

---

Diagnóstico para la implementación de estrategia dirigido al servicio al cliente del Banco  
Davivienda – sede Villavicencio

Diego Fernando Hernández Jaramillo

Fabián Darío Montaña Fandiño

Luis Alonso Toro Camacho

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio

2018

---

Diagnóstico para la implementación de estrategias dirigido al servicio al cliente del Banco  
Davivienda – sede Villavicencio

Diego Fernando Hernández Jaramillo

Fabián Darío Montaña Fandiño

Luis Alonso Toro Camacho

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Alberto Martínez Cárdenas

Administrador de Empresas con énfasis en Marketing

Gerencia del Talento Humano

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Modalidad a Distancia y Virtualidad

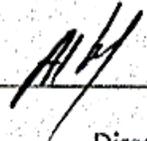
Villavicencio

2018

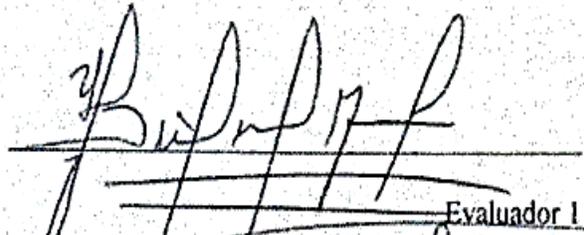
**Nota de Aceptación**

Cuatro Puntos Tres (4.3)

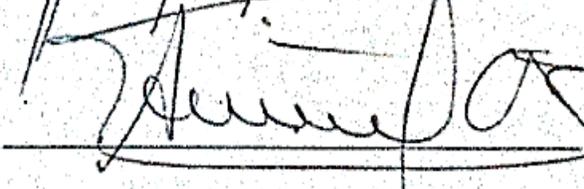
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 04 de mayo de 2018.

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias. A mi familia, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

Diego Fernando Hernández Jaramillo.

A Dios Todopoderoso, por haberme iluminado y guiado al logro de una de mis más anheladas metas. A mi familia, por darme la fortaleza y comprensión en los momentos más difíciles.

Fabián Darío Montaña Fandiño.

A Dios por darme la posibilidad de llegar a donde estoy y ayudarme siempre a cumplir mis metas. A mi familia, por darme toda su confianza y apoyo incondicional. Por estar siempre a mi lado y apoyarme en todas mis decisiones.

Luis Alonso Toro Camacho.

---

## **Agradecimientos**

A la entidad financiera Banco Davivienda por permitir su receptividad en dicho proceso académico.

A los profesores y compañeros de estudio, quienes brindaron su ayuda y apoyo incondicional durante el desarrollo de la carrera.

Dr. Alberto Martínez Cárdenas, director proyecto. Por su apoyo y colaboración incondicional.

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, por el conocimiento brindado durante la formación.

A todos, muchas gracias y bendiciones.

Los autores.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción .....	13
1. Problema .....	14
1.1 Descripción del problema .....	14
1.2 Formulación del problema .....	15
2. Justificación .....	16
3. Objetivos.....	17
3.1 Objetivo general.....	17
3.2 Objetivos específicos .....	17
4. Marco referencial .....	18
4.1 Antecedentes .....	18
4.2 Marco teórico .....	26
4.2.1 Hacia la calidad del servicio. ....	26
4.2.2 Diagnóstico estratégico organizacional. ....	41
4.2.3 El diagnóstico y la satisfacción de los clientes. ....	47
4.3 Marco conceptual.....	48
5. Metodología .....	51
5.1 Enfoque de la investigación.....	51
5.2 Tipo de investigación.....	51
5.3 Población y muestra.....	52
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	52
5.4.1 Fuentes primarias.....	52
5.4.2 Fuentes secundarias. ....	52
5.5 Instrumentos para el análisis de la información.....	52
6. Resultados.....	53
6.1 Identificar las estrategias de servicio al cliente que viene realizando el Banco Davivienda de Villavicencio, utilizando la matriz DOFA.....	53
6.1.1 Encuesta a colaboradores.....	53
6.1.2 Encuesta a clientes.....	60
6.2 Analizar las fortalezas y debilidades a través de la matriz Dofa .....	64

---

6.3 Proporcionar estrategias del servicio al cliente a partir de un valor para el cliente y que establezca una posición competitiva real para el Banco Davivienda.....	68
7. Conclusiones .....	69
8. Recomendaciones .....	70
Referencias Bibliográficas .....	71
Apéndices.....	75

### Lista de Figuras

Figura 1.	Estrategias exitosas para la excelencia en la prestación del servicio. ....	28
Figura 2.	Qué pasa con el servicio al cliente. ....	29
Figura 3.	Ciclos del servicio. ....	33
Figura 4.	Ciclo del servicio. ....	35
Figura 5.	Proceso estratégico. ....	40
Figura 6.	¿El Banco Davivienda ha brindado al talento humano que la integra, capacitación y desarrollo sobre atención y servicio al cliente? .....	53
Figura 7.	¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias o expectativas de los clientes?.....	54
Figura 8.	¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?.....	54
Figura 9.	¿Cómo percibe usted la relación con sus clientes? .....	55
Figura 10.	¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado; es ágil, oportuno, se realiza con sentido humano, amable y se presta con una vocación del servicio? .....	56
Figura 11.	¿Se considera que el personal con el que cuenta la entidad, es suficiente para atender el número de servicios requeridos diariamente? .....	56
Figura 12.	¿Qué percepción tiene usted sobre la evaluación de flujo de información? .....	57
Figura 13.	¿Se realizan reuniones por áreas para informar cambios y situaciones que se presenten?.....	58
Figura 14.	¿Se realizan reuniones por áreas para hacer seguimiento en el cumplimiento de los objetivos?.....	58
Figura 15.	¿Se promueve el trabajo en equipo entre el personal de toda la entidad?.....	59
Figura 16.	¿Las instalaciones en el lugar de trabajo son adecuadas?.....	60
Figura 17.	¿Está usted satisfecho con la atención del servicio prestado por los colaboradores de la entidad Davivienda?.....	60
Figura 18.	¿Considera que la información recibida por parte del funcionario con respecto a su requerimiento fue ágil y oportuna?.....	61
Figura 19.	¿Sabe a quién dirigirse en el banco para obtener información sobre el trámite a realizar? .....	62
Figura 20.	¿Cómo califica la calidad en el suministro de información por parte de los funcionarios?.....	62
Figura 21.	¿Según su criterio, el funcionario que le prestó el servicio conoce bien los productos del banco y posee buena capacidad de respuesta ante su actitud? .....	63
Figura 22.	¿Considera apropiadas las instalaciones de la entidad? .....	64

---

### Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz Dofa. ....	66
Tabla 2. Análisis Dofa. ....	67

### **Lista de Apéndices**

Apéndice A. Naturaleza de la empresa.....	76
Apéndice B. Cámara de Comercio.....	79
Apéndice C. Encuesta a colaboradores.....	94
Apéndice D. Encuesta a clientes.....	97
Apéndice E. La historia no se repite por que hemos aprendido más acerca del servicio. ....	99
Apéndice F. Errores comunes al implementar programas de servicio en un mercado competitivo.....	102
Apéndice G. Peligros comunes en los programas de servicio.....	110

## Resumen

Mediante el diagnóstico para la implementación de estrategias dirigida al servicio al cliente del Banco Davivienda – Villavicencio, busca identificar las condiciones para el desarrollo la estrategia de servicio al cliente que viene realizando el Banco Davivienda. La metodología aplicada presentó un enfoque cuantitativo e investigación descriptiva. Los resultados se llevaron a cabo mediante el diagnóstico, aplicando para ello la encuesta a los colaboradores; permitiendo conocer e identificar los puntos fuertes y débiles que presenta actualmente la entidad, con respecto del servicio al cliente. Por consiguiente, se establece las debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas, permitiendo el respectivo análisis con miras a que sea más competitiva en el mercado.

*Palabras clave:* servicio al cliente, diagnóstico, competitividad, análisis, Dofa.

---

### **Abstract**

Through the diagnosis for the implementation of strategies aimed at service customer of Banco Davivienda - Villavicencio, seeks to identify the conditions for the development strategy of service customer being the Banco Davivienda. The methodology introduced a quantitative approach and descriptive research. The results were carried out through the diagnosis, using the survey to employees; allowing know and identify strengths and weaknesses that currently presents the entity, in respect of the service to the customer. Therefore, sets the weaknesses, strengths and opportunities and threats, allowing the respective analysis with a view to make it more competitive in the market.

*Keywords:* service to customer, diagnosis, competitive analysis, Dofa.

## **Introducción**

Es importante indicar que la empresa se encuentra en la actualidad con un talento humano no comprometido en cada una de las tareas que desempeña. La atención a los clientes es relativamente inadecuada, si se tiene en cuenta que la actitud no genera confianza, armonía y receptividad proactiva, deficiencia en la agilidad para la solución de inquietudes que presentan los clientes, situaciones que desde luego genera pérdidas de los mismos hacia la competencia.

La estructura del trabajo permite relacionar fundamentos administrativos y transmiten conocimientos esenciales respecto a la calidad del servicio para lograr la satisfacción del cliente y establecer un mayor liderazgo y posicionamiento en el mercado, considerando de esta forma hacer un buen servicio, para hacer un buen negocio y generar mayor ventaja competitiva, al igual su importancia con la relativa a la calidad de los servicios.

Por consiguiente su contenido enmarca, la problemática y formulación del problema, justificación, formulación de objetivos, antecedentes, marco teórico y conceptual, metodología aplicada con un enfoque cuantitativo, investigación descriptiva, resultado de la aplicación de la encuesta y clientes; matriz y análisis Dofa, que permitió conocer e identificar los factores internos y externos; logrando con ello ofrecer alternativas de solución a partir de prioridades eficaces para la satisfacción del cliente.

## 1. Problema

### 1.1 Descripción del Problema

El mundo de los negocios en el sector financiero viene enfrentando no sólo cambios tecnológicos, la prestación de servicios al cliente; lo que conlleva a que se realicen ajustes en cada una de las operaciones para garantizar el éxito futuro en el mercado.

En el Banco Davivienda, se percibe que sus colaboradores no están comprometidos en actividades gerenciales efectivas, ni mejorar la atención al cliente y una conducta no adecuada del talento humano, respecto a la claridad de información suministrada por los clientes, deficiencia en la agilidad en atención, problema con respecto a los tiempos de espera. Eventos que generan pérdida de clientes, reclamaciones, inconformidad e insatisfacción al solicitar sus servicios; creando de esta manera escasas oportunidades y desaprovechando las fortalezas con que cuenta.

También se evidencia una atención deficiente por parte de los colaboradores a los usuarios, debido a que no existe un plan de capacitación que permita sensibilizar y orientar a los colaboradores que brindan el servicio al cliente. Situación que incide en la atención, generando cierta resistencia a la entidad, por lo tanto, recurren a otros bancos para recibir un mejor servicio.

Otro aspecto limitante, tiene que ver con la carencia de información interna y externa, situación que conlleva o se acentúa a la falta de satisfacción del cliente ignorando en ocasiones el verdadero compromiso de servicio de la entidad, así como las diversas facilidades en la atención de Davivienda así mismo no permite el flujo de comunicación del cliente habitual con el que no lo es. Por tanto, se cree imperioso establecer un diagnóstico en las estrategias de atención y servicio que permita conocer los factores que inciden en falta de atención del cliente, en el Banco Davivienda.

---

## 1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores que inciden en la falta de atención al cliente, en el Banco Davivienda sede Villavicencio?

## 2. Justificación

La presente investigación que relaciona el diagnóstico para la implementación de estrategias dirigido al servicio al cliente del Banco Davivienda sede Villavicencio. Es importante porque le genera beneficios que conllevan a mayor lealtad de los clientes, incremento de utilidades, disposición para adquirir servicios, adquisición de nuevos clientes a través del voz a voz, es decir, la referencia de los clientes satisfechos; menores gastos en actividades de marketing; menos quejas y reclamos y en consecuencia, menores gastos ocasionales por su gestión; mejor imagen y reputación de la entidad; clara diferenciación de la organización con respecto a los competidores; un mejor clima de trabajo interno, ya que los funcionarios o colaboradores no están presionados por las continuas PQR de los clientes; menor rotación del talento humano, generando desde luego sentido de pertenencia y orgullo estar vinculados con el banco Davivienda.

Por otra parte, es relevante destacar que el diagnóstico para la implementación de estrategias en la atención del servicio al cliente, lo requiere de un arduo proceso de desarrollo que debe considerar dicha implantación de una cultura en toda la empresa que genere fidelización de los clientes.

Se busca establecer un mayor posicionamiento de la entidad en el mercado brindando una atención integral al cliente y por ende mejorar de manera continua y permanente el cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Así mismo, considera siempre que el servicio debe mostrar los atributos (momentos de verdad), como ventaja competitiva al igualar su importancia con la relativa a la calidad de los servicios. Como también enfocar la satisfacción a los clientes y manteniéndose como líder en resultados, logrando con ello la fidelización del cliente.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diagnosticar las condiciones organizacionales del Banco Davivienda para el diseño de estrategias dirigida a la atención del servicio al cliente.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar las estrategias de servicio al cliente que viene realizando el Banco Davivienda de Villavicencio, utilizando la matriz DOFA.
- b) Analizar las fortalezas y debilidades a través de la Matriz DOFA.
- c) Proporcionar estrategias del servicio al cliente a partir de un valor para el cliente y que establezca una posición competitiva real para el Banco Davivienda.

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Antecedentes

Se llevaron a cabo trabajos similares a la temática en estudio, que a continuación se describen:

Gallardo (2008) realizó el diagnóstico de participación, en el servicio “Virtual Bandec”, sintetizando los siguientes aspectos: La economía cubana no está excepta al rápido paso de los avances tecnológicos, que implican grandes transformaciones a nivel de país. Ante tal situación, los bancos, a través de canales de comunicación más eficaces, han ido adoptando una nueva manera de trabajar en aras de perfeccionar su gestión empresarial.

Para realizar este trabajo se consultaron diferentes fuentes bibliográficas del ámbito internacional y nacional que abordaran la problemática del marketing de los servicios, haciendo énfasis en la participación del cliente en los mismos y particularmente en el sector bancario. En la literatura especializada disponible, no se encontraron antecedentes documentados sobre investigaciones referidas al mejoramiento de los mecanismos establecidos de prestación del servicio electrónico en el sector bancario cubano. En este sentido, la presente investigación estuvo dirigida a diagnosticar el servicio electrónico “Virtual Bandec”, con el objetivo de potenciar la participación del cliente en el mismo. Para ello se utilizaron métodos analíticos sintéticos y se aplicaron métodos cualitativos y cuantitativos, entre los que se encuentra, la entrevista, el análisis documental y criterios de expertos, el cuestionario y la triangulación de fuentes de datos.

La investigación aporta a la entidad objeto de estudio, una secuencia de problemas, en aras de lograr el perfeccionamiento del sistema, lo cual se complementa con algunas propuestas de mejoras que conduzcan a una mayor participación del cliente. Además, se ofrece un sistema de satisfacción del cliente, con el propósito de favorecer las relaciones banco-cliente y el cumplimiento del objeto social de estas entidades.

La participación a través del comercio electrónico ha tomado auge en la actualidad alcanzando niveles globales, razón por la cual, su práctica ha comenzado a utilizarse en Cuba, siendo el sector bancario uno de los iniciadores en esta actividad. El procedimiento diagnóstico utilizado parte de la determinación de la muestra (83 clientes que mayor cantidad de operaciones realizan a través de “Virtual Bandec”) y los instrumentos (entrevista, observación, cuestionario y análisis documental), empleados en el proceso de selección de información, que posteriormente fue triangulada y mostrados sus resultados integrales en base a los objetivos propuestos para el mismo.

La aplicación de los instrumentos, permitió conocer criterios acerca del servicio bancario y la gestión de participación en la entidad objeto de estudio, así como describir el servicio de banca virtual y reconocer las principales ventajas y desventajas de “Virtual Bandec”, como plataforma electrónica que potencia la participación del cliente en el servicio bancario.

La ventaja fundamental de la plataforma es que brinda al cliente comodidad y economía al poder acceder desde su puesto de trabajo. Los principales problemas del servicio, están relacionados con insuficiencias tecnológicas y de diseño del modelo empleado, que determinan que sea poco eficiente, lento e incompleto; poco interactivo, pues no ofrece información suficiente y poco accesible para nuevos clientes. El plan de acción se propone para mejorar o potenciar la participación del cliente en el servicio objeto de estudio, perfeccionándose, de esta forma, la gestión de marketing en la entidad. Las principales proyecciones que propone están referidas a enriquecer el modelo propuesto con opciones tales como club de prescriptores y comunidad virtual; así como sustentarse mediante un sistema de satisfacción del cliente.

Canchila (2010), realizó el “Diagnóstico y propuesta del servicio al cliente para el Agenciamiento Aduanero en Almaviva S.A., seccional Cartagena”, mostrando que en la actualidad, las organizaciones se ven enfrentadas a un mundo totalmente cambiante en el que se imponen nuevas tendencias y todo se constituye como un verdadero reto. La gerencia del servicio surge como efecto de este constante cambio estableciendo la importancia de ir más allá de ofrecer sólo productos, rompiendo paradigmas, incursionando en nuevas técnicas y llevando

al cliente al nivel más alto de las compañías. El objetivo de esta investigación radica en aplicar a Almagro S.A. (Almacenes Generales de Depósito) sucursal Cartagena el marco teórico y práctico de la gerencia del servicio y las bases teóricas establecidas por el Docente de La Universidad del Rosario Carlos Eduardo Méndez como lo son elementos para transformar la cultura de las organizaciones hacia la excelencia en el servicio al cliente y un momento para el cliente en el servicio, publicaciones que sin duda se constituyen como un modelo a seguir para orientar el funcionamiento de las organizaciones hacia la prestación de un excelente servicio, que genere satisfacción y fidelidad constante, superando las expectativas de los clientes que con el creciente dinamismo del mercado actual son cada día más exigentes.

Almagro S.A. (Almacenes Generales de Depósito) proporciona soluciones logísticas en Colombia, actualmente es una empresa líder a la vanguardia en la prestación de servicios logísticos, ofreciendo múltiples opciones integradas que aportan una solución oportuna y eficiente a las crecientes exigencias de los clientes y del comercio internacional. En sus políticas de calidad plantea satisfacer los requerimientos de sus clientes, prestando servicios confiables, seguros y oportunos; garantizando el mejoramiento continuo mediante el desarrollo permanente de su personal, la constante actualización tecnológica y el servicio al cliente. La situación actual de Almagro S.A. sucursal Cartagena refleja un estado promedio de satisfacción al cliente ya que internamente no se han establecido todos los lineamientos planteados en el marco teórico que hacen posible llegar al objetivo primordial de la organización La Satisfacción del Cliente. Por consiguiente, se propone una estrategia en la cual se establecen para Almagro S.A. Sucursal Cartagena El Ciclo del Servicio.

El trabajo en equipo se constituye entonces como otro de los pilares base de la búsqueda de la excelencia en el servicio, el funcionamiento de esta premisa a nivel interno reflejara los resultados a los que se quieren llegar a nivel externo, recalcando la importancia de reconocer a todos los actores que intervienen en la organización como clientes y dar el trato que como clientes se merecen. Llegar a esta integración solo será el reflejo del éxito en la comunicación y en la aceptación de todos los mensajes que se transmitieron. La sincronía y la cooperación de un grupo de personas son fundamentales para alcanzar el éxito y lograr los objetivos establecidos.

Por otra parte, López (2014), realizó el “Diagnóstico de necesidades de capacitación en agencias bancarias de la ciudad de Huehuetenango”, señalando que Las instituciones bancarias han tenido un crecimiento acelerado en el departamento de Huehuetenango, así como una constante competencia; de allí se deriva la importancia de establecer las diferentes necesidades de los colaboradores en cuanto a capacitación y con ello, brindar un servicio de calidad como característica diferencial respecto a los competidores.

En el presente estudio, cuyo objetivo fue determinar mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación, las debilidades en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los colaboradores en las agencias bancarias de la ciudad de Huehuetenango; la información se obtuvo a través de cuestionarios dirigidos a colaboradores, clientes y usuarios, así como de un focus group aplicado a jefes de agencia, en los cuales se evidenció la falta de un proceso que oriente la estructuración y desarrollo de programas para el establecimiento y fortalecimiento de competencias en los colaboradores de la organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva y a través del diagnóstico se determinaron las necesidades de capacitación en cuanto a: formación de productos, servicio al cliente, fortalecimiento en técnicas de ventas, aplicación del sistema bancario, relaciones interpersonales, entre otras; y con ello, adoptar medidas necesarias para encontrar soluciones inmediatas. Lo anterior, permite proponer una guía para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que exprese qué, a quién, cuánto y cuándo capacitar. Además, el diseño y estructura de un programa adecuado para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes, a fin de contribuir al logro de los objetivos como de las metas deseadas por la organización.

La mayoría de jefes de agencia y colaboradores perciben el diagnóstico de necesidades de capacitación como el instrumento que ayuda a determinar las áreas más débiles en cuanto a

conocimientos, habilidades y actitudes; sin embargo, afirman que esta herramienta no se aplica dentro de la institución y no existe una persona encargada del mismo.

Para desempeñar un puesto en el banco se necesita relacionar los procedimientos, aspectos elementales del banco y operacionalización de los sistemas, lo cual se interpreta como: conocimientos técnicos, administrativos y operativos. La mayoría de jefes de agencia y clientes/usuarios señalan que existe un conocimiento parcial de parte de los colaboradores en cuanto a los servicios y productos que actualmente ofrece el banco, lo cual puede identificarse como debilidad para el mismo. La mayor parte de colaboradores están comprometidos con el cumplimiento de metas y objetivos de la institución, pero reconocen que existen deficiencias en manejo de sistemas y equipo de cómputo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación con el cliente interno y externo.

Los colaboradores de las diferentes agencias del banco, generan un buen clima laboral y un comportamiento en equipo en la resolución de problemas; sin embargo, como en toda organización, existen deficiencias como la poca confianza con los jefes inmediatos, deterioro en la comunicación y actitud poco participativa, lo cual puede reflejarse en el servicio, amabilidad y lealtad que se brinda a los clientes/usuarios.

