que ¿Está el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos alineado con la estrategia del banco Davivienda?

Se está trabajando en eso, para poder brindar a los clientes una mejor experiencia.

8. Es de su conocimiento si ¿Existe un programa de experiencia al cliente establecido en banco Davivienda?

Si, el programa es liderado por Casa Matriz.

9. ¿Son las redes sociales parte de la estrategia de Banco Davivienda para la atención de PQR?

No en este momento, pero sería una gran oportunidad y se espera que a futuro sea más que un canal comercial.

10. Considera que ¿cada área cuenta con las herramientas necesarias para atender las PQR de manera eficiente y eficaz?

Sí cuentan con las herramientas, pero a la vez cada área está en la labor de seguir mejorando y actualizando su forma de atender para mantener la eficiencia y eficacia de manera satisfactoria.

11. ¿Considera que el sistema actual para la gestión de PQR de Banco Davivienda está adaptado a las nuevas necesidades del mercado?

Tenemos un sistema legacy que por más de 10 años nos ha servido, no obstante, el mismo, aunque sí está adaptado a las necesidades del mercado y procura siempre de mantener el nivel de servicio óptimo y satisfactorio, necesita urgentemente un cambio.

12. ¿Cuáles considera que son las mejoras necesarias que podrían implementarse para mejorar el proceso de PQR y mejorar la experiencia al cliente?

Actualización del sistema de ingreso de PQRs y diversidad de canales



Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Postgrado
Maestría en Dirección Empresarial
GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistados: Funcionarios de Banco Davivienda

FECHA: _____04-08-2021_____

CARGO: _____Sub Director de Experiencia del Cliente_____

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio sobre el impacto de la experiencia al cliente en el proceso peticiones, quejas y reclamos en Banco Davivienda. Esta entrevista tiene el objetivo de identificar las etapas del proceso actual, las oportunidades de mejora y analizar la alineación del proceso con la estrategia para proponer acciones de mejora y mejorar la experiencia de los clientes. Desde la perspectiva de los funcionarios relacionados al proceso de Peticiones, quejas y reclamos; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

1. ¿Cómo funciona actualmente el proceso de PQR en el banco Davivienda?

En el tema relacionado a quejas y reclamos el banco se apega a las normas de transparencia el cual especifica el proceso, como la creación de un oficial de atención al usuario financiero que atiende los clientes, los clientes tienen que llenar el formulario de la CNBS y presentado personalmente.

Después se ingresa el reclamo a través de la herramienta de PQR y llega directamente al área para su atención.

La normativa establece los tiempos de respuesta de entrada 10 días y se puede extender hasta 20.

2. ¿Actualmente se puede realizar una gestión PQR por cualquier canal disponible de Banco Davivienda?

En el caso de quejas y reclamos por normativa solo pueden realizarse en agencia.

3. ¿Se logra capturar el nivel de satisfacción de cada cliente después de hacer una gestión PQR?

Si, hace poco por petición de la regional en 2020 se pidió que se evaluara la experiencia de los clientes en el tema de reclamos, pero si hemos tenido dificultades y pensar en cómo cambiar esa estrategia para obtener respuesta por parte de los clientes y no se ha logrado el volumen de encuestas.

4. En su opinión ¿Cuál es la expectativa de un cliente al momento de hacer una gestión PQR en Banco Davivienda?

Una respuesta rápida y favorable.

5. En su opinión ¿Qué factores afectan la experiencia de un cliente al momento de hacer una PQR?

El tiempo es fundamental ya que un cliente afectado quiere que se resuelva lo más rápido posible.

6. En base a su experiencia y observación ¿Han cambiado las necesidades y el comportamiento de los clientes en Davivienda después de la pandemia?

Si han cambiado, desde el inicio de la pandemia los reclamos se han cambiado y ahora los reclamos de tarjeta son los más comunes y luego los préstamos.

7. Considera que ¿Está el proceso actual de peticiones, quejas y reclamos alineado con la estrategia del banco Davivienda?

Debido a la normativa el proceso ha quedado en un tema tradicional, pero es necesario romper el paradigma y buscar la forma de digitalizar los procesos.

8. Es de su conocimiento si ¿Existe un programa de experiencia al cliente establecido en banco Davivienda?

Si y se dan capacitaciones constantes tanto a los asesores como a las áreas back end para poder dar el apoyo respectivo ante los reclamos.

9. ¿Son las redes sociales parte de la estrategia de Banco Davivienda para la atención de PQR?