En las agencias estudiadas, la mayoría de colaboradores han participado en reuniones cortas de orientación y descripción parcial de algunos productos, mas no de un proceso formativo que les proporcione información valiosa que puedan aplicar en el desempeño de sus tareas. Los planes y programas de formación existentes no cubren las necesidades de cada puesto y son formulados sin considerar las debilidades reales y el fortalecimiento de las competencias.

Los autores Mejías, Villegas & Maneiro (2009), realiza la investigación con respecto a los factores determinantes de la calidad de los servicios bancarios en un campus universitario Venezolano. Donde el objetivo de esta investigación es identificar los factores que determinan la calidad de los servicios bancarios en entidades ubicadas en el campus de una universidad venezolana. Para este fin, se diseñó una encuesta basada en el modelo SERVQUAL, adaptada a los requerimientos de la institución universitaria, tomando como referencia investigaciones

realizadas en el sector bancario. Los datos obtenidos fueron analizados aplicando la técnica de análisis de factores. Como resultado se identificaron cinco dimensiones: Atención al cliente, infraestructura, aspectos funcionales, gestión de servicios y aspectos generales. La encuesta resultó ser fiable y válida para medir la calidad de los servicios bancarios en el campus universitario donde se realizó la investigación y podría usarse para otros campus previa adecuación a las necesidades de cada universidad o entidad bancaria.

Por otra parte, De Pedro (2013) realizó la tesis sobre la calidad de servicio bancario: una escala de medición. Sintetizando los siguientes aspectos: Una de las herramientas más utilizadas para medir calidad de servicio es el modelo SERVQUAL de Parasuraman, y Berry (1985). Dado que existen diferencias entre las percepciones de los clientes de los distintos mercados, numerosos autores señalan la necesidad de adaptar la herramienta SERVQUAL a la idiosincrasia de cada país. Tomando como referencia este modelo, el objetivo de este trabajo se enfoca en explorar las dimensiones de calidad de servicio más relevantes para los clientes de entidades bancarias de la ciudad de Bahía Blanca y elaborar una escala adaptada a los requerimientos de los usuarios locales.

Los resultados del estudio no confirman la totalidad de las dimensiones del modelo original (Elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). los datos cualitativos sugieren que las dimensiones relevantes para los clientes de bancos argentinos son confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad. algunas dimensiones adicionales se agregaron al modelo original: resolución de problemas y aviso, beneficios adicionales, productos no solicitados y costos. Los objetivos conllevaron a: Explorar los factores de calidad de servicio más relevantes para los clientes de la banca local. Identificar las dimensiones con mayor poder explicativo si no concuerdan con las existentes. Elaborar una nueva escala que se adapte a las necesidades y expectativas de los clientes de bancos de Bahía Blanca.

Con los datos obtenidos en la investigación cualitativa realizada, no se confirman la totalidad de las dimensiones utilizadas por el cuestionario SERVQUAL. Los clientes examinados indican como relevante para medir calidad de servicio las dimensiones confiabilidad, capacidad

de respuesta y seguridad del modelo original, aunque es necesario realizar algunas descripciones complementarias, y establecieron nuevas dimensiones como resolución de problemas y aviso, beneficios adicionales, productos no solicitados y costos. La herramienta obtenida puede considerarse de utilidad para aplicar a entidades bancarias de Bahía Blanca, como instrumento para detectar puntos fuertes y débiles de calidad brindada en un contexto cada vez más competitivo, permitiendo a las organizaciones adaptar sus procesos a los requerimientos de los clientes.

A nivel del contexto nacional Giraldo (2007), realizó un modelo de servicio al cliente orientado al mejoramiento de la imagen comparativa para empresas de servicios; señalado que Desde hace algún tiempo se viene hablando de la atención al cliente, a raíz de las teorías administrativas se han mejorado los procesos en las empresas, el crecimiento económico y tecnológico del mundo permite que hayan organizaciones dedicadas a todo tipo de actividades; la competencia, precisamente como consecuencia de la creación de tantas de ellas, las lleva a mejorar cada día en productos, procesos, calidad y servicios. Es por esto que el servicio se ha convertido en el elemento el clave para su éxito. Las compañías Japonesas estuvieron a la vanguardia en esta innovación administrativa, pero poco tiempo después, estas nuevas teorías llegaron a todo el mundo, permitiéndole al usuario obtener mayores beneficios.

Los objetivos establecidos fueron: Plantear un modelo donde se integren la satisfacción de las necesidades del cliente, las exigencias del medio, la satisfacción del cliente interno y el mejoramiento de la imagen corporativa. Brindar herramientas para que las empresas de servicios puedan identificar su población objetivo. Plantear estrategias que permitan a las empresas prestadoras de servicios mejorar sus procesos de atención al cliente. Presentar herramientas útiles para las empresas con las cuales puedan evaluar la satisfacción del cliente y puedan medir los niveles de atención de las empresas. Determinar ventajas competitivas y económicas de las estrategias de servicio al cliente.

Finalmente, Ortiz (2015), llevó a cabo la propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras. En este artículo se aborda el diseño de una propuesta de mejoramiento

de la calidad en el servicio al cliente en una entidad financiera con el fin de aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector y lograr la diferenciación debido al excelente servicio brindado al cliente.

A partir de este estudio se concreta el hecho de que un excelente servicio al cliente influye en una elevada satisfacción del cliente, se deja clara su importancia y que éste es un producto más en las entidades financieras, puesto que es una característica que brinda competitividad y diferenciación. Adicionalmente se determina que en las entidades financieras los tiempos de espera en atención por asesorías e información solicitada y la agilidad de los empleados son los aspectos de mayor sensibilidad en materia de satisfacción al cliente. Este tema contribuye académicamente al conocimiento en el área de servicio al cliente y contribuye empresarialmente a la generación de un nuevo conocimiento para mejorar este producto para la fidelización del cliente.

Los objetivos planteados permitieron: Realizar una prueba diagnóstica para identificar los aspectos a mejorar en el servicio al cliente en un estudio de casos. Implementar estrategias que mejoren el servicio al cliente en la entidad financiera estableciendo protocolos de grado de complejidad de las consultas y el canal de atención apropiado, al igual que de la fila rápida e incentivando al talento humano a prestar un buen servicio. Realizar una prueba de control que permita medir el impacto de las estrategias de servicio al cliente sobre el grado de satisfacción de los clientes y usuarios en el estudio de casos.

Finalmente, se puede concluir que el servicio al cliente es un factor importante en las entidades financieras, dado las continuas quejas que se reciben por parte de los clientes. Al mejorar el servicio al cliente, los que utilizan este servicio sentirán un compromiso que los fidelizará a las instituciones, lo cual les traerá mayor diferenciación y competitividad en el sector. Puesto que la mayoría de personas tienen la necesidad de utilizar una entidad financiera, entonces al ver un servicio acorde a sus necesidades, no dudarán en escoger la que le brinde un excelente servicio al cliente en donde no tengan que estar haciendo reclamos o discutiendo por faltas presentadas.

## 4.2 Marco Teórico

### 4.2.1 Hacia la Calidad del Servicio.

Según Abello (2006) establece que la prestación del servicio no es ni un arte ni una ciencia, sino un dinámico devenir entre esas dos expresiones del ser humano y solo del ser humano quien inspirado en la imagen de un ser supremo que solo le ha servido, asume tal papel a su imagen y semejanza, para servir al prójimo en las diferentes circunstancias que brinda el mundo moderno, en cada momento de la evolución), creado por el mismo hombre en aplicación de ciencia y arte.

En ese escenario, el primer paso conlleva a que se debe “**Escuchar con todo**”, la cual es un verdadero arte, basado en el autocontrol hacia el mejoramiento de su calidad para actuar con otras personas; porque es bien cierto que cuando se está conversando con algún cliente, nos afana emitir conceptos, opiniones, refutar, reconocer y sentar una posición, creyendo que se posee la verdad absoluta. Abello (2006).

El segundo paso, hace referencia a “**Establecer contacto visual**”, ello significa mirar fijamente al cliente, de tal forma que sienta que se le está dando toda la importancia que se merece, además ello transmite comprensión, tranquilidad, serenidad, genialidad, o por el contrario puede provocar odio, ira, disgusto o rechazo, poca importancia, manifestando no se empático frente al cliente.

El tercer paso, relaciona “**Ponerse en el lugar del otro**”, implica todo un esfuerzo por interpretar las formas de percepción, sentimientos, reacciones y comprender qué tipo de situación laboral, como para que su posición sea la que asume en un momento dado. Entonces el ejercicio de ponerse en el lugar del otro, tiene como único objetivo, ver las cosas desde la óptica del cliente, generar espacios para que el comprador decida entusiastamente adquirir los productos o servicios.

El cuarto paso tiene que ver con “**Plantear alternativas**”, pues en calidad de clientes o prestadores del servicio, existe la oportunidad de generar opciones de construir alternativas que

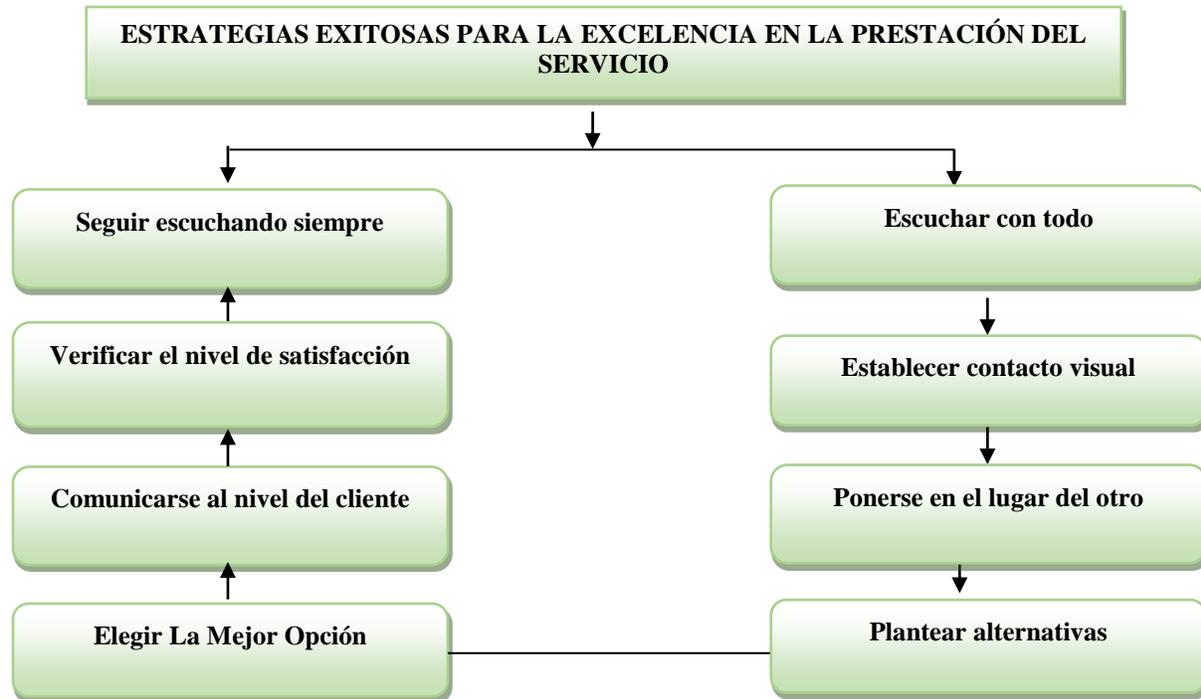
satisfagan de la mejor manera, a quien solicita el servicio. Es decir, generar alternativas de solución creativas, teniendo cautela, ya que en ocasiones resulta contraproducente plantear opciones que puedan generar insatisfacción en el cliente.

Con respecto al quinto paso “**Elegir la mejor opción**”; mejor para el cliente porque satisface su necesidad, mejor para el prestador de servicios porque le permite crear lealtad en el cliente, conservar su estructura de costos y cumplir su objetivo social. Abello (2006).

El sexto paso, tiene que ver con “**Comunicarse al nivel del cliente**”, una interesante habilidad que debe desarrollar un prestador de servicios, es bajar su terminología al nivel del cliente. El uso de comparaciones simbólicas, ojalá relacionadas con la actividad propia del cliente, prestan gran beneficio en la relación cliente - prestador.

En ese séptimo paso hace referencia a “**Verificar el nivel de satisfacción**”, este paso es muy importante para asegurar que la actividad realizada cumplió con las expectativas del cliente. En este sentido, es necesario ir más allá de cumplir la tarea. Se debe crear y aplicar mediciones que permitan cuantificar el nivel de satisfacción. La justificación tiene momento, hay un grado de justificación inmediata, que suele estar impregnada del efecto humano de un momento de verdad positivo.

El octavo paso y el último es “**Seguir escuchando siempre**”, es la clave del éxito en cualquier actividad o evento. Por ello, conservar una actitud de escuchar activa, se estará sentando las bases de una verdadera relación cliente – prestador del servicio. (Ver figura 1).



*Figura 1.* Estrategias exitosas para la excelencia en la prestación del servicio.  
Fuente: Abello (2006).

No sobra indicar, que el autor Morales (2008), es Administrador de Empresas de la Escuela de Administración de Negocios, realizo estudios y curso de técnicas audiovisuales y productos de televisión. Participante en programas de gerencia estratégica, dirección de empresas y desarrollo humano. Así mismo, congresos internacionales sobre mercadeo, ventas y comunicaciones. Eventos todos estos, que merecen incluirlo dentro del proceso investigativo, permitiendo ofrecer amplia base teórica sobre la temática de estudio. En la figura 2, se muestra el aporte del servicio como clave del buen servicio.



*Figura 2.* Qué pasa con el servicio al cliente.  
Fuente: Morales (2008).

La figura 2, indica las relaciones entre “**servicio – empresa**” mostrando, que el objetivo fundamental de toda empresa es la prestación de servicios a una cliente determinada. De ahí, la importancia en la orientación hacia el cliente y servicio integral, siendo esta la única función que permite crecer. Por tanto, servir al cliente hasta lograr su total satisfacción, la primera obligación de un líder empresarial moderno, es mantener en alto la motivación y la moral de su gente, para así brindar un excelente servicio al cliente.

El segundo factor “**Servicio – empleo**”, hace referencia que el cliente es la única fuente de bienestar y ganancia para la empresa, ya que sin ventas no hay vida en los negocios. El trabajo, la remuneración y el progreso de cada trabajador, dependen de la calidad de servicio que le brinden a sus clientes, debido a que toda la empresa depende íntimamente de ello.

El factor “**Servicio – mercadeo**”, constituye la columna vertebral de la empresa de éxito a nivel global, y se convierte en la única función responsable de los resultados y de las ganancias. Todas además son complementarias de esta. Por tanto, la empresa debe desarrollar

una correcta estrategia de mercadeo, basada en servicio al cliente, de lo contrario puede desaparecer del mercado. Morales (2008).

Con respecto al factor “**Servicio – prestigio**”, se establece que la principal razón de preferencia de los clientes, la origina la buena atención del personal que labora en la organización. Por ello, la forma del negocio generalmente se basa en su buena imagen, lograda con mucho tiempo de servicio; máxime que el cliente busca: atención, amabilidad, cortesía, conductas y ambientes amigables, y un excelente servicio. Toda la empresa que atiende clientes debe saber manejar idóneamente los “**Momentos de la verdad**”. Los clientes día a día eligen que negocios permanecerán o desaparecerán, según la atención y servicio que se les brinde. El mal servicio es, en realidad, el único responsable del fracaso de los negocios, o sus divisiones; el buen servicio es, en realidad, el único responsable del éxito del negocio. Por tanto, todos los colaboradores de la empresa deben ser entrenados para dar un buen servicio. No basta con anunciarlo al público. No basta con pregonarlo internamente.

En cuanto al factor “**Servicio – economía**”, indica que cada día los clientes son más y más exigentes. Los clientes de hoy rechazan los establecimientos en los cuales no reciben buen trato y amabilidad. Los clientes de ayer no son los mismos de hoy, los clientes de mañana no serán iguales a los de hoy, los clientes nunca vuelven a ser los mismos. Adaptación y amabilidad son la solución. Morales (2008).

Ahora bien, el factor “**Servicio – entrenamiento**”, conlleva a reflexionar: Toda persona debe ser entrenada en atención y servicio al cliente. El entrenamiento permite a las personas hacer un trabajo óptimo. Sin entrenamiento no hay rendimiento. Solo puede hacer las cosas el que es capaz de hacerlas. Capacitar quiere decir, hacer a alguien capaz. La capacidad para atender y servir al cliente se consigue con el entrenamiento. La experiencia es nuestro mejor maestro. Por eso hay que compartirla. La única respuesta que un cliente jamás admite es: NO SE. Para evitar responder "no se" lo mejor es entrenarse. Cuando alguien conoce a fondo lo que hace, puede prestar un excelente servicio. Los conocimientos se obtienen con el estudio, la experiencia con la práctica.

En ese orden de ideas, el factor “**Servicio – comprensión**”, establece que para prestar un buen servicio hay que comprender claramente la naturaleza humana. Toda persona tiene inscritas en su frente las letras “H.S.I.” que significan “Hazme Sentir Importante”. “Nuestra cara es la vitrina del alma”. “Nuestra cara es para los demás, no para nosotros mismos”. Se debe aprender a escuchar a la gente, no basta con oírla. Cuando se comprende mejor a nosotros mismos, se comprende mejor a los demás, “Tenemos dos orejas y una boca, eso significa que se debe escuchar el doble de lo que decimos”.

El factor “**Servicio – motivación**”, enseña que es imposible brindar buen servicio con colaboradores desmotivados, carentes de filosofía o faltos de visión para la vida. Morales (2008).

Con respecto al factor “**Servicio – actitud**”, se indica más que una técnica el servicio es una actitud. La suma de las actitudes de un Individuo determina su personalidad. Personalidad es la manifestación exterior del ser Interior. En la medida de la riqueza de nuestro ser interior está la medida de nuestra capacidad para atender y servir bien a los demás. Nadie puede dar de lo que no tiene. Nadie puede ser amable con otros si no lo es siquiera consigo mismo. Cliente es toda persona cuya necesidad puede ser satisfecha por nuestra oferta, eso Incluye lo monetario y lo no monetario. Los verdaderos valores de la vida son los no-monetarios. La mayor demanda del mundo moderno es la de excelente atención y esmerado servicio. Si todos practicáramos la filosofía del “cliente satisfecho” tendríamos una humanidad más feliz. Morales (2008).

En cuanto al factor “**Servicio – contacto**”, se enseña: “Lo que bien empieza, bien termina”. “Sólo existe una única oportunidad para dejar una primera buena impresión”. La imagen que se hace un cliente en los primeros instantes, condiciona el resto de la entrevista y sus resultados. La primera imagen generalmente entra por los ojos. Una excelente presentación personal, una amable sonrisa y grandes expectativas, son siempre la mejor garantía para comenzar buenos negocios. Todo cliente espera encontrar gente amable y servicial donde quiera que vaya. Un mal contacto deriva en un mal resultado.

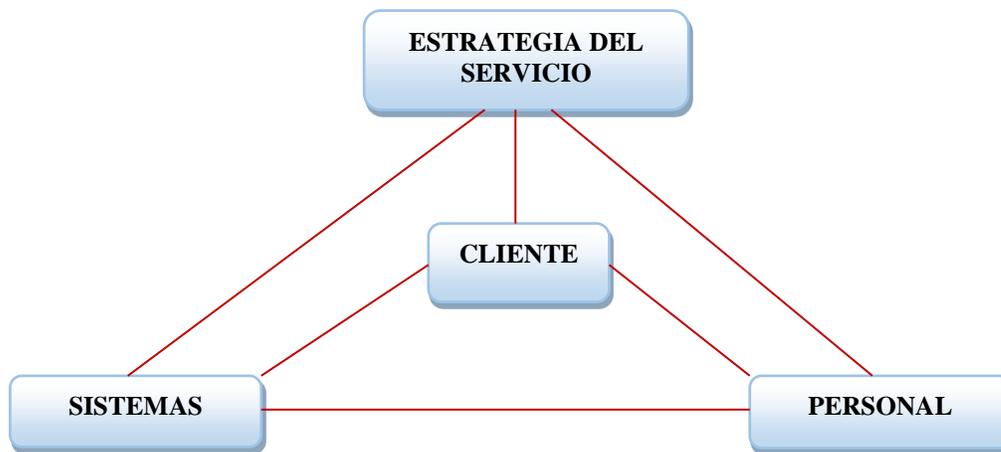
El último factor se hace referencia al “**Servicio – calidad**”, permite mostrar que los clientes no son únicamente las personas que de fuera se acercan a hacer negocios y a buscar la satisfacción de sus necesidades. Toda persona dentro de una empresa que se acerca a nosotros demandando algo es un cliente, en este caso, un cliente interno. El objetivo de la Atención y el Servicio al Cliente es hacer clientes satisfecho. La filosofía de los clientes satisfechos hace necesaria una profunda calidad humana. La capacitación para una mejor Atención y Servicio al Cliente debe ser de tipo humano. Morales (2008).

Según Zambrano (2017), plantea el triángulo del servicio. En el mundo de la gerencia del servicio, uno de los elementos más fundamentales del modelo es el triángulo del servicio. Este elemento ha sido mencionado y aplicado por todos los consultores y especialistas del servicio al cliente, está compuesto por tres características importantes y periódicas. Todos los negocios de servicio excelente que se conocen tienen en gran medida estas tres características e inversamente, no se puede imaginar un solo negocio de servicio que carezca de alguna de estas características y que forme parte de los ganadores. Estos tres factores claves son los ángulos del triángulo del servicio:

- a) Una visión o estrategia para el producto del servicio.
- b) El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.
- c) Los sistemas amables para el cliente.

El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de estos tres elementos definitivos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio. Es así como en el primer vértice o ángulo del triángulo una estrategia del servicio bien concebida. Las mejores organizaciones han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora sobre lo que hacen. Este concepto del servicio o estrategia del servicio, como se le llama posteriormente, orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente. Se convierte en un grito de alerta, una especie de evangelio, y en el meollo del mensaje que se va a transmitir al cliente. Personal que tiene contacto con el público.

Estos tres factores clara estrategia del servicio, personal atento al cliente y sistemas amables para el cliente son todos relativamente simples en su concepto y bastante fáciles de entender. Sin embargo, convertirlos en realidad es casi siempre una tarea monumental, especialmente en empresas grandes. Las organizaciones deben propender por establecer políticas claras para que los empleados asimilen el triángulo del servicio como propio, lograr un verdadero empoderamiento de esta herramienta para fortalecer y lograr el reto empresarial de la fidelización del cliente. (Ver figura 3. Ciclos del servicio).



*Figura 3. Ciclos del servicio.*  
 Fuente. Zambrano (2017).

Con frecuencia se descubre que una verdadera faena hacer que los gerentes y la gente de enlace con el público cambien sus puntos de vista y venda el producto como lo ve el cliente. Los años de condicionamiento y familiaridad con un operador de servicio tienden a distorsionar las percepciones. La técnica más útil para ayudar a la gente a cambiar sus puntos de vista es pedirle que piense en su producto en términos de ciclos del servicio. Un ciclo del servicio es la cadena continúa de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio. El concepto del ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo. Los proveedores del servicio generalmente no piensan en el proceso como un flujo único de las experiencias conexas. Piensa en él como en sus tareas y responsabilidades propias e individuales.

Peel (1993), establece que el servicio es “aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente a fin de que éste quede satisfecho” (p. 117). Igualmente, para entender el servicio es importante definir la palabra Cliente, que es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

El cliente más que un comprador es un aliado de la organización que le aporta beneficio en un corto y largo plazo, ya que de la recomendación de éste, depende en gran medida la multiplicación de los compradores actuales y potenciales. Es por ello que Peters (2001), dice que “escuchar a los clientes tiene que llegar a ser la meta de todos, con una competencia que avanza cada vez con más rapidez. El éxito será de aquellos que escuchen y respondan más resueltamente”.

Galgano, (1995), afirma que “este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global en el que para ser exitoso el servicio, debe contar con la participación de todas las áreas de la empresa” (p. 3).

Al igual Lovelock, (2004), dice que:

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea que no sea la venta proactiva, que incluye interacciones con los clientes en persona por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. (p. 23).

El mismo autor argumenta que entre las características del servicio al cliente, el nivel de complejidad es una característica esencial de éste, debido a que hay algunos servicios cuyo manejo es sencillo para los clientes y tanto el departamento de operaciones como cualquier otro, puede proporcionar fácilmente. Dicho servicio debe caracterizarse por colocar al cliente en el centro del negocio u organización, finalmente todo depende de él que es quien compra o utiliza el servicio, éste debe ser visto como el ser humano que es, más no como una simple estadística, hay que darle la importancia y el lugar que le corresponde, es la persona más importante que

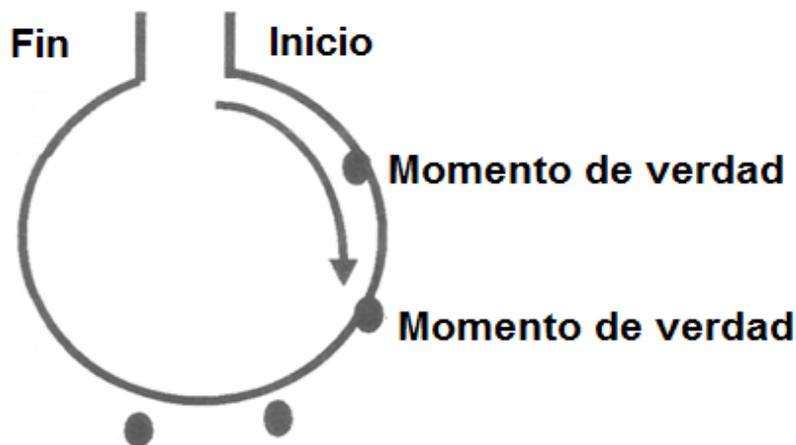
llega con sus necesidades y el objetivo debe ser satisfacerlas. Es merecedor de un trato atento, digno y cordial cuya expectativa está en ser complacido y no en encontrar confrontaciones.

En el servicio al cliente como dice Carlzon (1991):

....se evidencian los momentos de verdad, los cuales son cuando el cliente se coloca en contacto con el servicio que se le está ofreciendo, es aquí donde empieza a evaluar la atención prestada. Un momento de verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano, sino que también, puede ser cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos u oficinas). (p. 158).

Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad. Entre menos momentos de verdad tenga la persona, es mejor para la empresa. A partir de estos tiempos empieza a jugar un papel importante el Ciclo del Servicio, el cual permite visualizar la panorámica general del contacto: cliente - prestador del servicio. Identificar estos momentos en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad, permite mejorar la calidad de prestación del servicio.

El ciclo del servicio es una cadena continua de hechos por los que atraviesa el usuario a medida que experimenta el servicio. (Ver figura 4).



*Figura 4.* Ciclo del servicio.  
Fuente: Albrecht (1999).

Cuando se habla de servicio al cliente, es importante relacionar tres conceptos fundamentales que soportan este proceso: la calidad del servicio, la cultura del servicio, y la estrategia del servicio.

Siguiendo la línea de la calidad del servicio, Juran (2001), es otro de los investigadores cuyo aporte lo basa en la llamada trilogía de la calidad, que se compone de tres tipos de acciones: control de calidad, mejora de nivel o cambio significativo y planeación de la calidad; esto quiere decir, que cuando ya existe un proceso se empieza con acciones de control, mejora y cambio, pero cuando el proceso es nuevo, se inicia con la planeación de la calidad.

Cuando Juran (2001), se refiere a la planeación de la calidad hace alusión a los clientes y sus necesidades, es decir, identifica quién es el cliente y determina sus necesidades. En el esquema de planeación de la calidad, dicho autor insiste en tener en cuenta los siguientes pasos: que se traduzcan las necesidades al lenguaje de la empresa, se desarrolle un servicio que pueda responder a esas necesidades de los clientes, se optimice el servicio de manera que cumpla con la empresa y con el cliente, desarrollar un proceso que pueda formar el servicio, optimizarlo y probar que éste pueda obtener el servicio en condiciones normales de operación, al igual, que transferir el proceso a operación.

Deming (1989) y Juran (2001), sostienen que el 85% de los problemas de una empresa son culpa y responsabilidad de la administración y no de sus colaboradores, porque son los administradores quienes no han podido organizar el trabajo para que los colaboradores tengan un sistema de autocontrol. Es evidente como lo demuestran los dos autores, que el tema calidad de servicio al cliente, es importante, se señala como un factor vital para que las organizaciones logren sus objetivos.

Un segundo concepto fundamental en el proceso de servicio al cliente es el de Cultura del Servicio. Aquí juega un papel relevante el gurú del Servicio al Cliente Tschohl (2007), quien manifiesta que las organizaciones deben crear una cultura de servicio, tomando todo el personal

de la organización, mejorando su desempeño, enfocándolos en el cliente y por supuesto manteniéndolos para sobrevivir empresarialmente y ser exitosos. La forma en que John Tschohl mantiene una empresa en el mercado, es a través de la capacitación permanente al personal enfocándolo siempre al cliente.

La cultura del servicio debe comenzar desde el más alto nivel, por medio de una visión común y valores compartidos que impregnen hasta sus cimientos toda la organización. Según los autores que hablan de servicio al cliente, los componentes que identifican la cultura del servicio deben enfocarse en: gente con cultura de servicio, capacitada y entrenada permanentemente, tecnología de avanzada y sistemas adecuados para cada situación.

Vecino (2008), destaca la importancia de considerar seis elementos que distinguen el servicio, a partir de los cuales se puede proponer una cultura empresarial orientada al cliente. Estos elementos tienen que ver con el servicio, los procedimientos, las instalaciones, la tecnología disponible, la información y el prestador del servicio.

La cultura empresarial es una construcción social que pertenece a las personas que la componen, así lo argumenta Granell (1997), cuando afirma que la cultura empresarial “es un conjunto de supuestos básicos validados, compartidos por el grupo y construidos a través del tiempo” (p. 33). Un factor importante a tener en cuenta es la motivación en el trabajo hacia los colaboradores, quienes constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio y atención al cliente, es por ello, que el espíritu de cooperación es imprescindible para que se brinde la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

Como tercer y último concepto fundamental, se considera relevante conceptualizar en el proceso de servicio al cliente la estrategia del servicio, haciendo referencia a las acciones que define la organización en busca de la consecución de los objetivos; por tanto, el concepto de planeación de la calidad representa una valiosa herramienta que conlleva a ser más eficiente y eficaz, más dinámica y armónica, y por ende más productiva y competitiva la gerencia del servicio.

Según Berry (2002):

La estrategia del servicio es una misión, no el planteamiento de una misión. Los planteamientos de misión suelen no ser otra cosa que frases altisonantes en los documentos internos y públicos que no significan nada para el personal de la organización encargado de realizar el trabajo. Por su parte, la misión galvaniza; es una meta, una dirección, un llamamiento. Une a las personas de la organización alrededor de un propósito común. Le da significado al trabajo. (p. 78).

Teniendo en cuenta el concepto de estrategia de servicio anteriormente planteado por Berry (2002), ésta debe ser la razón de ser de una empresa, debe presentarse de manera clara y convincente, para que acceda a tener una idea de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar. La estrategia es la guía de cómo saber servir a los clientes, identificando lo que representa valor para ellos, ésta debe empujar a la organización a alcanzar un nivel de desempeño superior al resto de las organizaciones. El valor de la estrategia de servicio está en orientar y dar energía; por tanto, las palabras serán eficaces únicamente si reflejan las creencias fundamentales de la empresa, si mueven el espíritu humano a la realización, y si son interiorizadas. Si los colaboradores se ven precisados a consultar algún manual o documento de planeación en busca de la estrategia de servicio de la compañía, es porque tal estrategia no existe.

De igual forma, Berry (2002), establece que al identificar la estrategia del servicio, se determinan los atributos más importantes de éste, que satisfacen y superan las expectativas del cliente, en los cuales son más vulnerables los competidores. Se determinan y se evalúan las capacidades actuales y potenciales de la empresa, al igual que las carencias, fortalezas, debilidades en materia de recursos, la reputación del servicio, la filosofía y la razón de ser de la empresa.

Este mismo autor expone un marco para el servicio extraordinario, contemplado por elementos primordiales como son: cultivar el liderazgo en servicio, construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, crear una estrategia de servicio que genere

confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad de este mismo, implementar la estrategia de servicio por medio de la estructura, la tecnología, y los colaboradores compitiendo por talentos, desarrollando habilidades y conocimientos, facultándolos para que puedan servir, trabajar en equipo, evaluando el desempeño y logrando la excelencia.

Complementando el concepto manejado por Berry, cabe destacar el aporte que hace Jover (2009), quien en su criterio plantea que "la estrategia del servicio debe ser implementada con cuatro destrezas básicas definidas en el contacto, el análisis, la respuesta, y la excelencia" (p. 8).

Por consiguiente, respecto al contacto, Jover (2009), establece que la imagen que se hace un cliente en los primeros instantes, condiciona el resto del servicio y sus resultados; por lo tanto éste debe estar enfocado en: el saludo especial, el cual debe ser siempre amable, gentil y respetuoso; el recibo inmediato, no hacer esperar por varios minutos al cliente; el lenguaje corporal, tener siempre buena aptitud, sonriente y excelente disposición; imagen positiva y personalización. En la segunda destreza se refiere al análisis, haciendo énfasis en la escucha activa, no interrumpir al cliente, mostrar interés, conectarse con lo que dice y observarlo atentamente mirándolo a los ojos, estrecharle la mano; hacer sentir al cliente importante, que hace parte de la organización y cuenta con el respaldo de ella; la tipificación del cliente y acción consecuente; el esclarecimiento de sus exigencias y el logro de empatía. La respuesta, es la tercera destreza con la que debe contar el prestador del servicio, basada en ofrecer soluciones creativas e innovadoras al problema del cliente, respondiendo rápidamente a sus necesidades, a sus solicitudes de información, sus quejas y reclamos; demostrar iniciativa; utilizar paráfrasis, es decir, reproducir sintéticamente de lo que se ha entendido, para verificar la total comprensión.

Como última destreza Jover (2009), hace mención de la excelencia, que no es otra cosa que la superación de las expectativas del cliente; sorprenderlo con un "extra" que añada valor agregado al servicio. Algo muy importante a tener en cuenta para sostener el concepto de excelencia es: Cumplir lo que se le promete al cliente, no decir cosas que no se pueden cumplir. Estas cuatro destrezas producen beneficios tanto al talento humano como a la organización, reflejados en el crecimiento y estabilidad de la empresa en el mercado, generando así satisfacción personal, reconocimiento, buen nombre y buenas relaciones humanas.

En ese orden metodológico, se cita a Serna (2008) quien postula que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en la organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento institucional hacia el futuro. (Ver figura 5).

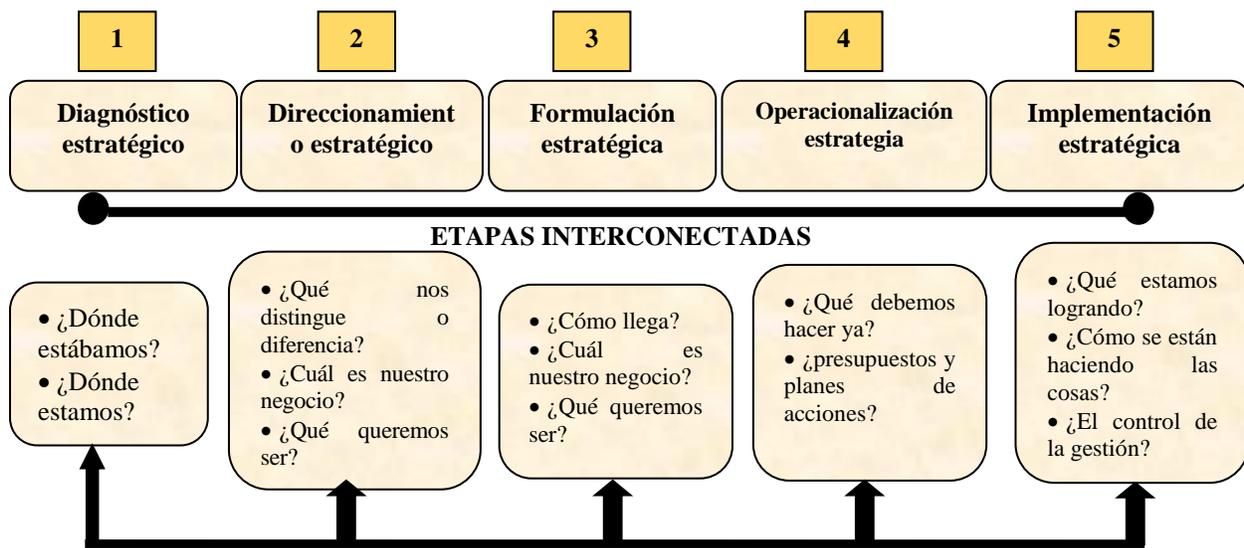


Figura 5. Proceso estratégico.  
 Fuente: (Serna, 2008, p. 55).

Otro aspecto considerado como aporte significativo dentro de la cultura organizacional, relaciona la cultura corporativa, lo cual expresa que el diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos. Por tanto, desde el punto de vista estratégico, la cultura de la organización es un factor clave del éxito. De ahí, que la estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en la entidad. Serna (2008).

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los

miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una institución. (Serna, 2008, p. 133).

Finalmente, se puede decir que el servicio al cliente es de vital importancia para la empresa, cuyas variables de calidad, cultura y estrategia de servicio, utilizadas acertadamente instiguen a que sean los clientes, los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción y fidelidad; de esta manera, se puede ser competitivos en el mercado, crecer, llegar a la cima y mantenerse en ella.

Se cita a Prieto (2003), quien plantea respecto al coaching la siguiente conceptualización: Es un proceso que permite prepararse para enseñar, entrenar, formar, educar aprendiendo a instruir. Aunque no es nada nuevo, basta con evocar a Sócrates, quien no experto en talento humano en esa época, y quien hace mucho tiempo dice a sus discípulos: “Yo no puedo enseñarles nada, sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento que hay dentro de ustedes mismos, lo cual es mucho más que traspasarles mi poca sabiduría”. Un ejemplo más cercano, el entrenador de un equipo de fútbol no es el que sale al campo a ganar el partido, simplemente ayuda a ganarlo, planteando estrategias y tácticas a sus jugadores que son los responsables de ejecutar el juego.

#### **4.2.2 Diagnóstico Estratégico Organizacional.**

Según Castillo (2015), establece que para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa. Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo y estas deberán ser lo más eficiente posible. No olvidemos que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar una estrategia con base en la situación real de la empresa.

Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que nos va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen. Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal él se fundamentará igualmente en la misión y visión de la empresa.

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar. La matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo.

Analizar las fortalezas de la empresa puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás. Identificado el objetivo y diseñada la estrategia, se procede a elegir el vehículo o medio para llevarla a cabo; por ejemplo si se trata de la ampliación de planta mediante qué forma se financia, ya sea capitalizando o recurriendo al mercado financiero. Ahora, si de lo que se habla es del diagnóstico estratégico organizacional, analizaremos la estructura organizacional de la empresa, la cual debe corresponder a lo que se quiere lograr de ella. Cuando se habla de estructura organizacional se hace referencia a como está organizada la empresa en cuanto a estructura jerárquica, de mando. Aquí nuevamente tocamos la importancia del recurso humano, ya que es a este al que le corresponde el seguimiento de los parámetros establecidos por la empresa y la consecución de los objetivos y propósitos. (Castillo, 2015).

La estructura organizacional debe ser abierta, donde se permita el aporte de sus empleados, esto por dos razones de peso; los empleados los que más pueden aportar a la

empresa, no solo su fuerza de trabajo sino ideas nuevas e innovadoras, que seguramente le serán de utilidad a la hora de enfrentar un mercado dinámico y cambiante, son los empleados quienes desarrollan los procesos dentro de la empresa y conocen a profundidad las bondades y falencias de tales procesos, pues son ellos los que viven a diario sus resultados, los que tienen que sortear las dificultades, etc.

La otra razón por la que la estructura organizativa debe ser abierta y ofrecer condiciones de participación a los empleados, es porque estos se sientan a gusto con su empresa, se sientan identificados con ellas, si se logra una buena participación del empleado dentro de la empresa, este aportará mucho de sí a la misma, logrando de alguna manera que los objetivos y propósitos del empleado sean muy cercanos a los de la empresa. Cuando existe una identidad, objetivos y metas comunes entre la organización y sus empleados, existe una unidad y una sinergia que fortalece la institución desde adentro, desde sus propios empleados que llegan a sentir la empresa como suya, motivándolos y comprometiéndolos aún más con la organización.

Aquí entra a jugar un papel importante un tema tratado con anterioridad, que es la comunicación. La estructura organizacional de la empresa debe facilitar precisamente la comunicación entre sus empleados y las directivas. La parte administrativa no debe estar desconectada de la parte operativa, no debe existir un ambiente marcado de jefe subalterno, debe existir un ambiente de confianza y compromiso mutuo para que la organización marche en armonía en cada uno de los departamentos y secciones.

La estructura organizacional, además de ser adecuada debe estar conformada por personal idóneo para ello. Recordemos es vieja frase que dice que el jefe no debe ser quien mande sino quien lidere, y esto solo lo puede lograr una persona que posea una mentalidad abierta y dinámica, que tenga la capacidad de generar confianza y motivación en las personas que tienen a su cargo. Esto significa que las personas del nivel directivo medio y alto, deben estar completamente identificadas con la misión y visión de la empresa, con sus objetivos y propósitos, lo mismo que con sus lineamientos, estrategias y filosofía, para que puedan transmitir plenamente al personal que lideran esos mismos elementos.

Bien se sabe que de la habilidad que tenga un líder de transmitir sus ideales depende el éxito a la hora de alcanzar los objetivos. Buena parte de la responsabilidad en el logro de metas depende de la capacidad de quien dirige el personal para motivarlos y comprometerlos. Los anteriores planteamientos nos llevan a hablar de un elemento esencial en toda organización que es la cultura corporativa o cultura organizacional.

La cultura organizacional es el resultado de lo que la empresa ha querido ser y lo que quiere ser. Es la consecuencia de las políticas y estrategias de la empresa. Es lo que la empresa es, se vive y se muestra. La cultura organizacional representa la madurez y el estado de desarrollo de la empresa. La cultura organizacional no es buena ni mala, positiva ni negativa, simplemente es la expresión de lo que la empresa experimenta y vive, lo que proyecta de acuerdo a la forma que es como organización y unidad, a como aborda sus problemas, como realiza sus procesos y actividades, como se comunica, en fin, es el reflejo de sus características como unidad y como la individualidad de cada uno de los miembros de la organización.

Toda persona es más productiva si se desenvuelve en un ambiente de confianza, de colaboración, de apoyo mutuo. Con estas condiciones el empleado tendrá más tiempo y energías para dedicar a su trabajo, podrá ser mucho más creativo y ágil y no desgastará tiempo en preocuparse por sus compañeros y subalternos, pues confía plenamente en ellos dedicándose a realizar su trabajo sin tener que buscar formas de cubrirse o protegerse de alguien que pueda en un momento dado afectar sus intereses. Resulta obvio que en un buen clima organizacional las cosas funcionan bien y fomenta los espacios para compartir y transmitir ideas, conocimientos y experiencias sin ningún reparo ni prevención, concluyendo esto en mejores resultados operativos y financieros para la empresa.

Un elemento adicional de gran importancia dentro de la estructura organizacional son los valores corporativos. De los valores corporativos depende en buena parte el desempeño de la organización, partiendo que de la responsabilidad, honestidad, compromiso y cumplimiento contribuyen a mejorar los procesos, a disminuir costos, a aumentar la productividad, comprendemos el aporte que los valores corporativos pueden hacer a la empresa.

No solo la parte interna y operativa de la empresa resultan beneficiada de la existencia de unos valores fuertes. Sino la parte externa, la imagen y confianza que se proyecta al público, al cliente, que es un factor más que coadyuva a la fidelización de sus clientes. No se puede minimizar el efecto que pueden tener las faltas de ética y moral, frente a la opinión de los medios y de los clientes, recordemos el más el caso, el de Enrom que por unos malos manejos contables llevo a la quiebra a una de las multinacionales de auditoria más grandes, y resulta casi imposible recuperarse de una mala imagen. No en vano, que ahora muchos inversionistas comiencen a darle importancia a lo ético y moral de las empresas a la hora de invertir, nadie quiere arriesgar su capital en una empresa que se vea involucrada en un escándalo del que será muy difícil salir.

Los malos manejos pueden afectar tanto a inversionistas como a muchas personas que, aunque no estén directamente relacionados con la empresa si son alcanzados por los efectos de cualquier irresponsabilidad e imprudencia de un empleado o de una política de la empresa.