Se considera ya que no se puede dejar a un lado la relevancia de las redes sociales en la actualidad, pero de momento no tenemos la forma de atender un reclamo a través de redes sociales, lo que se solicita a los clientes es que se haga una llamada o se acerque a una agencia.

10. Considera que ¿cada área cuenta con las herramientas necesarias para atender las PQR de manera eficiente y eficaz?

Sí cuentan con las herramientas, pero se puede mejorar ya que hay muchos pasos intermedios que se podrían eliminar ya que causan mayor carga de trabajo.

11. ¿Considera que el sistema actual para la gestión de PQR de Banco Davivienda está adaptado a las nuevas necesidades del mercado?

El sistema es antiguo y se adecua para la atención de reclamos. Adicional se necesita adecuar los sistemas porque en este momento todo es manual y por medio de correos electrónicos. Se genera un correo por área y se dificulta el seguimiento y control.

12. ¿Cuáles considera que son las mejoras necesarias que podrían implementarse para mejorar el proceso de PQR y mejorar la experiencia al cliente?

Se necesita una nueva forma de atender los reclamos para facilitarle al cliente las herramientas y no exigirle que llegue a una agencia.

Anexo 7. Resultados Encuesta de Consulta a Clientes sobre Solución propuesta



Figura 56. Percepción de los clientes sobre la incorporación del PQR en la APP de Davivienda

Fuente: Elaboración Propia

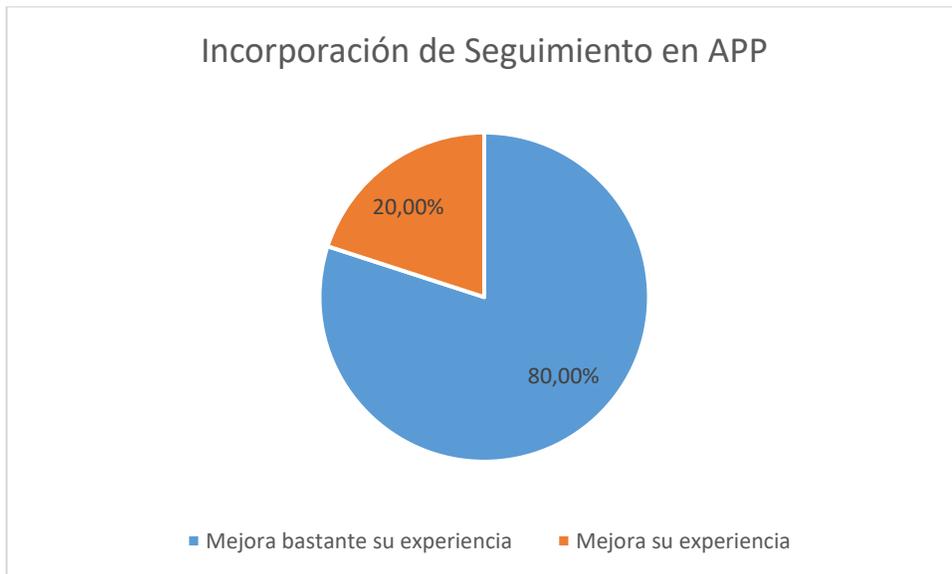


Figura 57. Percepción de los clientes sobre la incorporación de seguimiento de la gestión en la APP de Davivienda

Fuente: Elaboración Propia



Figura 58. Percepción de los clientes sobre la posibilidad de recibir guía sobre como presentar sus PQR por redes sociales

Fuente: Elaboración Propia



Figura 59. Percepción de los clientes sobre la incorporación de un sistema de consultas por Whatsapp.