Son muchas las empresas que hoy en día empiezan a darle importancia a los valores corporativos porque han comprendido que de ellos depende la eficiencia en sus operaciones y la efectividad a la hora de incursionar en el mercado. Una empresa con una reputación solidada, brinda la seguridad al cliente de que su producto o servicio tiene un total respaldo, es también una garantía para los proveedores y acreedores, siempre será más fácil conseguir financiación y apoyo para proyectos de inversión y financiación si las entidades financieras tienen confianza en la empresa. Una empresa con una excelente reputación será una buena alternativa para cualquier inversionista que siempre estará dispuesto a pagar más por la empresa que le brinde mayor confianza y estabilidad.

Los valores corporativos le dan un mayor valor agregado a la empresa, vivimos en una mundo dinámico y cambiante donde la competencia está casi un paso adelante nuestro y cualquier error que se cometa significa quedar rezagados en el mercado. Cualquier acción negativa causa de la ausencia de ética y moral puede provocar un efecto dominó en la empresa; al perder prestigio y confianza, se pierden clientes, lo que hace que la situación financiera de la

empresa se desmejore y empiece a tener dificultades a la hora de cubrir sus obligaciones lo que a su vez afecta la confianza y el apoyo de las personas o entidades que la financian. Y ante tal situación no solo no habrá inversionistas que quieran capitalizar la empresa, sino que los que tienen acciones o aportes quieran venderlas así sean a un menor precio lo que termina por afectar aún más la imagen y prestigio de la empresa.

Son muchos los elementos y aspectos que se deben tener en cuenta en toda organización, y cada uno de ellos se deben evaluar, se deben determinar sus riesgos y oportunidades. Se deben trazar unas estrategias que aseguren el fortalecimiento de la organización y que logre minimizar esos eventuales riesgos a que está sometida la empresa. Las estrategias se hacen más necesarias a la hora de evaluar el entorno de la organización, ya no haciendo énfasis en la estructura interna de la empresa sino en la forma como la organización se proyecta hacia el entorno y en la forma como lo aborda.

De la misma forma como la empresa se conciba como organización, depende su comportamiento y de este depende como se desempeñe y como sea percibida y aceptada por entorno. Es por eso que se deben tener en cuenta cada una de las áreas internas de la organización, cada una cumple un papel importante dentro y fuera de ella. Ya hemos dicho que la empresa una unidad que se muestra como tal en el mercado y no se deben desconectar o asilar ninguna de sus partes. De la manera como las políticas de producción se aborden, así será la imagen y acogida que el producto de la empresa tenga.

De las políticas de atención al cliente dependen que los productos y servicios tengan una mejor peor aceptación por parte de este, no debemos olvidar que a la vuelta de la esquina siempre habrá un producto tan bueno o hasta mejor que el nuestro y que solo la visión subjetiva del cliente marca la diferencia y lleva a este a ser o no nuestro cliente. Un buen o mal servicio o una atención será la única variable que tengamos a favor. Todo lo anterior debe ser estudiado, planeado y cuantificado tanto en su riesgo como en sus beneficios, y con base a esto fijar las estrategias que permitirán a la empresa llegar a donde quiere, ser lo que quiere ser, las estrategias previas a un plan o consecuencias de este, son las que permitirán alcanzar la visión de toda

organización que debe ser el objetivo único de toda la empresa entendiéndose esta como la unión de recursos materiales, financieros, los empleados, directivos, socios y clientes.

#### **4.2.3 El Diagnóstico y la Satisfacción de los Clientes.**

Para Curbelo (2011), la tendencia actual de las empresas es la implantación y utilización de herramientas que contribuyen a facilitar el trabajo de directivos y especialistas. El presente trabajo ofrece el diseño de un procedimiento para el diagnóstico y caracterización de la satisfacción de los clientes de las Empresas. Se aplicaron diferentes técnicas de obtención de información, encuestas, entrevistas, trabajo en grupo. Además, se plantea la correlación existente entre la satisfacción percibida por el cliente y su grado de fidelización como elemento que determina la naturaleza de la empresa. El procedimiento se distingue de otros por sus características estructurales y su consistencia, fácil aplicación hacia otras entidades, trata también algunas ideas acerca de cómo no se extiende el empleo de técnicas y métodos por parte de los especialistas de marketing que ayuden al incremento y mejoramiento de la toma de decisiones y con ello la elevación de los niveles de eficiencia y competitividad de la organización.

Constituye un desafío de este siglo lograr el incremento de la productividad, en un contexto de mayor tecnificación y sustentabilidad, concentrándose en ello gran parte de los esfuerzos actuales. Las empresas han sufrido una rápida evolución en los últimos años que las están llevando hacia el mercado de la información. El mundo se encuentra en un momento de transición en la dirección de las empresas. En medio de esta situación cobra cada vez más importancia el logro de altos niveles de eficiencia y eficacia en nuestras Organizaciones Empresariales como única vía para su desarrollo y supervivencia, Este panorama ya complejo de por sí, adquiere para el sector ganadero cubano matices muy particulares donde se aprecian potencialidades y a su vez enfrenta dificultades y retos.

Contar con este procedimiento ha permitido a las Empresas revertir la situación desfavorable con que contaba anteriormente, mejorando significativamente la toma de decisiones en el área de marketing, alinear su estrategia, políticas, procesos así como las habilidades y

actuaciones de su personal relacionados con la satisfacción del cliente. Con la realización de una caracterización y diagnóstico del grado de satisfacción de los clientes con los productos y/o servicios que se ofrecen, se obtiene una retroalimentación básica para establecer planes de mejora relacionados con el cliente externo, encaminado hacia el logro de su fidelización.

Entre las acciones que actualmente se acometen para dar respuesta a la problemática evaluada se encuentran:

- a) Realizar una investigación de mercado que mide la satisfacción percibida por el cliente posteriormente a la aplicación de este procedimiento.
- b) Aplicar una estrategia de atención a los clientes según los elementos identificados en el trabajo.
- c) Fortalecer la estructura que interviene en el proceso del servicio al cliente, evaluando su eficacia.
- d) Encuestar la totalidad de los clientes y analizar cómo se comporta la satisfacción.

### 4.3 Marco Conceptual

**Alineación estratégica:** proceso en el cual se pretende orientar en el mismo camino la estrategia del departamento de recursos humanos con la estrategia de la empresa. Serna (2008).

**Cliente interno:** los clientes internos son las personas que dependen del gerente total o parcialmente para que realice el trabajo. Alet (2000).

**Coaching ejecutivo:** descubrimiento del potencial de una persona para maximizar su propio desempeño. Los ayuda a aprender de sí mismos más que a enseñar. Los clientes dicen que el coaching ha sacado de sí mismos lo mejor para focalizarse, dividir las tareas y clarificar sus valores (Fortune Magazine). Prieto (2009).

**Conocimiento:** facultad de sentir. Tener noción de algo. Ser competente para juzgar, entender una situación. Alet (2000).

**Coordinar:** realizar actividades de manera ordenada para asegurar un buen ambiente en el sitio de trabajo. Peel (1993).

**Definición de estrategias:** con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, entre los cuales se destacan el perfil de la capacidad interna, perfil de competencia, determinación de requerimientos, aspectos coyunturales y los perfiles de satisfacción, se definen estrategias para alcanzar un objetivo principal. Rodríguez (2005).

**Desempeño:** es un conjunto de conductas, las cuales nos permiten medir el cumplimiento de las funciones y metas propuestas. Peters (2001).

**Diagnóstico:** descripción y análisis de la situación del problema que se investiga. Curbelo (2011).

**Dirigir:** acto de conducir y motivar grupos de personas hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos. Peel (1993).

**Eficacia:** indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado. Peel (1993).

**Eficiencia:** indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados. Peters (2001).

**Equipo:** grupo de 3 o más personas unidas con un objetivo común. Prieto (2009).

**Estrategia de servicio:** es un modelo de gerencia para decisiones futura sobre la compañía, sus servicios y operaciones. Hernández (2005).

**Estrategia:** acciones planificadas que se realizan para alcanzar un determinado objetivo. Serna (2008).

**Gestión del talento humano:** herramientas que permiten que los individuos desarrollen habilidades y encuentren algunas que consideraban inexistentes. Serna (2008).

**Líder:** persona que conoce sus defectos y virtudes; mira primero dentro de sí mismo y se conoce, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás y finalmente conseguir el éxito. Prieto (2009).

**Liderazgo:** se le denomina a las habilidades o cualidades que tiene una persona para influir en un grupo de individuos. Prieto (2003).

**Recursos Humanos:** se denomina a un grupo de personas de una organización que aportan su trabajo a la misma. Prieto (2003).

**Servicio:** organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Hernández (2005).

**Sistema:** conjunto de elementos que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto. Alet (2000).

**Trabajo:** acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos. Mintzberg (1975).

**Triángulo de servicio:** es una ilustración virtual de toda la filosofía de la gerencia del servicio. Alet (2000).

## 5. Metodología

### 5.1 Enfoque de la Investigación

Correspondió al enfoque cuantitativo, según Bernal (2010), se fundamenta en la medición de las características, de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema evidenciado.

Según García (2016), establece como aquella variable que puede expresarse en términos numéricos precisos como son (procesos operativos, administrativos, toma de decisiones, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, entre otros). Así mismo, García (2015), establece que el análisis de datos cuantitativos conlleva a la recolección de los mismos, aplicación de cuestionarios, encuestas, test de información que sirven para clasificar y ordenar los datos y deducir conclusiones válidas para tomar decisiones razonables. Los elementos que deben considerarse para analizar los datos son: tamaño, población y muestra, número de preguntas, cuestionarios, encuesta, tipo de análisis y recursos disponibles requeridos.

### 5.2 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta la temática en estudio, el tipo de investigación que más se ajustó a dicho proceso correspondió al descriptivo (Lerma, 2016, p. 63). Su objetivo es reseñar el estado, las características, los factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Según Briones (2006), en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis: caracterizar globalmente el objeto de estudio, identificar las características del proceso investigativo; describir el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno y describe el desarrollo objeto de estudio.

### **5.3 Población y Muestra**

Correspondió a la entidad financiera Banco Davivienda, en el municipio de Villavicencio.

La muestra se orientó con los colaboradores del Banco Davivienda; conformada por 17 colaboradores – oficina Centro de Villavicencio. Incluye encuesta a 30 clientes de la entidad.

### **5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

#### **5.4.1 Fuentes Primarias.**

La investigación en curso, diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los 17 colaboradores que integran la oficina del Banco Davivienda – Centro de Villavicencio.

#### **5.4.2 Fuentes Secundarias.**

Se acudió a las siguientes fuentes de información (internet, libros y antecedentes).

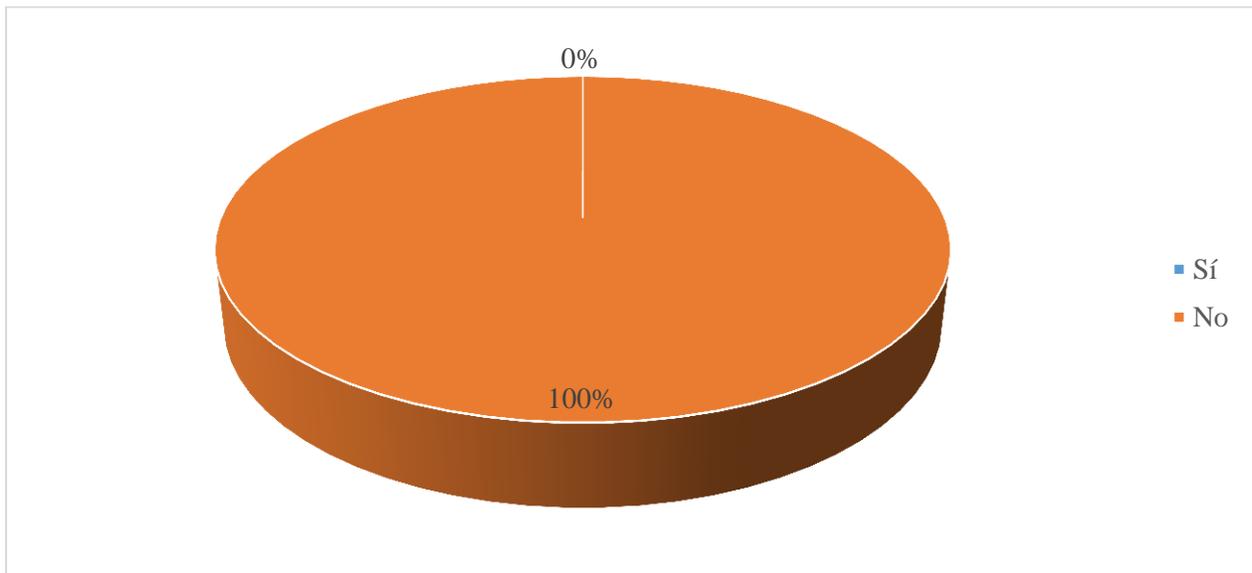
### **5.5 Instrumentos para el Análisis de la Información**

La última etapa del proceso consistió en interpretar los resultados obtenidos acorde con la aplicación de la encuesta, utilizando para ello el sistema Excel.

## 6. Resultados

### 6.1 Identificar las Estrategias de Servicio al Cliente que Viene Realizando el Banco Davivienda de Villavicencio, Utilizando la Matriz DOFA

#### 6.1.1 Encuesta a Colaboradores.



*Figura 6.* ¿El Banco Davivienda ha brindado al talento humano que la integra, capacitación y desarrollo sobre atención y servicio al cliente?

De acuerdo a la pregunta los encuestados manifiestan en un 100% que no. En la entidad financiera se debe planificar y programar capacitación y desarrollo congruente y convergente con los objetivos y metas de la entidad. Haciendo sesiones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido en los cursos, seminarios, charlas e integraciones. Evaluando la inversión y el retorno de la capacitación.

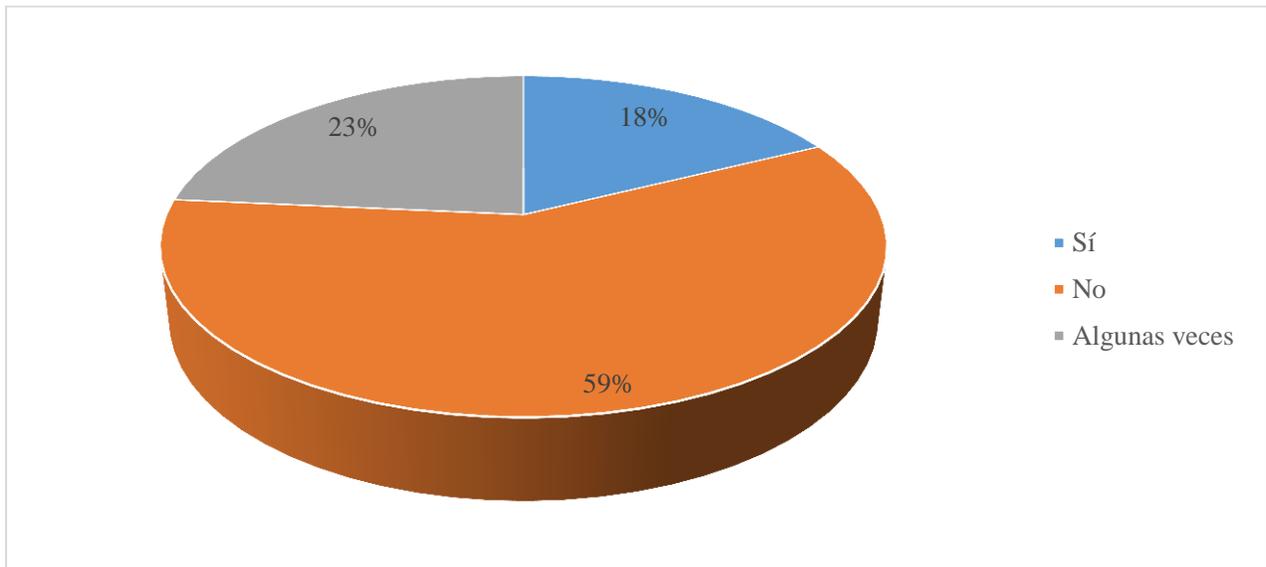


Figura 7. ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias o expectativas de los clientes?

Teniendo en cuenta la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 18%; no, el 59%; algunas veces, el 23%. Este factor es muy relevante, si se tiene en cuenta que exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema, proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades. De ahí, que el conocimiento del cliente y sus necesidades constituyen la mejor arma para lograr el objetivo.

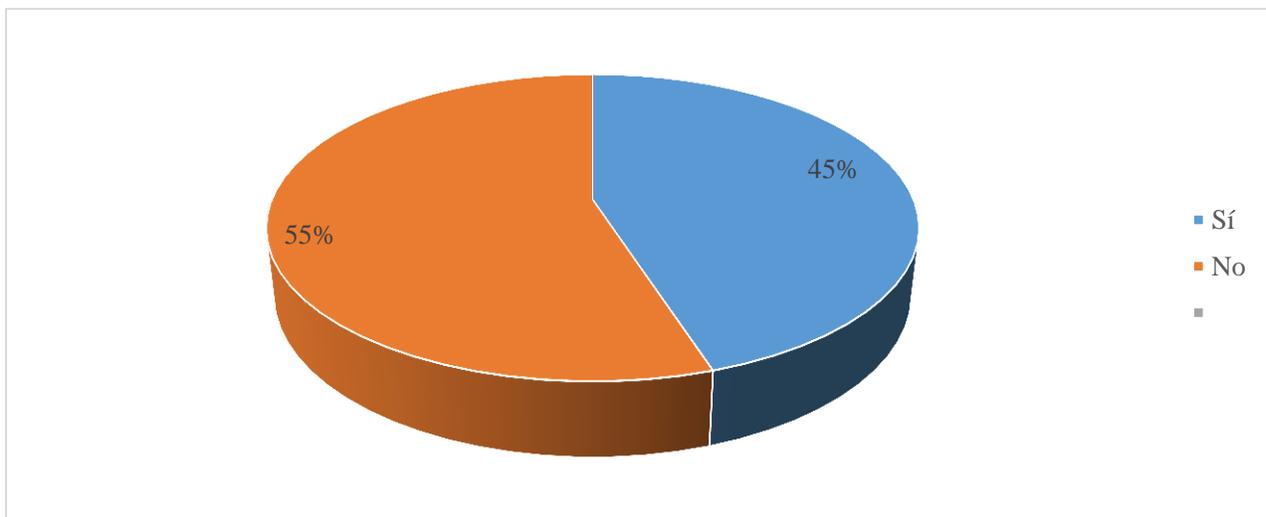


Figura 8. ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?

Dada la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 45%; no, el 55%. En este aspecto la orientación al cliente o deseo de ayudar y servirle, averiguando sus necesidades y el modo de complacerlas complementada por la empatía o capacidad para escuchar, comprender y responder a las emociones, sentimientos y preocupaciones de los demás constituyen el núcleo de las competencias de ayuda o servicio.

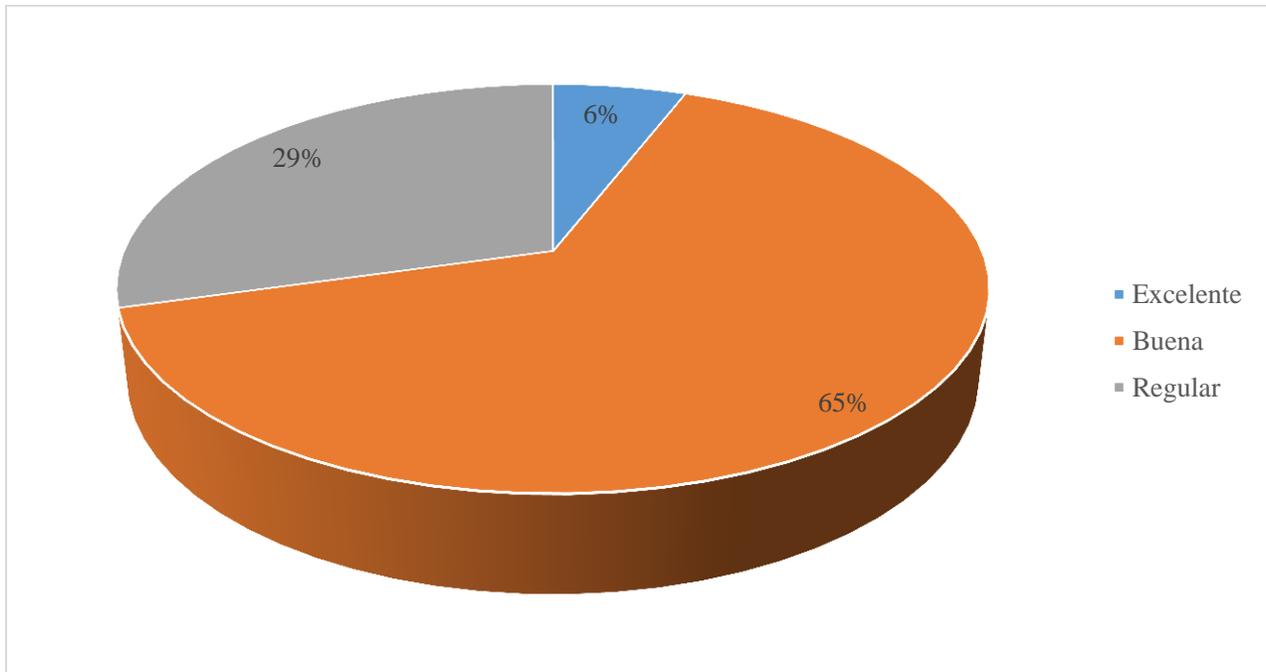
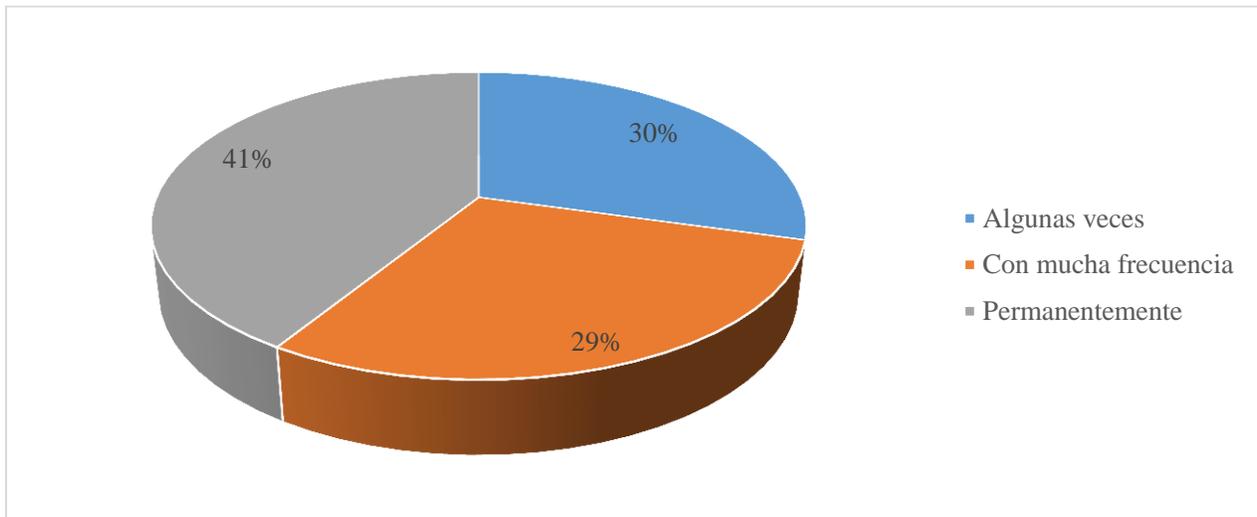


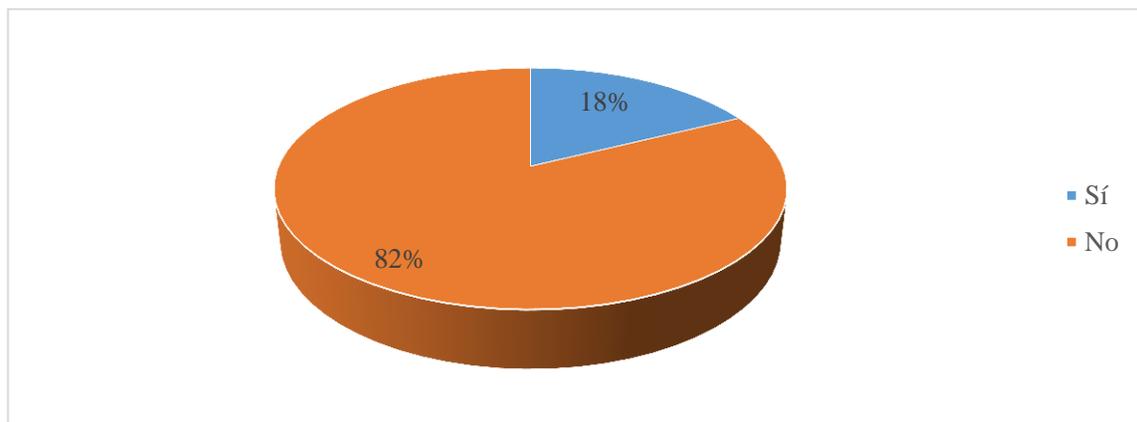
Figura 9. ¿Cómo percibe usted la relación con sus clientes?