Fuente: Elaboración Propia

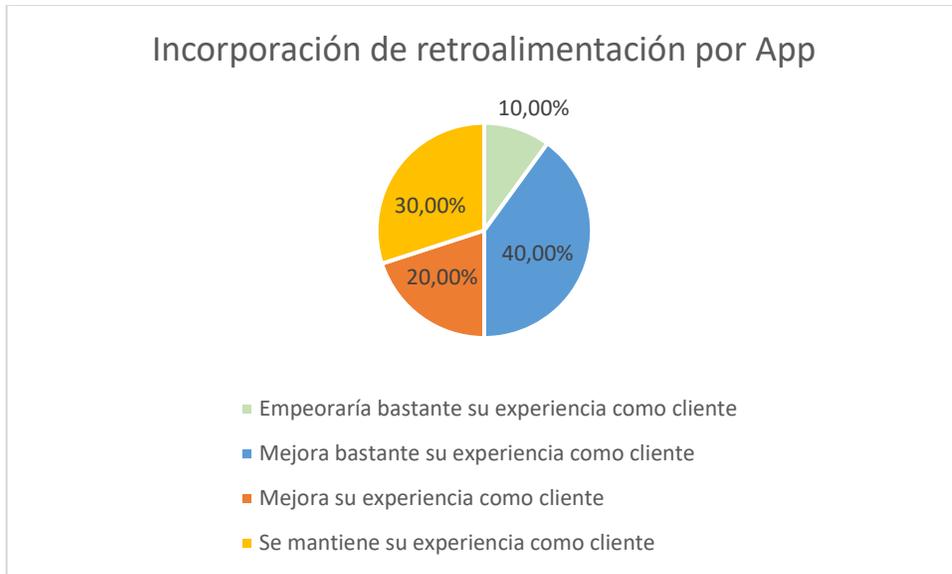


Figura 60. Percepción de los clientes sobre la incorporación de retroalimentación al banco en la APP de Davivienda

Fuente: Elaboración Propia



Figura 61. Percepción de los clientes sobre la incorporación notificación la APP de Davivienda

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8. Cotización



Andes Development S. de R.L.

08019012513018
<https://andes.la>
Col. Miramontes, calle 7, casa No. 1537
Tegucigalpa, M.D.C., Francisco Morazán
Honduras

Cotización 2021-39

Luis Martinez

Fecha de cotización: 03/09/2021

00000000000000

Planificación: 2 semanas
Diseño: 1 mes
Desarrollo: 4 meses
Certificación y correcciones: 1 mes

Oficina Principal La Torre Entre Boulevard Suyapa, y Boulevard Juan Pablo Segundo, Tegucigalpa

| Título | Descripción | Cantidad | Valor unitario | Total línea |
|---|---|----------|----------------|----------------|
| Planificación de desarrollo | Se creará una planificación detallada con cada uno de los módulos que llevará la aplicación web en su primera versión. | 1 | US\$ 2,000.00 | US\$ 2,000.00 |
| Diseño de prototipo a nivel de adobe XD | Según el documento generado en la fase de planificación, una vez aprobado, se desarrollará el prototipo a nivel de diseño dinámico montado en Adobe XD. | 1 | US\$ 2,000.00 | US\$ 2,000.00 |
| Desarrollo de aplicación web | Según el requerimiento de cada uno de los servicios se estima un valor de inversión que puede variar según el documento final de planificación aprobado. <ol style="list-style-type: none">1. Servicio consulta datos2. Servicio consulta estado3. Servicio de peticiones4. Servicio de catálogo5. Servicio de OTP | 1 | US\$ 25,000.00 | US\$ 25,000.00 |

Observaciones:

Cotización válida por 15 días

| | |
|--------------|-----------------------|
| Sub-Total | US\$ 29,000.00 |
| Impuesto | 4,350.00 |
| Total | US\$ 33,350.00 |

Anexo 9. Solicitud de autorización

28/7/2021

Correo de BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A. - Solicitud de apoyo para tesis de maestría



Alberto Martinez <luis.martinez@davivienda.com.hn>

Solicitud de apoyo para tesis de maestría

3 mensajes

Alberto Martinez <luis.martinez@davivienda.com.hn>
Para: Eurípides Calix <euripides.calix@davivienda.com.hn>

19 de julio de 2021, 7:17

Buen día.

Como lo conversamos el sábado, actualmente estoy cursando mi proyecto de graduación de maestría "Dirección empresarial".

Me gustaría poder abordar un problema del banco y poder contribuir con una solución y solicito su autorización y apoyo de ser posible.

Muchas gracias de antemano.

INFORMACIÓN INTERNA

Luis Alberto Martínez Aguilar

Analista y Programador Senior

Luis.martinez@davivienda.hn.com

Tel: (504) 22400909 Ext, 368256

Oficina Principal, Tegucigalpa

Intersección Blvd. Suyapa y Blvd. Centroamérica

Banco Davivienda Honduras S.A,

Euripides Calix <euripides.calix@davivienda.com.hn>

19 de julio de 2021, 7:21

Para: Alberto Martinez <luis.martinez@davivienda.com.hn>, Henry Barahona <henry.barahona@davivienda.com.hn>, Armando Enrique Cerrato Mendoza <armando.cerrato@davivienda.com.hn>

Henry/ armando

agradezco puedan apoyar a Luis en definir algun proyecto o proceso que pueda desarrollar Luis para su maestria y nos apoye en la gestion del banco.