En relación a la pregunta anterior, los encuestados manifiestan: excelente, el 6%; buena, el 65%; regular, el 29%. Hay que recordar que la orientación a la atención al cliente en la estrategia de la entidad, se debe considerar de suma actividad; sin embargo, si ha sido una constante. Si la organización atiende y cuida a sus clientes tendrá todas las posibilidades y probabilidades de prosperar mientras que él no se centra, de lo contrario raramente tiene futuro. Por tanto, las relaciones entidad – cliente, conllevará a crear y conservar clientes.



*Figura 10.* ¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado; es ágil, oportuno, se realiza con sentido humano, amable y se presta con una vocación del servicio?

Con respecto a la pregunta anterior, los encuestados manifiestan: algunas veces, el 30%; con mucha frecuencia, el 29%; permanentemente, el 41%. Cabe señalar que las reclamaciones pueden ser una oportunidad para recuperar a los clientes insatisfechos, representando una oportunidad para fidelizar a los clientes. De ahí, que al cliente se debe brindar soluciones ágiles y oportunas; teniendo en cuenta lo que el cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinda los servicios que requiere y en las condiciones más adecuadas para él y que le ofrezca algo adicional que necesite; esto es, que se supera sus expectativas.



*Figura 11.* ¿Se considera que el personal con el que cuenta la entidad, es suficiente para atender el número de servicios requeridos diariamente?

Teniendo en cuenta la pregunta anterior, los encuestados manifiestan: sí, el 18%; no, el 82%. El talento humano, es el recurso más importante de la entidad; por eso es indispensable que se lleve a cabo procesos de vinculación de personal, para adquirirlo con el perfil requerido, adecuada responsabilidad, productividad, competitividad y sentido de pertenencia, que le permita atender las necesidades y expectativas de manera ágil y oportuna al cliente.

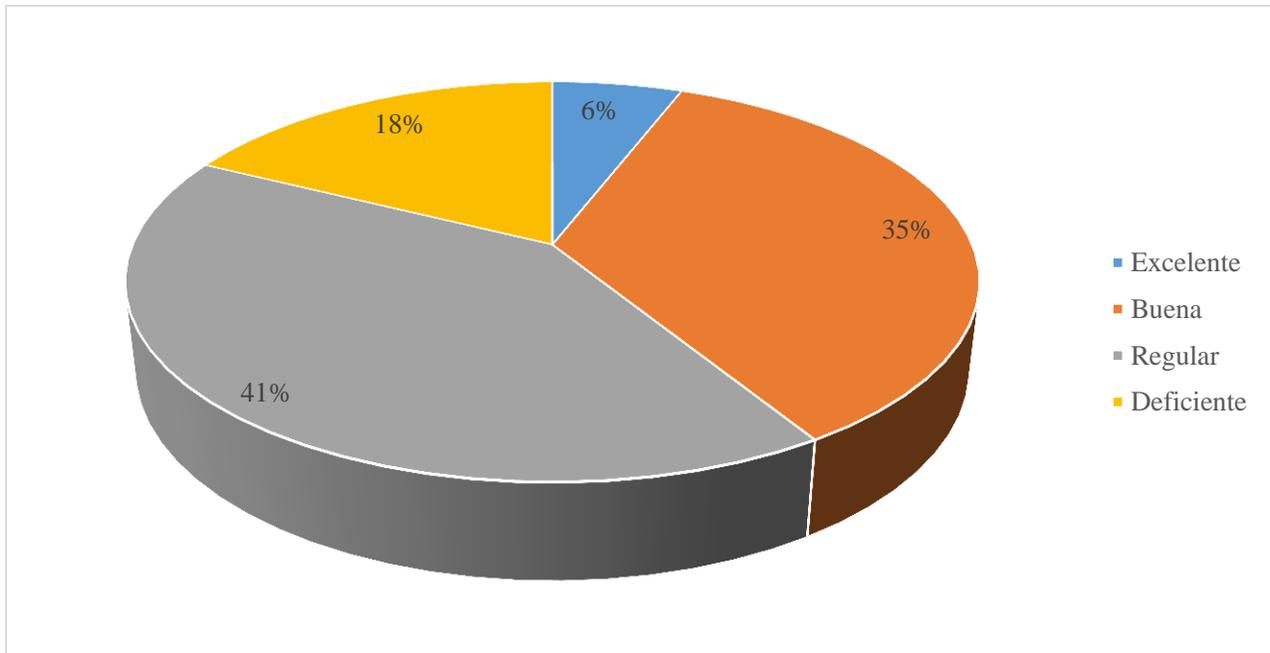
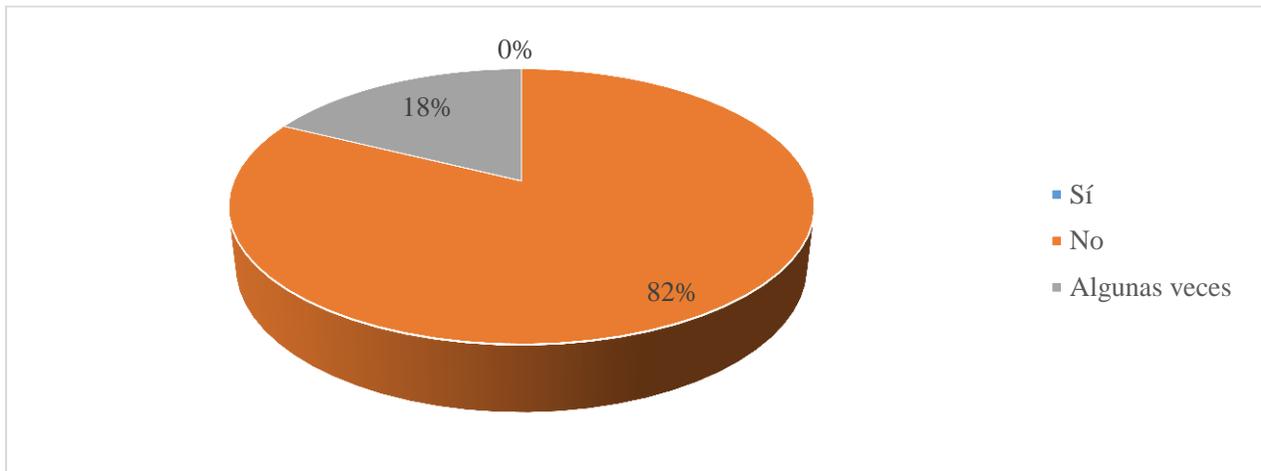


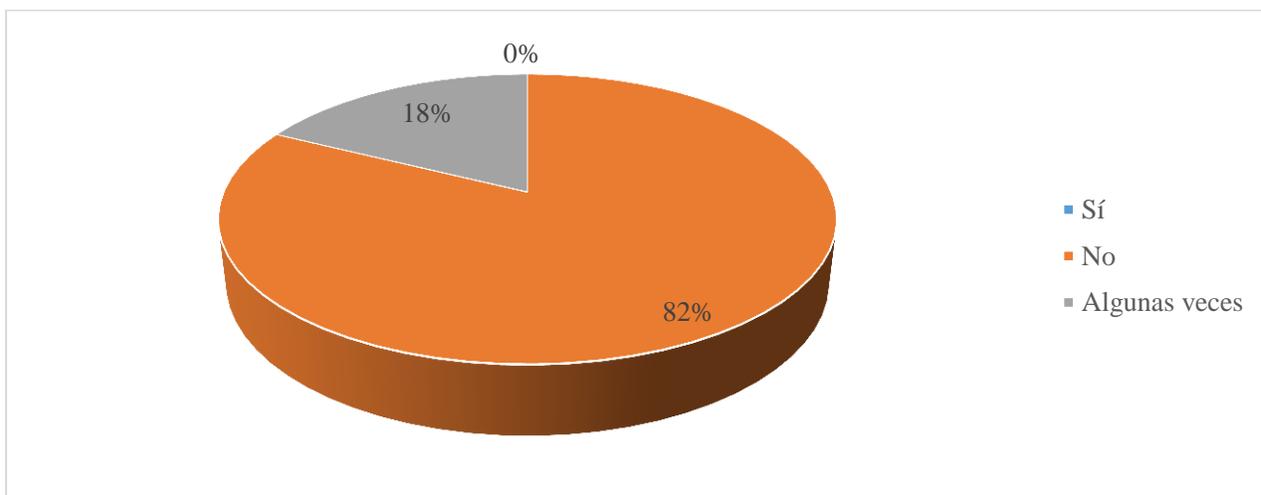
Figura 12. ¿Qué percepción tiene usted sobre la evaluación de flujo de información?

Dada la pregunta, los encuestados manifiestan: excelente, el 6%; buena, el 35%; regular, el 41%, deficiente, el 18%. Este factor es muy importante, si se tiene en cuenta que la comunicación, fluye en todos los sentidos y muy especialmente de manera ascendente para proponer ideas de mejoramiento y contribuir al éxito de la organización. Pues, la comunicación en línea, en red, facilita el contacto en tiempo real.



*Figura 13.* ¿Se realizan reuniones por áreas para informar cambios y situaciones que se presenten?

En relación a la pregunta, manifiestan: no, el 82%; algunas veces, el 18%. En este aspecto, el jefe debe convertirse en un instructor que enseña el qué, cómo y porqué de una operación o proceso. Se debe, entonces invertir tiempo en socializar los objetivos, metas y proyectos.



*Figura 14.* ¿Se realizan reuniones por áreas para hacer seguimiento en el cumplimiento de los objetivos?

Con respecto a la pregunta, los encuestados manifiestan: no, el 82%; algunas veces, el 18%. La socialización de los objetivos, juega un papel de relevancia, pues se logrará buscar mayor precisión, fomentar el compromiso de equipo de trabajo, establecer desafíos, definir

objetivos sencillos, técnicos, prácticos, fáciles, comprensibles, medibles, retroalimentando a todo el talento humano y proporcionando al equipo las herramientas que se requieren en el desempeño laboral.

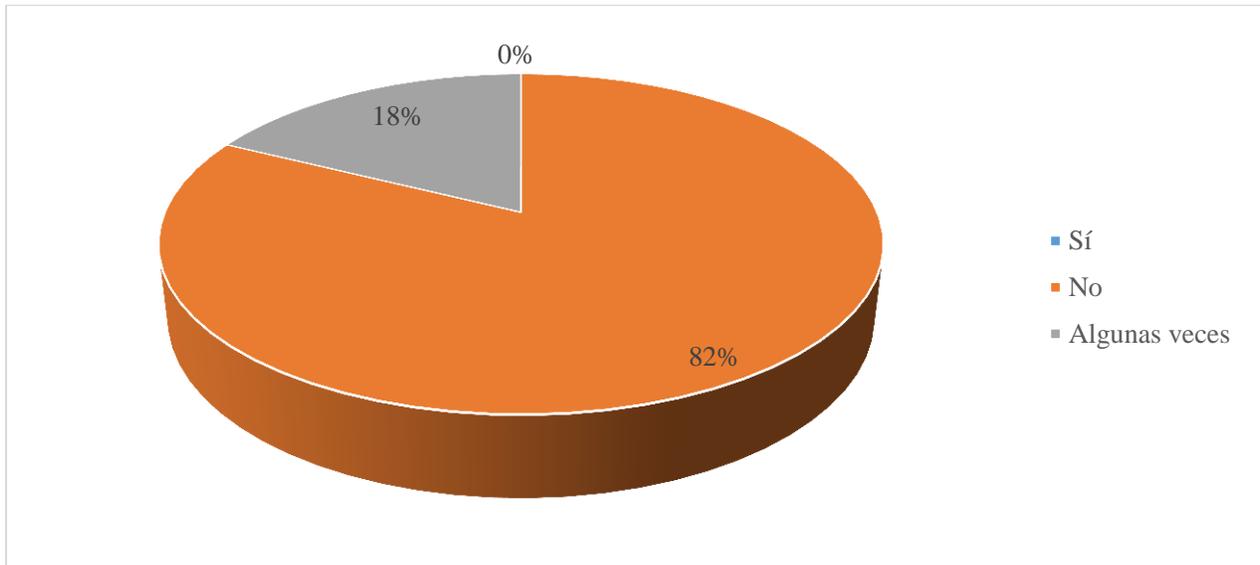
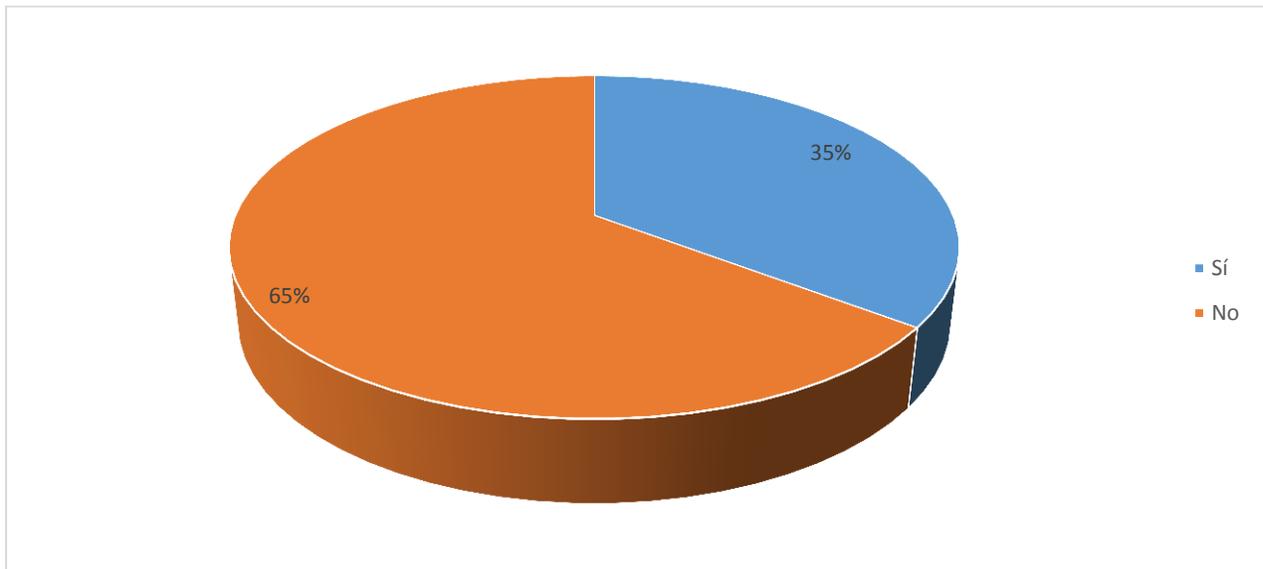


Figura 15. ¿Se promueve el trabajo en equipo entre el personal de toda la entidad?

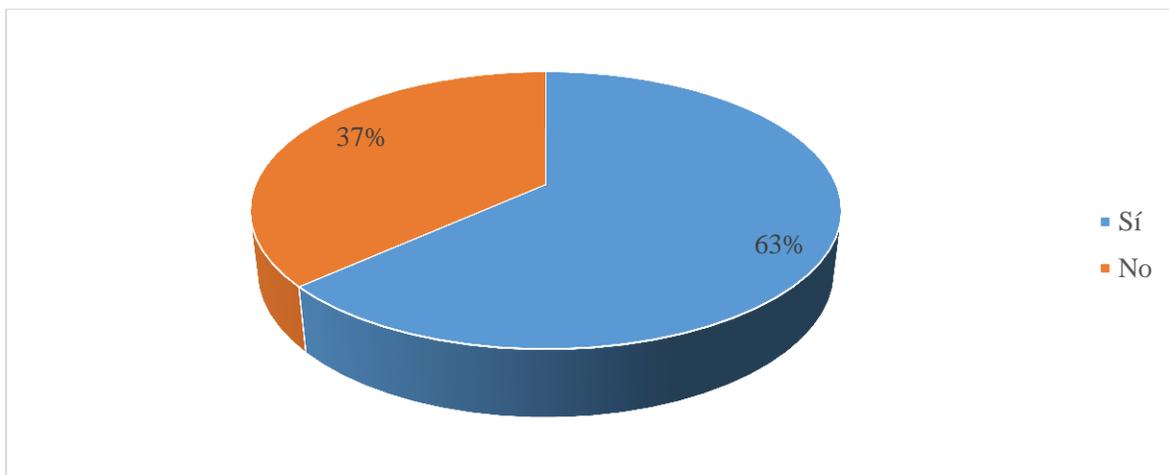
Teniendo en cuenta la pregunta, los encuestados manifestaron: no, el 82%; algunas veces, el 18%. Este factor es muy clave para valorar el entorno creativo del equipo, desarrollar su capacidad creativa, su capacidad para aceptar riesgos; comprender por qué el fracaso es una parte importante de la creatividad, aplicar los principios de resolución de problemas, buscar nuevas ideas en el equipo, buscar caminos para provocar nuevas ideas y analizar, los viejos de nuevas maneras, descubrir qué hacer para que el equipo no fracase y medir el cociente innovador del equipo.



*Figura 16.* ¿Las instalaciones en el lugar de trabajo son adecuadas?

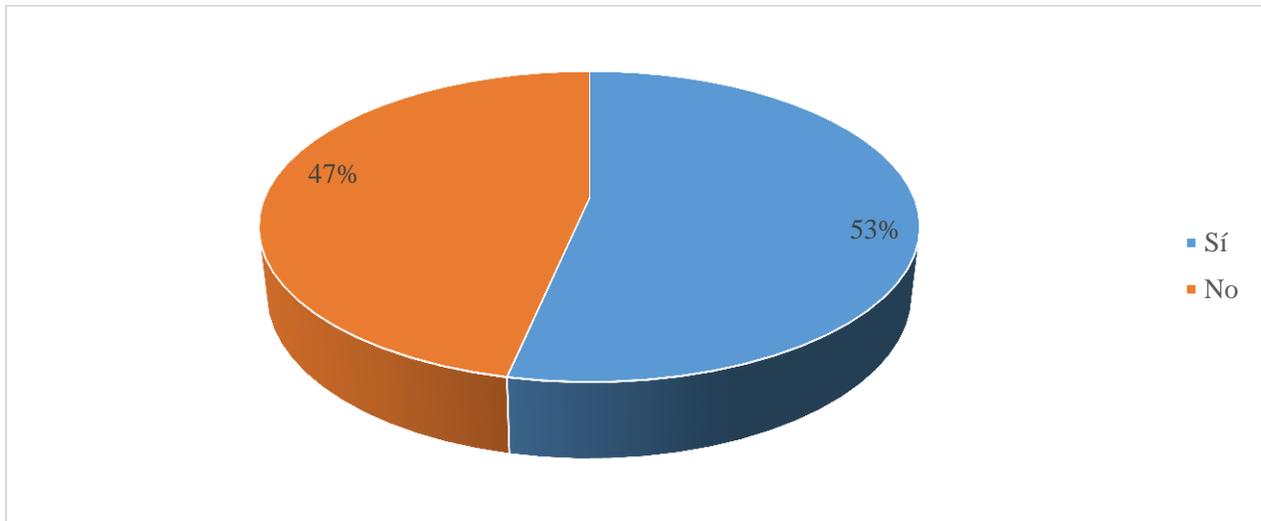
De acuerdo a la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 35%; no, el 65%. La infraestructura física debe cumplir requerimientos y estándares de calidad, brindando espacios cómodos, un ambiente propicio para laborar y clima organizacional; donde se trabaje de manera flexible, segura, amplia y brinde las condiciones mínimas para generar productividad y competitividad eficaz y eficiente en cada una de las operaciones o tareas que el colaborador realice.