Saludos

[El texto citado está oculto]

--

Euripides Calix

COO Director de Operaciones y Tecnologia

Euripides.Calix@davivienda.com.hn

<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=60f966e84e&view=pt&search=all&permthid=thread-a%3Ar6563209138089480920&siml=msg-a%3Ar-31350075...> 1/2

28/7/2021

Correo de BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A. - Solicitud de apoyo para tesis de maestría

Tel: (504) 2240-0909 Ext. 364701

Oficina Principal La Torre, Tegucigalpa Honduras

Banco Davivienda S.A.

Armando Cerrato <armando.cerrato@davivienda.com.hn>

20 de julio de 2021, 12:01

Para: Euripides Calix <euripides.calix@davivienda.com.hn>

Cc: Alberto Martinez <luis.martinez@davivienda.com.hn>, Henry Barahona <henry.barahona@davivienda.com.hn>

Luis, estamos a la orden, contactame....

[El texto citado está oculto]

--

ARMANDO CERRATO

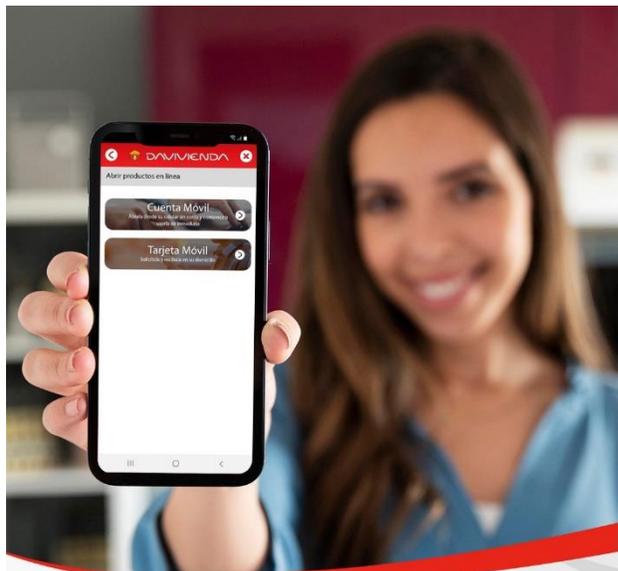
Sub Director de Transformación del Negocio

armando.cerrato@davivienda.com.hn

Tel: (504) 2240-0909 Ext. 363601 Cel: (504) 9998-1884

Oficina Principal La Torre. Intersección Blvd. Suyapa y Blvd. Centroamérica, Tegucigalpa. Banco Davivienda Honduras, S.A.

Anexo 10. Publicidad Tamaño Historias de Instagram



REALIZA TUS PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS DESDE NUESTRA APP
DAVIVIENDA HONDURAS

Davivienda piensa en tu comodidad, no necesitas salir de casa para presentar tus peticiones, quejas y reclamos, porque con nuestra nueva función en la **App Davivienda Honduras**, puedes realizar tus gestiones.

- 1 Ingresa al app **Davivienda Honduras**
- 2 Selecciona el menú de **Gestiones** y elije entre **petición, queja o reclamo o seguimiento**
- 3 Selecciona la razón de tu **petición, queja o reclamo**
- 4 Cuéntanos un poco más de lo que necesitas
- 5 Ingresa el código de seguridad que recibirás en un mensajito

Así de Fácil ✓

Ahora puedes ver el estado de tu gestión desde nuestra App



Figura 62. Publicidad a utilizar en Instagram.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 11. Publicidad Tamaño Post de Facebook



Figura 63. Post de Facebook anunciando las nuevas funcionalidades.

Fuente: Elaboración Propia



Figura 64. Post de Facebook con instrucciones.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12. Correo de aceptación del Proyecto de Graduación

Aceptación de Proyecto de Graduación



HERNANDEZ JUAN MARTIN <jm.hernandez@unitec.edu>

28/09/2021 20:56



Para: JOEL ALEJANDRO VASQUEZ RAMIREZ; ALBERTO ERTO MARTINEZ AGUILAR; lam.aguilar91... ✓

Estimados Joel Alejandro Vásquez Ramírez y Luis Alberto Martínez Aguilar, he recibido su proyecto de graduación titulado: "Impacto del proceso de peticiones, quejas, reclamos en la experiencia al cliente, Banco Davivienda, 2020" el cual reúne los requisitos para continuar su proceso de defensa ante una terna que la Facultad de Postgrado designará en su momento.

Por mi parte, y en calidad de asesor metodológico, hemos concluido el proceso. Ha sido un gusto compartir con ustedes en este curso y les deseo el mejor de los éxitos en la defensa de este documento que hoy cerramos en esta primera fase.

Saludos cordiales

Figura 65. Correo de Aceptación del Proyecto de Graduación.