### 6.1.2 Encuesta a Clientes.



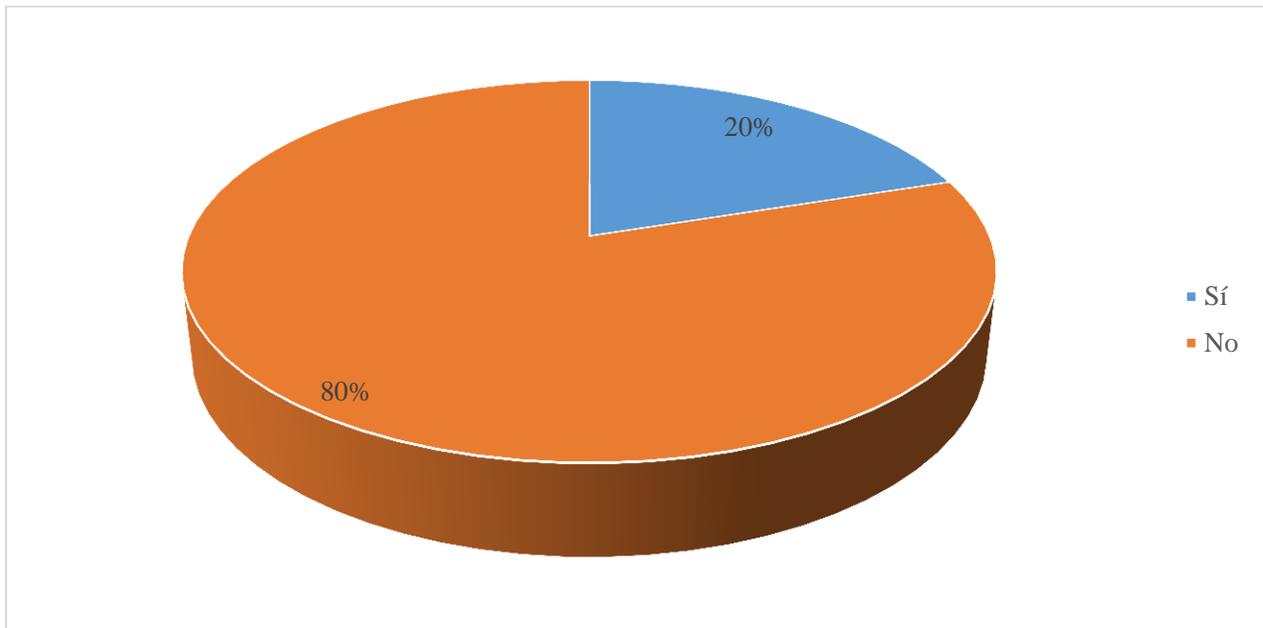
*Figura 17.* ¿Está usted satisfecho con la atención del servicio prestado por los colaboradores de la entidad Davivienda?

De acuerdo a la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 63%; no, el 37%. Desarrollar una cultura orientada al cliente, se convierte en una fortaleza para la entidad y sus clientes; ayuda a hacer del servicio no sólo una estrategia de diferenciación, sino también el camino, quizá impostergable, para organizar, dirigir y consolidar la entidad.



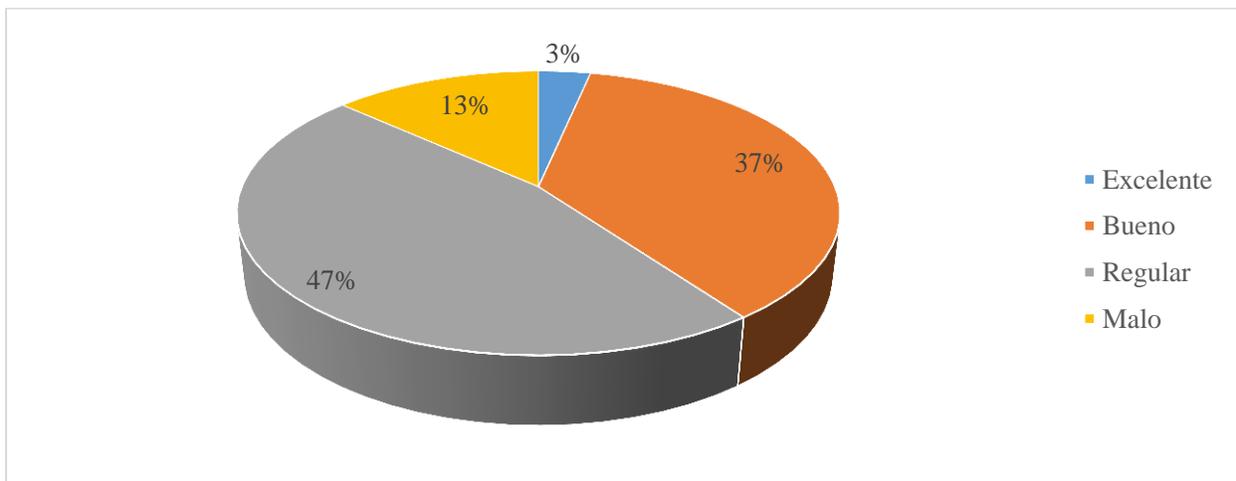
*Figura 18.* ¿Considera que la información recibida por parte del funcionario con respecto a su requerimiento fue ágil y oportuna?

Dada la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 53%, no, el 47%. La información a todos los colaboradores y clientes de la entidad, juega un papel de relevancia; si se tiene en cuenta que tendrá el conocimiento de sus aspectos corporativos, cumplimiento de los objetivos y metas; logrando con ello una mayor visión de lo que se quiere y establecer alternativa de solución efectiva, ágil y oportuna.



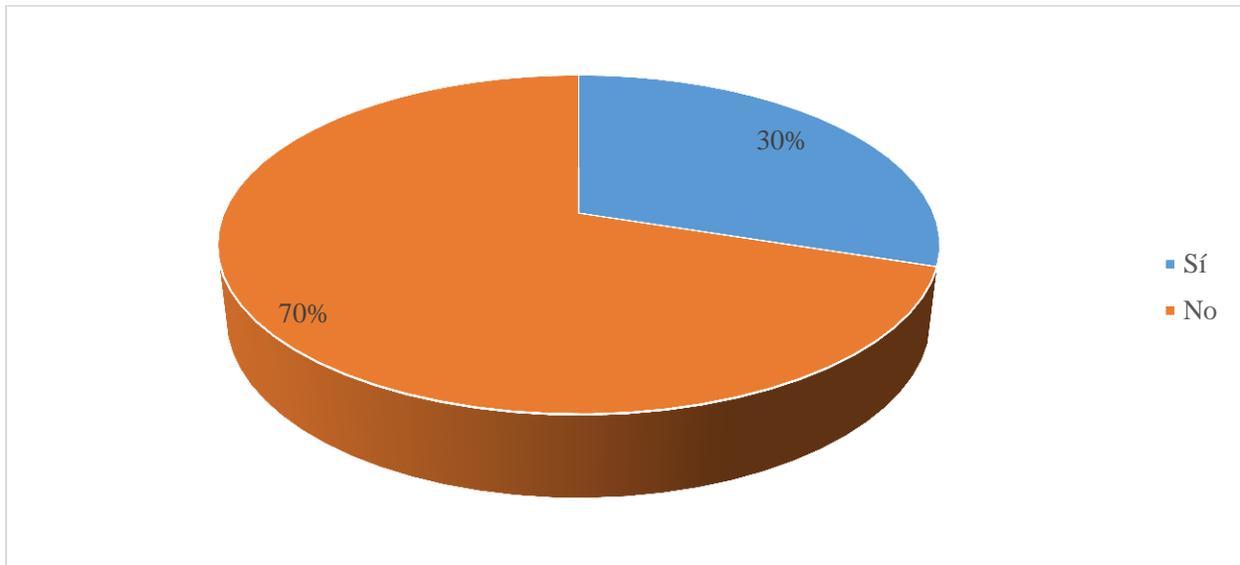
*Figura 19.* ¿Sabe a quién dirigirse en el banco para obtener información sobre el trámite a realizar?

En relación a la pregunta, los clientes manifiestan: sí, el 20%; no, el 80%. La estructura organizacional, debe establecer una función lineal ascendente y descendente acorde con los requerimientos de la entidad y por ende del cliente. En tal sentido, se debe establecer todas las áreas de gestión para que el cliente encuentre solución a sus inquietudes en forma rápida, precisa y concisa.



*Figura 20.* ¿Cómo califica la calidad en el suministro de información por parte de los funcionarios?

Teniendo en cuenta la pregunta, los encuestados manifiestan: excelente, el 3%; bueno, el 37%; regular, el 47%, malo, el 13%. Administrar los servicios e información con eficacia, disciplina, dedicación, conlleva desde luego al análisis del cliente, objetivos claros y orientar con mayor eficiencia la información en la relación entidad – cliente.



*Figura 21.* ¿Según su criterio, el funcionario que le prestó el servicio conoce bien los productos del banco y posee buena capacidad de respuesta ante su actitud?

Teniendo en cuenta la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 30%, no, el 70%. Atiende con la mejor actitud al cliente, genera grandes beneficios, para atender los requerimientos del cliente. De ahí, que es fundamental actuar con rapidez, aceptar la responsabilidad, mostrar preocupación y un interés verdadero; no discutir con el cliente, ante la duda, el cliente tiene la razón, aclarar siempre los pasos y acciones que se tomarán para solucionar los problemas, pues todo lo que se haga mal, o deje de hacer, y genere insatisfacción afecta a la imagen de la entidad.

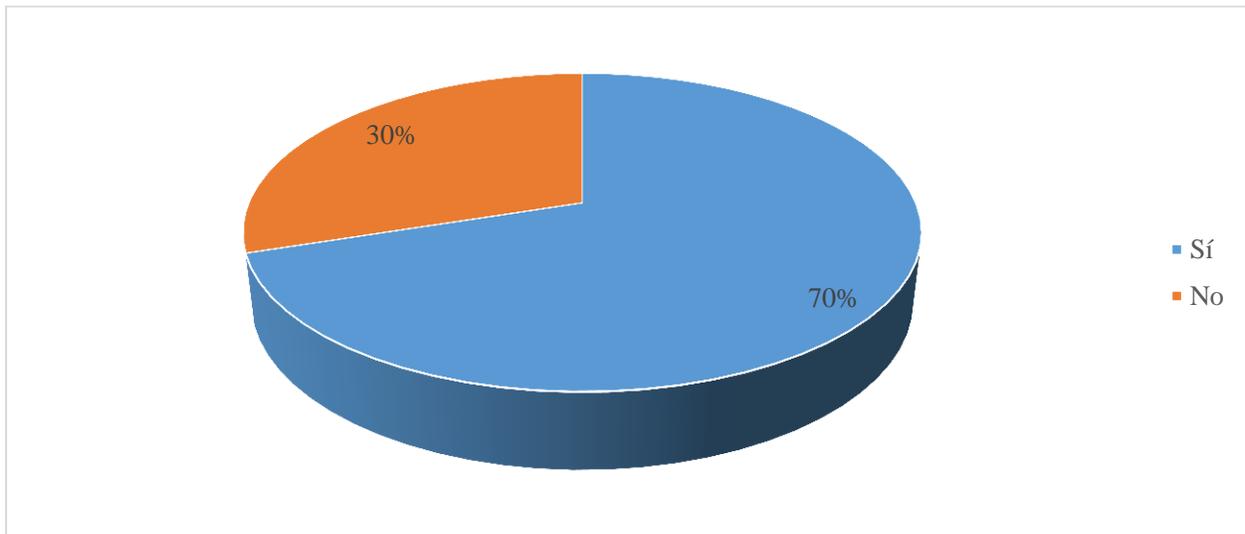


Figura 22. ¿Considera apropiadas las instalaciones de la entidad?

Con respecto a la pregunta, los encuestados manifiestan: sí el 70%; no, el 30%. Las instalaciones de la infraestructura física deben establecer la mayor comodidad, agrado y satisfacción por parte de los clientes y generar un ambiente de cordialidad, amabilidad y respeto por el mismo. Además de su atención ágil y oportuna, es necesario y fundamental que el cliente encuentre un espacio de espera sin afán y se establezca una relación amigable entre el empleado y cliente.

## 6.2 Analizar las Fortalezas y Debilidades a Través de la Matriz Dofa

A continuación, se procedió a la realización de la matriz Dofa, lo cual se utiliza para conocer e identificar los puntos fuertes y débiles de la entidad. Teniendo en cuenta que:

**Fortalezas:** actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Debilidades:** actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

---

Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Tabla 1  
 Matriz Dofo.

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se carece de comunicación interna.</li> <li>• Poco conocimiento del cliente.</li> <li>• Falta de trabajo en equipo.</li> <li>• Deficiencia en la información actualizada del cliente.</li> <li>• Demora en la prestación del servicio.</li> <li>• Baja capacidad de reacción en el servicio.</li> <li>• Imagen desfavorable en cuanto a los servicios recibidos.</li> <li>• Infraestructura inadecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento poblacional de Villavicencio.</li> <li>• Estrategias para atraer más clientes.</li> <li>• Desarrollo del talento humano.</li> <li>• Mayor información al cliente.</li> <li>• Conocer a quién dirigirse para obtener información sobre trámites a realizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los aspectos corporativos.</li> <li>• Procesos formales en las metas de calidad.</li> <li>• Conocimiento del negocio.</li> <li>• Tecnología de punta.</li> <li>• Generación de valor a la entidad y cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Inseguridad.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Incrementos en tasas de interés de los créditos.</li> <li>• Alta volatilidad en el mercado de capitales que pueden afectar el portafolio.</li> </ul>

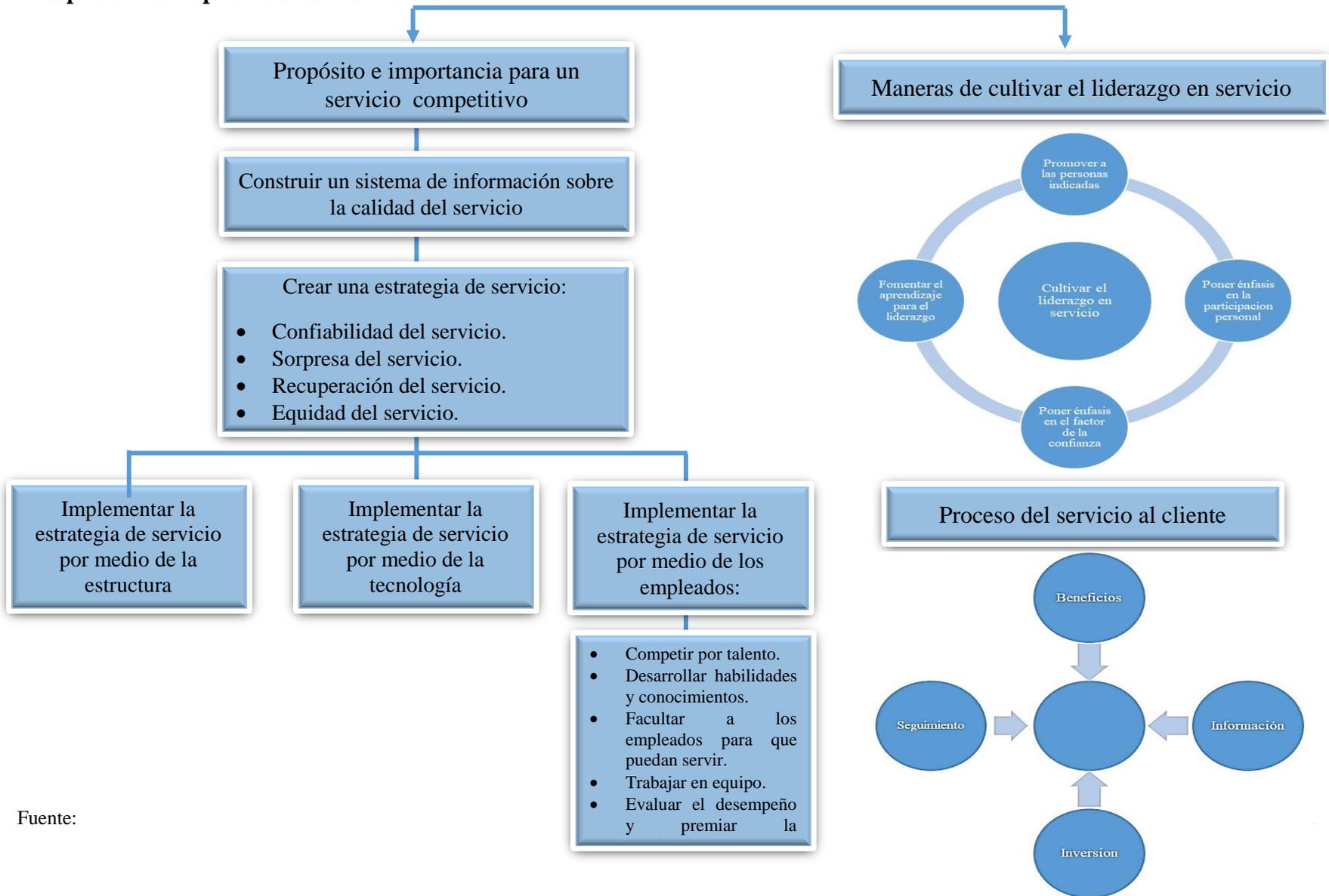
Fuente: los autores (2018).

Tabla 2  
*Análisis Dofo.*

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es conveniente entender que los clientes prefieren a los funcionarios que sepan muy bien su oficio y que conozcan bien los servicios que ofrece la entidad.</li> <li>• Lograr que la seguridad, la confianza en sí mismo y el entusiasmo para ofrecer sirviendo al cliente, permitiendo acrecentarse diariamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer acciones correctivas para eliminar las causas de cualquier evaluación por debajo del nivel aceptable en cualquiera de los atributos del servicio.</li> <li>• Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad y adquirir nuevos.</li> </ul>
<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones adecuadas en una gran comprensión del cliente y sus verdaderas necesidades son realmente las mejores herramientas para ofrecer servicios con facilidades y éxito.</li> <li>• Aportar nuevos enfoques o confirmar aquellos que son eficaces en cuanto a la fidelización de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad en servicio al cliente debe iniciar desde la definición de los criterios de selección de los funcionarios y con ellos debe crear un sistema de administración, de personas que sea coherente con la disciplina que requiere en enfoque en el servicio.</li> <li>• Planificar y programar desarrollo del talento humano.</li> </ul>

Fuente: los autores (2018).

### 6.3 Proporcionar Estrategias del Servicio al Cliente a Partir de un Valor para el Cliente y que Establezca una Posición Competitiva Real para el Banco Davivienda



Fuente:

## 7. Conclusiones

De acuerdo con el trabajo investigativo y el diagnóstico generado del mismo, se puede concluir varios aspectos: uno de ellos, es que no se debe negar que el Banco Davivienda, sede Villavicencio ha estado comprometida con la mejora en la calidad de atención al cliente, pero aún le falta implementar mejoras en su estrategia.

De esta manera, el Banco debe concentrar sus esfuerzos en mejorar los niveles de satisfacción del cliente para una mayor ventaja competitiva, esto porque la ciudad de Villavicencio cuenta con una oferta numerosa de entidades financieras que brindan los mismos servicios y es allí donde el cliente se va a quedar donde le presten el mejor servicio. Finalidad que se logra en buena parte, cuando se identifiquen realmente las necesidades de los clientes, generando un valor agregado en la calidad del servicio que permita exceder las expectativas en cuanto a la atención, lo que conlleva a una fidelización del cliente.

Dar cuenta que los indicadores de satisfacción más bajos se determinaron por aspectos que involucran los procesos y procedimientos internos del Banco, lo que incluye el área de talento humano al generar fallas en la calidad del servicio. Por tanto, se debe capacitar a los colaboradores en la estrategia de atención al cliente y así llevar a la práctica los atributos inherentes al servicio; servicio que impacte en mayor satisfacción y fidelidad del mismo, para lograr una posición de liderazgo en el mercado financiero local.

## 8. Recomendaciones

- a) Es relevante que la entidad financiera realice procesos de vinculación de personal, con el perfil indicado para fortalecer una cultura orientada al cliente.
- b) Establecer incentivos, motivación al personal que labora y se convierta en un líder en la relación banco – cliente.
- c) Implantar eficazmente una verdadera cultura de servicio al cliente, utilizando técnicas como el trato, amabilidad, cordialidad, ofreciendo el mejor servicio al cliente.
- d) Es importante que el talento humano conozca ampliamente, las necesidades del cliente, utilizando un lenguaje claro y preciso, con canales de comunicación asertivos y proactivos, aprovechando la tecnología que posee.
- e) El banco, debe tener en cuenta las sugerencias, opiniones y expectativas del cliente y establecer acciones ágiles y oportunas en la solución de las mismas.
- f) Aplicar indicadores de gestión, mediante la eficiencia, eficacia, efectividad, mercadeo de servicios, mejoramiento continuo de los servicios, y alta capacidad gerencial.
- g) Es importante, que cada desempeño se establezca como una experiencia de aprendizaje que permita a la entidad ser mucho más eficaz y correcta, de acuerdo con el tiempo, el lugar y los instrumentos de que se dispone.
- h) Planificar capacitación no sólo para educar en administración, sino entrenar a todos sus colaboradores en educación para el liderazgo en el servicio que se ofrece.

### Referencias Bibliográficas

- Abello Gómez, R. F. (2006). *Ocho pasos hacia la calidad del servicio. Estratégias exitosas para la excelencia en la prestación de servicios*. Bogotá D.C.: Editorial Panamericana. Formas e impresos S.A.
- Albrecht K. (1999). *Gerencia del servicio*. Editorial Legis.
- Alet, J. (2000). *Marketing relacional. Como obtener clientes leales y rentables*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Bernal, A. C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Pearsons Educación.
- Berry, L. L. (2002). *Un buen servicio ya no basta*. Bogotá: Editorial Norma.
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Convenio Andrés Bello.
- Canchila Vásquez, I. L. (2010). *Diagnóstico y propuesta del servicio al cliente para el agenciamiento aduanero en Almviva S.A. sucursal Cartagena*. (Monografía de grado). Universidad del Rosario. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1833/45555390-2010.pdf?sequence=1>
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Castillo Girón, V. M. (2015). *Teorías de las organizaciones*. México, D.F.: Editorial Trillas.

Curbelo Alonso, G. (2011). El diagnóstico y la satisfacción de los clientes. En: *Contribuciones a la economía*. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/gca.htm>

De Pedro, P. (2013). *La calidad de servicio bancario: una escala de medición*. Magister en Administración. Universidad Nacional del Sur. Argentina. Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/123456789/2354/1/Tesis%20Paola%20de%20Pedro.pdf>

Deming, E. (1989). *Calidad total*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.

Gallardo Echemendía, D. (2008). *Diagnóstico de participación del cliente, en el servicio "Virtual Bandec", Santa Clara*. (monografía de grado). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Disponible en: <http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/1928/FCE08009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Primera edición. Bogotá, D. C. Colombia: Ediciones de la U.

Giraldo Parra, T. (2007). Modelo de servicio al cliente orientado al mejoramiento de la imagen corporativa para empresas de servicios. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/380/658155G516m.pdf>

Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultural*. Caracas, Venezuela: Editorial Iseca.

Hernández, Y. L. (2005). *Trabajo de diploma: investigación de mercado*. Santa Clara: UCLV.

Jover, I. (2009). *Satisfacción y servicio al cliente*. Cuba. Disponible en <http://www.questiopoli.com/marketing>.

Juran, J. M. (2001). *Manual de Control de Calidad*. Madrid: Editorial McGraw Hill.

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

López Cano, J. A. (2014). Diagnóstico de necesidades de capacitación en agencias bancarias de la ciudad de Huehuetenango. (monografía de grado). Universidad Rafael Landívar. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Lopez-Jose.pdf>

Lovelock, C. (2004). *Mercadotecnia del Servicio*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Mejías Acosta, A., Villegas, D. & Maneiro, N. (2009). Factores determinantes de la calidad de los servicios bancarios en un campus universitario venezolano. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguas Calientes*, 45(1), pp 50-55. Disponible en: <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista45/Articulo%208.pdf>

Mintzberg, H. (1975). *El trabajo del directivo*. Folclore y realidad.

Morales Satizabal, P. (2008). *Atención y servicio al cliente externo e interno*. Editorial Grupo Cima. Bogotá D.C.

Ortiz, L. A. (2015). *Propuesta de mejora del servicio al cliente en las entidades financieras*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13647/2/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20ORTIZ%20HERRERA%20LUZ%20AYDA.pdf>

---

Parasuraman A., Zeithaml, V. & Leonard, B. (1988). “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research”, *Journal of Marketing*, 58(1), pp 111-124.

Peel, M. (1993). *El Servicio al cliente*. España: Editorial Deusto.

Peters, T. (2001). *Innovaciones y Creatividad*. Editorial Doubleday.

Prieto Herrera, J. E. (2003). *La gestión estratégica organizacional. Una guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Primera edición. Bogotá: Ecoe ediciones.

Rodríguez Cruz, E. (2005). *Trabajo de diploma: la fidelización del cliente interno: situación actual y perspectiva*. Santa Clara: UCLV.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Décima edición. Bogotá D.C.: 3R editores.

Tschohl, J. (2007). *El servicio al cliente*. Madrid: Editorial Díaz Santos.

Vecino, J. M. (2008). documento disponible en internet en la página <http://www.degerencia.com>

Zambrano Valdivieso, O. J. (2017). *Momentos mágicos del servicio*. Editorial Seminarios Andinos. E.U. publicaciones. Primera edición. Bogotá D.C., Colombia.

## **Apéndices**

### Apéndice A. Naturaleza de la empresa.

**Nuestra Misión:** Generar valor para nuestros Accionistas, Clientes, Colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas: Conocimiento del Cliente, Manejo del Riesgo, Tecnología y procesos, Innovación, Sinergia Empresarial, Conocimiento del Negocio y Manejo emocional de las relaciones.

### Nuestra Imagen Corporativa:



**Davivienda** posee como símbolo "**La Casita Roja**", una de las más queridas y recordadas por los colombianos. El concepto “en estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado” ha sido el más exitoso en la historia de nuestro país. Los comerciales alegres y descomplicados de estas campañas son un referente de la publicidad colombiana, asociando nuestra imagen con atributos como: cercanía, amabilidad, tranquilidad, alegría e innovación. Se adoptó como símbolo oficialmente en el año 1973 y ha sido desde entonces nuestro distintivo nacional e internacional. Actualmente, nos identificamos como Banco Davivienda, un banco alegre, descomplicado, cercano, amable e innovador donde nuestros Clientes lo tienen todo.

**Nuestra Historia:** En agosto de 1972 se crea la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda bajo el nombre de Coldeahorro, abriendo sus puertas al público el 15 de noviembre de 1972 y contando con una Oficina Principal en Bogotá, tres oficinas de atención al público en Bogotá, una en Medellín, otra en Cali y una última en Barranquilla. La empresa inició sus

operaciones con un capital autorizado de 60 millones de pesos, 23 Funcionarios y adoptó como símbolo “La Casita Roja”.

El 30 de enero de 1973, Coldeahorro cambia su nombre por la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda. Durante 25 años ocupó los primeros lugares dentro del sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios. El 1° de julio de 1997, Davivienda pasa de ser la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda para convertirse en un banco de carácter comercial bajo el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí lo tiene todo” conservando la imagen de “La Casita Roja”, entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este punto, el Banco Davivienda busca consolidarse en el sector financiero colombiano.

En mayo de 2006 se realizó la fusión entre Banco Superior y Davivienda, dando así comienzo a la unión de las inmensas fortalezas de las dos entidades logrando consolidarse como líder en productos de consumo, complementando su portafolio de productos dirigidos a la financiación de vivienda y logrando posicionarse en el primer lugar de la banca de personas.

El 27 de agosto de 2007 se autoriza la fusión entre Davivienda y Granbanco S.A. Bancafé, permitiendo a Davivienda incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos y PYMEs y en sectores como cafetero y agropecuario, logrando con esto la diversificación de su cartera. Lo anterior conduce a una consolidación de la cartera comercial dentro del portafolio de crédito del banco, quedando en una situación privilegiada de su portafolio crediticio al distribuir proporcionalmente su participación en las categorías de vivienda, consumo y comercial. En el transcurso del año 2010 se culminó el proceso de fusión operativa con Granbanco S.A. – Bancafé, el cual se desarrolló de manera gradual con el fin de no afectar a los clientes de ambas entidades, ofreciéndoles beneficios, prestándoles servicios adicionales y generando mayores eficiencias operativas, con el fin de imprimirle mayor fuerza a la consolidación comercial de los negocios de banca personal y empresarial.

En el mes de enero de 2012 Davivienda firma un acuerdo con HSBC para comprar la operación de este Banco en Costa Rica, Honduras (Banco y Compañías de Seguros) y El Salvador (Banco y Compañías de Seguros), fortaleciendo su presencia regional. La adquisición de estas operaciones se formalizó a final de año marcando el inicio de una nueva etapa en la Organización, conservando su foco en agregar valor a clientes, funcionarios y accionistas, con un portafolio ampliado de productos y servicios.

El 19 de diciembre de 2014, la Superintendencia Financiera de Colombia dio su visto bueno para realizar la fusión entre Corredores Asociados y Davivalores, impartiendo la no objeción al proceso de fusión entre las dos sociedades comisionistas de bolsa. Esta unión abre las puertas a una nueva empresa de nuestra Casita Roja, Davivienda Corredores, convirtiéndose en una gran oportunidad para seguir avanzando desde los diferentes frentes de trabajo. Además nos permite ofrecer a nuestros clientes un portafolio de inversión integral, fortaleciendo la oferta en el manejo de su patrimonio, incorporando lo mejor de cada empresa de manera innovadora y por supuesto, con la alegría y cercanía que siempre nos ha caracterizado.



Apéndice B. Cámara de Comercio.

	<b>Camara de Comercio de Villavicencio</b> <b>CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS</b> <b>CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL</b> <b>BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE</b>				
	<b>Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:18, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033</b> <b>!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!</b>				
<b>CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM</b>					
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS PARA SUCURSALES LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,					
CERTIFICA:					
NOMBRE : BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE DIRECCION COMERCIAL:CARRERA 33 NO. 38 - 5/ 07 BARRIO COMERCIAL: CENTRO VILLAVICENCIO META DOMICILIO : VILLAVICENCIO TELEFONO COMERCIAL 1: 6625003 TELEFONO COMERCIAL 2: 6622054 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :CARRERA 33 NO 38-05/07 BARRIO NOTIFICACION: CENTRO VILLAVICENCIO META MUNICIPIO JUDICIAL: VILLAVICENCIO E-MAIL COMERCIAL:notificacionesjudiciales@davivienda.com					
E-MAIL NOT. JUDICIAL:notificacionesjudiciales@davivienda.com					
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6625003 TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 2: 6716250 FAX NOTIFICACION JUDICIAL:					
CERTIFICA:					
NOMBRE DE LA SOCIEDAD (CASA PRINCIPAL) : BANCO DAVIVIENDA S.A DOMICILIO CASA PRINCIPAL : BOGOTA D.C. NIT CASA PRINCIPAL :860034313-7					
CERTIFICA:					
ACTIVIDAD PRINCIPAL: 6412 BANCOS COMERCIALES					
CERTIFICA:					
MATRICULA NO. 00021977 'A F I L I A D O' FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 23 DE MARZO DE 1988 RENOVO EL AÑO 2017 , EL 3 DE MARZO DE 2017 ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 252,619,680,041					
CERTIFICA:					
REFORMAS:					
DOCUMENTO	FECHA	ORIGEN	CIUDAD	INSCRIPCION	FECHA
0002510	1973/06/25	NOTARIA 14	BOG	00005471	1988/03/23
0003892	1972/10/16	NOTARIA 14	BOG	00005469	1988/03/23
0000167	1973/01/30	NOTARIA 14	BOG	00005470	1988/03/23
***** CONTINUA *****					



**Camara de Comercio de Villavicencio**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:18, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

0001754	1975/05/26	NOTARIA	14	BOG	00005472	1988/03/23
0002022	1976/06/22	NOTARIA	14	BOG	00005473	1988/03/23
0004681	1976/12/03	NOTARIA	14	BOG	00005474	1988/03/23
0000537	1978/06/15	NOTARIA	17	BOG	00005475	1988/03/23
0001044	1979/10/01	NOTARIA	17	BOG	00005476	1988/03/23
0004396	1983/12/14	NOTARIA	18	BOG	00005477	1988/03/23
0005388	1985/12/12	NOTARIA	18	BOG	00005478	1988/03/23
0003890	1997/07/25	NOTARIA	18	BOG	00011623	1997/07/31
0003044	1973/07/26	NOTARIA	14	BOG	00015164	1998/05/11
0005093	1986/11/25	NOTARIA	18	BOG	00015165	1998/05/11
0003925	1987/09/09	NOTARIA	18	BOG	00015166	1998/05/11
0006242	1987/12/28	NOTARIA	18	BOG	00015167	1998/05/11
0005166	1989/11/14	NOTARIA	18	BOG	00015168	1998/05/11
0005166	1989/11/14	NOTARIA	18	BOG	00015169	1998/05/11
0005681	1993/08/24	NOTARIA	18	BOG	00015170	1998/05/11
0003047	1994/06/09	NOTARIA	18	BOG	00015171	1998/05/11
0007019	2007/08/29	NOTARIA	71	BOG	00031363	2007/09/19
0009557	2012/07/31	NOTARIA	29	BOG	00037101	2012/09/20
0000001	2016/01/04	NOTARIA	29	BOG	00041893	2016/03/22
0000914	2016/02/23	JUNTA DIRECTIVA		VIL	00042016	2016/05/02

CERTIFICA:

ACTIVIDAD ECONOMICA:  
 CAPTACIÓN.

CERTIFICA:

**\*\* NOMBRAMIENTOS : \*\***

QUE POR ACTA NO. 0000869 DE JUNTA DIRECTIVA DEL 17 DE DICIEMBRE DE 2013 , INSCRITA EL 27 DE FEBRERO DE 2014 BAJO EL NUMERO 00038894 DEL LIBRO VI , FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE	
BERMUDEZ CASTRO LUIS FRANCISCO	C.C.79352873

QUE POR ACTA NO. 0000813 DE JUNTA DIRECTIVA DEL 16 DE AGOSTO DE 2011 , INSCRITA EL 3 DE OCTUBRE DE 2011 BAJO EL NUMERO 00035826 DEL LIBRO VI , FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
SUPLENTE DEL REPRESENTANTE LEGAL	
DIAZ HURTADO HERNAN ARTURO	C.C.438058

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: EL SUPLENTE DEL REPRESENTANTE LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA SERA REPRESENTANTE LEGAL PARA EFECTOS JUDICIALES DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN AQUELLOS ASUNTOS DE NATURALEZA CIVIL, COMERCIAL, PENAL, LABORAL, CONSTITUCIONAL Y

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



Camara de Comercio de Villavicencio  
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL  
BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:18, Recibo No. H000006824, Operación No. 023Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

ADMINISTRATIVO EN LOS PROCESOS EN QUE DICHO BANCO PARTICIPE COMO DEMANDANTE O DEMANDADO O EN CUALQUIER OTRA CALIDAD, EN EL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO, Y EN EL RESTO DEL DEPARTAMENTO DEL META Y DEL CASANARE, ASI COMO EN LOS DEMAS MUNICIPIOS EN LOS QUE SE ESTABLEZCAN AGENCIAS DEPENDIENTES DE ESA SUCURSAL; CON FACULTADES PARA CONSTITUIR APODERADOS, CONCILIAR, TRANSIGIR, ABSOLVER INTERROGATORIOS DE PARTE, ATENDER CUALQUIER TIPO DE DILIGENCIAS JUDICIALES Y, EN GENERAL, PARA TOMAR LAS DECISIONES Y REALIZAR TODAS LAS GESTIONES EN TALES PROCESOS EN NOMBRE DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., HASTA POR LA SUMA DE QUINIENTOS MILLONES DE PESOS (\$500.000.000) MONEDA LEGAL COLOMBIANA, EN CADA CASO. CERTIFICA: BAJO EL NO. 24.524 DEL LIBRO VI, EL 8 DE SEPTIEMBRE DEL 2000, SE INSCRIBIO COPIA AUTENTICA DE LA ESCRITURA PUBLICA NO. 4541 DE FECHA 28 DE AGOSTO DEL 2000, OTORGADA EN LA NOTARIA DIECIOCHO DEL CIRCULO DE BOGOTA, POR MEDIO DEL CUAL EL BANCO DAVIVIENDA S.A., ADQUIRIO LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES DE LA SOCIEDAD DELTA BOLIVAR COMPANIA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL S.A., ABSORBIENDO SU EMPRESA Y PATRIMONIO SOCIEDAD QUE SE DISUELVE SIN LIQUIDARSE.

**CERTIFICA:**

QUE BAJO EL NO. 1.018 DEL LIBRO V, EL 28 DE DICIEMBRE DE 2007, SE INSCRIBIO COPIA AUTENTICA DE LA ESCRITURA PUBLICA NO. 10.204 DE FECHA 18 DE DICIEMBRE DE 2007, OTORGADA EN LA NOTARIA 71 DEL CIRCULO DE BOGOTA, POR MEDIO DE LA CUAL EL SEÑOR MAURICIO VALENZUELA GRUESSO EN CALIDAD DE REPRESENTANTE LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER GENERAL A LA DOCTORA LIGIA ESPERANZA SÁNCHEZ NIÑO, C.C. NO. 35.464.182 DE USAQUEN, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE ENCARGADA, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A- ACEPTE TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE A FAVOR DE DAVIVIENDA SEAN OTORGADAS EN CUALQUIERA DE LA NOTARIAS DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO Y EN EL RESTO DEL DEPARTAMENTO DEL META. B - PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO. C- CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE OS E INICIEN EN CONTRA DE ELLA. D- REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTOIRIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS. E- SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS PROPIEDAD

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



Camara de Comercio de Villavicencio  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:18, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

DE DAVIVIENDA. F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A.; G ) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES. CERTIFICA: QUE BAJO EL NO. 1.056 DEL LIBRO V, EL 08 DE ENERO DE 2008, SE INSCRIBIO COPIA AUTENTICA DE LA ESCRITURA PUBLICA NO. 11.128 DE FECHA 29 DE DICIEMBRE DE 2008, OTORGADA EN LA NOTARIA 71 DEL CIRCULO DE BOGOTA, POR MEDIO DE LA CUAL EL SEÑOR MAURICIO VALENZUELA GRUESSO EN CALIDAD DE REPRESENTANTE LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER GENERAL A LA DOCTORA LIGIA ESPERANZA SÁNCHEZ NIÑO, C.C. NO. 35.464.182 DE USAQUEN, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE ENCARGADA, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTÉ TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE EN FAVOR DE DAVIVIENDA SEAN OTORGADAS EN CUALQUIERA DE LAS NOTARIAS DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO Y EL RESTO DEL DEPARTAMENTO DEL META. B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO. C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA. D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTOIRIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS. E) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS PROPIEDAD DE DAVIVIENDA F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A.; G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES.

CERTIFICA:

BAJO EL NO. 1.085 DEL LIBRO V, EL 28 DE DICIEMBRE DE 2009, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 10.378 DE FECHA 18 DE DICIEMBRE DE 2009, OTORGADA EN LA NOTARIA 71 DEL CIRCULO DE BOGOTA, POR MEDIO DE LA CUAL EL SEÑOR MAURICIO VALENZUELA GRUESSO, QUIEN OBRA COMO REPRESENTANTE LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER GENERAL A LIGIA ESPERANZA SANCHEZ NIÑO, C.C. NO. 35.464.182 DE USAQUEN, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACION DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE ENCARGADO, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A- ACEPTÉ TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE A FAVOR DE DAVIVIENDA SEAN OTORGADAS EN CUALQUIERA DE LAS NOTARIAS DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO INCLUYENDO LAS CIUDADES DE YOAL Y TAURAMENA Y EN EL RESTO DEL

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**Cámara de Comercio de Villavicencio**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:18, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

DEPARTAMENTO DE CASANARE. B- PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACION DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACION TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO. C- CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA. D- REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS. E- SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A. TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO POR ADJUDICACION DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHICULOS PROPIEDAD DE DAVIVIENDA. F- PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A. G- PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES.

**CERTIFICA:**

QUE BAJO EL NO. 11.623, EL 31 DE JULIO DE 1997, SE INSCRIBIO COPIA AUTENTICA DE LA ESCRITURA PUBLICA NO. 3.890 DE FECHA 25 DE JULIO DE 1997, OTORGADA EN LA NOTARIA 18 DEL CIRCULO DE BOGOTA, POR MEDIO DEL CUAL CAMBIO DE RAZON SOCIAL LA CORPORACION COLOMBIANA DE AHORRO Y VIVIENDA "DAVIVIENDA" POR "BANCO DAVIVIENDA S.A."

**CERTIFICA:**

QUE BAJO EL NO. 969 DEL LIBRO V, EL 5 DE OCTUBRE DE 2005, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 9086 DEL 29 DE SEPTIEMBRE DE 2005, DE LA NOTARIA 18 DEL CIRCULO DE BOGOTA, POR MEDIO DE LA CUAL CAMILO ALBAN SALDARRIAGA, QUIEN OBRA EN NOMBRE Y REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., COMO SUPLENTE DEL PRESIDENTE DE LA MISMA, CONFIERE PODER GENERAL A LA DOCTORA LIGIA ESPERANZA SÁNCHEZ NIÑO, IDENTIFICADA CON LA CEDULA DE CIUDADANIA NO. 35.464.182 DE USAQUEN, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE ENCARGADO, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTE TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE EN FAVOR DE DAVIVIENDA SEAN OTORGADAS EN CUALQUIERA DE LAS NOTARIAS DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO Y DEL RESTO DEL DEPARTAMENTO DEL META; B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**Cámara de Comercio de Villavicencio**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:18, Recibo No. H000006824, Operación No. 023JY0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS; E ) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A.; G ) PARA FIRMAR CONTRATOS QUE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZAA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES. PARÁGRAFO: ESTE PODER ES OTORGADO A PARTIR DEL VEINTISÉIS (26) DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL CINCO (2005) HASTA EL NUEVE (9) DE OCTUBRE DE DOS MIL CINCO (2005), INCLUSIVE, FECHA EN LA CUAL EL GERENTE TITULAR REASUME SUS FACULTADES. \*\*\*CERTIFICA\*\*\*: QUE BAJO EL NO. 982 DEL LIBRO V , EL 28 DE ABRIL DE 2006, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 2947 DEL 11 DE ABRIL DE 2006, OTORGADA EN LA NOTARIA 71 DE BOGOTA, POR MEDIO DE LA CUAL MAURICIO VALENZUELA GRUOSO, IDENTIFICADO CON LA C.C. 19.279.741, QUIEN OBRA EN NOMBRE Y REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., COMO SUPLENTE DEL PRESIDENTE DE LA MISMA, CONFIERE PODER GENERAL A LA DOCTORA ADRIANA MOJICA RODRÍGUEZ, IDENTIFICADA CON LA C.C. 51.683.284 DE BOGOTA, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE ENCARGADO, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTE TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE A FAVOR DE DAVIVIENDA SEAN OTORGADAS EN CUALQUIERA DE LAS NOTARIAS DE LA CIUDAD DE VILLAVIENCIO Y DEL RESTO DEL DEPARTAMENTO DEL META. B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS; E ) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS DE PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A. G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES. PARÁGRAFO: ESTE PODER ES OTORGADO A PARTIR DEL DIEZ (10) DE ABRIL DE DOS MIL SEIS (2006) HASTA EL TREINTA Y UNO (31) DE MAYO

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



Camara de Comercio de Villavicencio  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS  
 CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL  
 BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:18, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

DE DOS MIL SEIS (2006), INCLUSIVE, FECHA EN LA CUAL EL GERENTE TITULAR REASUME SUS FACULTADES. \*\*\*CERTIFICA\*\*\*QUE BAJO EL NO. 31.363 DEL LIBRO VI, EL 19 DE SEPTIEMBRE DE 2007, SE INSCRIBIO COPIA AUTENTICA DE LA ESCRITURA PUBLICA NO. 7019 DE FECHA 29 DE AGOSTO DE 2007, OTORGADA EN LA NOTARIA 71, DEL CIRCULO DE BOGOTA, POR MEDIO DE LA CUAL SE EFECTUO EL ACTO DE FUSION ENTRE EL BANCO DAVIVIENDA S. A. COMO LA SOCIEDAD ABSORBENTE Y EL GRANBANCO S. A. O BANCAFE COMO LA SOCIEDAD ABSORBIDA, DISOLVIÉNDOSE ESTA ULTIMA SIN LIQUIDARSE. \*\*\*CERTIFICA\*\*\*:QUE BAJO EL NO. 1118 DEL LIBRO V, EL 11 DE ENERO DE 2011, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 13864 DEL 23 DE DICIEMBRE DE 2010, OTORGADA EN LA NOTARIA 29 DE BOGOTA, POR MEDIO DE LA CUAL GUILLERMO ALBERTO GARCIA CADENA, IDENTIFICADO CON LA C.C. 3.229.141, QUIEN OBRA EN NOMBRE Y REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., COMO SUPLENTE DEL PRESIDENTE DE LA MISMA, CONFIERE PODER GENERAL A LIGIA ESPERANZA SANCHEZ NIÑO, MAYOR DE EDAD, IDENTIFICADA CON LA C.C. 35.464.182 DE USAQUEN, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE ENCARGADA, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTAR TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE A FAVOR DE LA SUCURSAL META Y CASANARE DEL BANCO DAVIVIENDA S.A.; B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS; E ) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A. TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS DE PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A. G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES. PARÁGRAFO: ESTE PODER TIENE VIGENCIA A PARTIR DEL ONCE (11) DE ENERO DEL AÑO DOS MIL ONCE (2011) HASTA EL VEINTINUEVE (29) DE ENERO DEL AÑO DOS MIL ONCE (2011) INCLUSIVE FECHA EN LA CUAL EL GERENTE REASUME SUS FACULTADES. \*\*\*CERTIFICA\*\*\*:QUE BAJO EL NO. 31.363 DEL LIBRO VI, EL 19 DE SEPTIEMBRE DE 2007, SE INSCRIBIO COPIA AUTENTICA DE LA ESCRITURA PUBLICA NO. 7019 DE FECHA 29 DE AGOSTO DE 2007, OTORGADA EN LA NOTARIA 71, DEL CIRCULO DE BOGOTA, POR MEDIO DE LA CUAL SE EFECTUO EL ACTO DE FUSION ENTRE EL BANCO DAVIVIENDA S. A. COMO LA SOCIEDAD ABSORBENTE Y EL GRANBANCO S. A. O BANCAFE COMO LA SOCIEDAD ABSORBIDA, DISOLVIÉNDOSE ESTA ULTIMA

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



Camara de Comercio de Villavicencio  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:18, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

SIN LIQUIDARSE. \*\*\*CERTIFICA\*\*\*: QUE BAJO EL NO. 1150 D EL LIBRO V, EL 10 DE ENERO DE 2012, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 15604 DEL 30 DE NOVIEMBRE DE 2011, OTORGADA EN LA NOTARIA 29 DE BOGOTA D.C., POR MEDIO DE LA CUAL MAURICIO VALENZUELA GRUESSO, IDENTIFICADO CON LA C.C. 19279741, QUIEN OBRA EN NOMBRE Y REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., COMO SUPLENTE DEL PRESIDENTE DE LA MISMA, CONFIERE PODER ESPECIAL A LIGIA ESPERANZA SANCHEZ NIÑO, MAYOR DE EDAD, IDENTIFICADA CON LA C.C. 35464182, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE ENCARGADA, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTÉ TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE A FAVOR DE LA SUCURSAL META Y CASANARE DEL BANCO DAVIVIENDA S.A.; B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS; E) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A. TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS DE PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A. G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES. ASI COMO PARA SUSCRIBIR LAS ESCRITURAS Y DEMAS DOCUMENTOS PARA LA PERFECCION DE LA TRANSFERENCIA DE INMUEBLES DERIVADOS DEL CONTRATO DE LEASING. PARÁGRAFO: ESTE PODER ES OTORGADO A PARTIR DEL (10) DE ENERO DEL DOS MIL DOCE (2012) HASTA EL TREINTA (30) DE ENERO DEL AÑO DOS MIL DOCE (2012) INCLUSIVE. \*\*\*CERTIFICA\*\*\*: QUE BAJO EL NO. 1190 D EL LIBRO V, EL 24 DE ENERO DE 2013, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 570 DEL 18 DE ENERO DE 2013, OTORGADA EN LA NOTARIA 29 DE BOGOTA D.C., POR MEDIO DE LA CUAL MAURICIO VALENZUELA GRUESSO, IDENTIFICADO CON LA C.C. 19.279.741, QUIEN OBRA EN REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER ESPECIAL A LIGIA ESPERANZA SANCHEZ NIÑO, MAYOR DE EDAD, IDENTIFICADA CON LA C.C. 35.464.182, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE SUCURSAL, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTÉ TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE A FAVOR DEL BANCO DAVIVIENDA S.A, OTORGADOS POR LOS CLIENTES DE LA SUCURSAL META Y CASANARE, DEL BANCO DAVIVIENDA S.A.; B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**Camara de Comercio de Villavicencio**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:18, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS; E) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A. TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS DE PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A. G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES. ASI COMO PARA SUSCRIBIR LAS ESCRITURAS Y DEMAS DOCUMENTOS PARA LA PERFECCION DE LA PARÁGRAFO: ESTE PODER ES OTORGADO A PARTIR DEL VEINTIUNO (21) DE ENERO DEL DOS MIL TRECE (2013) HASTA EL OCHO (08) DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE (2013) INCLUSIVE. ,D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES \*\*\*CERTIFICA\*\*\*: QUE BAJO EL NO. 1209 DEL LIBRO V, EL 30 DE DICIEMBRE DE 2013, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 15.772 DEL 23 DE DICIEMBRE DE 2013, OTORGADA EN LA NOTARIA 29 DE BOGOTA D.C., POR MEDIO DE LA CUAL MAURICIO VALENZUELA GRUESSO, IDENTIFICADO CON LA C.C. 19.279.741, QUIEN OBRA EN REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER ESPECIAL A LIGIA ESPERANZA SANCHEZ NIÑO, MAYOR DE EDAD, IDENTIFICADA CON LA C.C. 35.464.182 EXPEDIDA EN USAQUEN, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE SUCURSAL, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTO TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE A FAVOR DEL BANCO DAVIVIENDA S.A, OTORGADOS POR LOS CLIENTES DE LA SUCURSAL META Y CASANARE, DEL BANCO DAVIVIENDA S.A.; B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS; E) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A. TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**Camara de Comercio de Villavicencio**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:18, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

VEHÍCULOS DE PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A. G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES. ASI COMO PARA SUSCRIBIR LAS ESCRITURAS Y DEMAS DOCUMENTOS PARA LA PERFECCION DE LA TRANSFERENCIA DE INMUEBLES DERIVADOS DEL CONTRATO DE LEASING. PARÁGRAFO: ESTE PODER TIENE VIGENCIA A PARTIR DEL DOS (2) DE ENERO DEL AÑO DOS MIL CATORCE (2014) HASTA EL VEINTICUATRO (24) DE ENERO DEL DOS MIL CATORCE (2014) INCLUSIVE. \*\*\*C E R T I F I C A\*\*\*: QUE BAJO EL NO. 1210 DEL LIBRO V, EL 28 DE ENERO DE 2014, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 752 DEL 22 DE ENERO DE 2014, OTORGADA EN LA NOTARIA 29 DE BOGOTA D.C., POR MEDIO DE LA CUAL MAURICIO VALENZUELA GRUESSO, IDENTIFICADO CON LA C.C. 19.279.741, QUIEN OBRA EN REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER ESPECIAL A LUIS FRANCISCO BERMEDEZ CASTRO, MAYOR DE EDAD, IDENTIFICADA CON LA C.C. 79.352.873 EXPEDIDA EN BOGOTA D.C , PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE SUCURSAL, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTÉ TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE A FAVOR DEL BANCO DAVIVIENDA S.A, OTORGADOS POR LOS CLIENTES DE LA SUCURSAL META Y CASANARE; B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS; E) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A. TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS DE PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A. G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES. ASI COMO PARA SUSCRIBIR LAS ESCRITURAS Y DEMAS DOCUMENTOS PARA LA PERFECCION DE LA TRANSFERENCIA DE INMUEBLES DERIVADOS DEL CONTRATO DE LEASING. PARÁGRAFO: ESTE PODER TIENE VIGENCIA A PARTIR DEL VIENTIDOS (22) DE ENERO DE DOSMIL CATORCE (2014) HASTA EL SIETE (07) DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE (2014) INCLUSIVE. \*\*\*C E R T I F I C A\*\*\*: QUE BAJO EL NO. 1211 DEL LIBRO V, EL 21 DE FEBRERO DE 2014, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 1722 DEL 14 DE FEBRERO DE

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**Camara de Comercio de Villavicencio**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:19, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

2014, OTORGADA EN LA NOTARIA 29 DE BOGOTA D.C., POR MEDIO DE LA CUAL MAURICIO VALENZUELA GRUESSO, IDENTIFICADO CON LA C.C. 19.279.741, QUIEN OBRA EN REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER ESPECIAL A LUIS FRANCISCO BERMUDEZ CASTRO, MAYOR DE EDAD, IDENTIFICADA CON LA C.C. 79.352.873 EXPEDIDA EN BOGOTA D.C., PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE SUCURSAL, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTE TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO QUE A FAVOR DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., OTORGADOS POR LOS CLIENTES DE LA SUCURSAL META Y CASANARE; B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CREDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACION EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS; E) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A. TRANSFIERE A TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACION EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A. G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES. ASI COMO PARA SUSCRIBIR LAS ESCRITURAS Y DEMAS DOCUMENTOS PARA LA PERFECCION DE LA TRANSFERENCIA DE INMUEBLES DERIVADOS DEL CONTRATO DE LEASING. PARÁGRAFO: ESTE PODER TIENE VIGENCIA A PARTIR DEL CATORCE (14) DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE (2014) HASTA EL VEINTIOCHO (28) DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE (2014) INCLUSIVE. \*\*\*C E R T I F I C A\*\*\*: QUE BAJO EL NO. 1230 DEL LIBRO V, EL 09 DE ENERO DE 2015, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 14589 DEL 19 DE DICIEMBRE DE 2014, OTORGADA EN LA NOTARIA 29 DE BOGOTA D.C., POR MEDIO DE LA CUAL MAURICIO VALENZUELA GRUESSO, IDENTIFICADO CON LA C.C. 19.279.741, QUIEN OBRA EN REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER ESPECIAL A SANDRA CONSUELO MARTINEZ GONZALEZ, MAYOR DE EDAD, IDENTIFICADA CON LA C.C. 52.114.153 EXPEDIDA EN BOGOTA D.C., PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE DE SUCURSAL, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTE TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACION EN PAGO A FAVOR DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., OTORGADOS POR LOS CLIENTES DE LA SUCURSAL META Y CASANARE; B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



Camara de Comercio de Villavicencio  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:19, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CRÉDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACIÓN EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS; E) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A. TRANSFIERE A TÍTULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE ÉL HUBIERE RECIBIDO ,EN DACIÓN EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN ,QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A.; G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES; ASÍ COMO PARA SUSCRIBIR LAS ESCRITURAS Y DEMÁS DOCUMENTOS PARA LA PERFECCIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE INMUEBLES DERIVADOS DEL CONTRATO DE LEASING; H) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING FINANCIERO (VEHÍCULOS) EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES PARÁGRAFO: ESTE PODER TIENE VIGENCIA A PARTIR DEL VEINTITRÉS (23) DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL CATORCE (2014) HASTA EL DIECISÉIS (16) DE ENERO DEL DOS MIL QUINCE (2015) INCLUSIVE \*\*\*C E R T I F I C A \*\*\*: QUE BAJO EL NO. 1270 DEL LIBRO V, EL 16 DE DICIEMBRE DE 2015, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 17045 DEL 30 DE NOVIEMBRE DE 2015, OTORGADA EN LA NOTARIA 29 DE BOGOTA D.C., POR MEDIO DE LA CUAL MAURICIO VALENZUELA GRUESSO, IDENTIFICADO CON LA C.C. 19.279.741, QUIEN OBRA EN REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER ESPECIAL A LIGIA ESPERANZA DEL ROSARIO SANCHEZ NIÑO, MAYOR DE EDAD, IDENTIFICADA CON LA C.C. 35.464.182 EXPEDIDA EN USAQUEN, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE DE SUCURSAL, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTÉ TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACIÓN EN PAGO A FAVOR DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., OTORGADOS POR LOS CLIENTES DE LA SUCURSAL META Y CASANARE; B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CRÉDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACIÓN EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D) REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS; E) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A. TRANSFIERE A TÍTULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE ÉL HUBIERE RECIBIDO ,EN DACIÓN EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



Camara de Comercio de Villavicencio  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:19, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN ,QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A.; G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES; ASÍ COMO PARA SUSCRIBIR LAS ESCRITURAS Y DEMÁS DOCUMENTOS PARA LA PERFECCIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE INMUEBLES DERIVADOS DEL CONTRATO DE LEASING; H) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING FINANCIERO (VEHÍCULOS) EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES PARÁGRAFO: ESTE PODER TIENE VIGENCIA A PARTIR DEL VEINTITRÉS (21) DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL QUINCE (2015) HASTA EL CATORCE (14) DE ENERO DEL DOS MIL DIECISEIS (2016) INCLUSIVE \*\*\* CERTIFICA\*\*\*QUE BAJO EL NO. 1274 DEL LIBRO V, EL 25 DE FEBRERO DE 2016, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 18058 DEL 16 DE DICIEMBRE DE 2015, OTORGADA EN LA NOTARIA 29 DE BOGOTA D.C., POR MEDIO DE LA CUAL EL SEÑOR ALVARO ALBERTO CARRILLO BUITRAGO IDENTIFICADO CON C.C 79.459.431, QUIEN OBRA EN REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER ESPECIAL AMPLIO Y SUFICIENTA A LA SEÑORA ANDREA PATRICIA GONZALEZ VILLOTA IDENTIFICADA CON C.C 59.827.313 EXPEDIDA EN PASTO, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A, EN CALIDAD DE APODERADO ESPECIAL ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) SUSCRIBIR Y ACEPTAR LAS ESCRITURAS PUBLICAS MEDIANTE LAS CUALES SE CONSTITUYAN HIPOTECAS A FAVOR DEL BANCO DAVIVIENDA S.A B) EXPEDIR LAS GARANTÍAS BANCARIAS CONSTITUIDAS POR EL BANCO DAVIVIENDA S.A ASÍ COMO SUS MODIFICACIONES C) SUSCRIBIR LAS CERTIFICACIONES DE CRÉDITO, VALORES MÁXIMOS AUTORIZADOS (VMAS) O CUPOS DE CRÉDITO APROBADOS POR EL BANCO DAVIVIENDA S.A. \*\*\*C E R T I F I C A\*\*\*: QUE BAJO EL NO. 1296 DEL LIBRO V, EL 17 DE ENERO DE 2017, SE INSCRIBIO LA ESCRITURA PUBLICA NO. 23999 DEL 22 DE DICIEMBRE DE 2016, OTORGADA EN LA NOTARIA 29 DE BOGOTA D.C., POR MEDIO DE LA CUAL MAURICIO VALENZUELA GRUESO, IDENTIFICADO CON LA C.C. 19.279.741, QUIEN OBRA EN REPRESENTACIÓN LEGAL DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., CONFIERE PODER ESPECIAL A SANDRA CONSUELO MARTINEZ GONZALEZ, MAYOR DE EDAD, IDENTIFICADA CON LA C.C. 52.114.153 EXPEDIDA EN BOGOTA, PARA QUE A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., EN CALIDAD DE GERENTE DE SUCURSAL, ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES: A) ACEPTE TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE PRENDA Y DE DACIÓN EN PAGO A FAVOR DEL BANCO DAVIVIENDA S.A., OTORGADOS POR LOS CLIENTES DE LA SUCURSAL META Y CASANARE; B) PARA QUE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA Y LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA CANCELAR LOS CONTRATOS DE PRENDA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CRÉDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO DACIÓN EN PAGO; C) CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIAS O PROCESOS QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; D)

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



Camara de Comercio de Villavicencio  
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL  
BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:19, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS; E) SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A. TRANSFIERE A TÍTULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE ÉL HUBIERE RECIBIDO ,EN DACIÓN EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBA LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS PROPIEDAD DE DAVIVIENDA; F) PARA CONCILIAR Y TRANSIGIR EN TODOS LOS ACTOS EN ,QUE TENGA QUE VER EL BANCO DAVIVIENDA S.A.; G) PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING HABITACIONAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES; ASÍ COMO PARA SUSCRIBIR LAS ESCRITURAS Y DEMÁS DOCUMENTOS PARA LA PERFECCIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE INMUEBLES DERIVADOS DEL CONTRATO DE LEASING; QUE CONFIERE PODER ESPECIAL A SANDRA CONSUELO MARTINEZ CON CC 52114153 PARA QUE EN NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DEL BANCO DE DAVIVIENDA EN CALIDAD DE GERENTE DE LA SUCURSAL META Y CASANARE ADELANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES.ACEPTE TODAS LAS ESCRITURAS DE HIPOTECA, FIRME LOS CONTRATOS DE GARANTÍA MOBILIARIA Y DE DACIÓN DE PAGO A FAVOR DEL BANCO DAVIVIENDA S.A OTORGADOS POR LOS CLIENTES DE LA SUCURSAL PARA QUE SE SUSCRIBA LAS ESCRITURAS DE CANCELACIÓN DE GARANTÍA MOBILIARIA QUE SOLICITEN LOS DEUDORES PREVIA CANCELACIÓN TOTAL DE SUS CRÉDITOS, DE VENTA DE BIENES E INMUEBLES RECIBIDOS COMO SANCIÓN EN PAGO; CONSTITUIR APODERADOS EN DILIGENCIA O PROCESO QUE DAVIVIENDA INICIE O SE INICIEN EN CONTRA DE ELLA; REPRESENTAR A DAVIVIENDA, ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES Y ORGANISMO PÚBLICOS Y PRIVADOS, SUSCRIBA LAS ESCRITURAS POR MEDIO DE LAS CUALES EL BANCO DAVIVIENDA S.A TRANSFIERE EL TITULO DE VENTA LOS INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA ENTIDAD QUE EL HUBIERE RECIBIDO EN DACIÓN EN PAGO O POR ADJUDICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS EJECUTIVOS HIPOTECARIOS Y PARA QUE SUSCRIBAS LOS DOCUMENTOS QUE SE REQUIERAN PARA VENDER LOS VEHÍCULOS PROPIEDAD DE DAVIVIENDA S. A, PARA FIRMAR CONTRATOS DE LEASING EN GENERAL EN LOS QUE DAVIVIENDA FIGURA COMO ENTIDAD AUTORIZADA PARA EFECTUAR DICHAS OPERACIONES; ASÍ COMO PARA SUSCRIBIR LAS ESCRITURAS Y DEMÁS DOCUMENTOS PARA LA PERFECCIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE INMUEBLES DERIVADOS DEL CONTRATO LEASING

CERTIFICA:

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



Camara de Comercio de Villavicencio  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**BANCO DAVIVIENDA S.A. SUCURSAL META Y CASANARE**

Fecha expedición: 2017/09/11 - 11:24:19, Recibo No. H000006824, Operación No. 0213Y0911033

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: y6XHHxW2qM**

ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABLES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

**VALOR DEL CERTIFICADO: \$5,200**

**IMPORTANTE:** La firma digital del secretario de la Camara de Comercio de Villavicencio contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://virtual.ccv.org.co/cv.php> seleccionando allí la cámara de comercio e indicando el código de verificación y6XHHxW2qM.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

Apéndice C. Encuesta a colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio- 2018

1. ¿El Banco Davivienda ha brindado al talento humano que la integra, capacitación y desarrollo sobre atención y servicio al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

2. ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias o expectativas de los clientes?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

3. ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

4. ¿Cómo percibe usted la relación con sus clientes?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Buena.
- c. \_\_\_\_\_ Regular.

5. ¿E servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado; es ágil, oportuno, se realiza con sentido humano, amable y se presta con una vocación del servicio?

- a. \_\_\_\_\_ Algunas veces.
- b. \_\_\_\_\_ Con mucha frecuencia.
- c. \_\_\_\_\_ Permanentemente.

6. ¿Se considera que el personal con el que cuenta la entidad, es suficiente para atender el número de servicios requeridos diariamente?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

7. ¿Qué percepción tiene usted sobre la evaluación de flujo de información?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Buena
- c. \_\_\_\_\_ Regular.
- d. \_\_\_\_\_ Deficiente.

8. ¿Se realizan reuniones por áreas para informar cambios y situaciones que se presenten?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

9. ¿Se realizan reuniones por áreas para hacer seguimiento en el cumplimiento de los objetivos?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

---

10. ¿Se promueve el trabajo en equipo entre el personal de toda la entidad?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

11. ¿Las instalaciones en el lugar de trabajo son adecuadas?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

Gracias por su apoyo y colaboración

Apéndice D. Encuesta a clientes.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio- 2018

1. ¿Está usted satisfecho con la atención del servicio prestado por los colaboradores de la entidad Davivienda?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

2. ¿Considera que la información recibida por parte del funcionario con respecto a su requerimiento fue ágil y oportuna?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

3. ¿Sabe a quién dirigirse en el banco para obtener información sobre el trámite a realizar?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

4. ¿Cómo califica la calidad en el suministro de información por parte de los funcionarios?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Bueno.
- c. \_\_\_\_\_ Regular.
- d. \_\_\_\_\_ Malo.

---

5. ¿Según su criterio, el funcionario que le prestó el servicio conoce bien los productos del banco y posee buena capacidad de respuesta ante su actitud?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

6. ¿Considera apropiadas las instalaciones de la entidad?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

Gracias por su apoyo y colaboración

Apéndice E. La historia no se repite porque hemos aprendido más acerca del servicio.

Durante la evolución del servicio y frente a las tendencias dinámicas de la búsqueda de la fidelización de los clientes en las organizaciones, se han encontrado 10 lecciones que se han podido enfocar hacia el servicio y la gerencia del servicio, las cuales han generado un replanteamiento de las empresas para lograr que los clientes actuales sigan siendo leales y los nuevos encuentren ese valor agregado tan importante para que sigan siempre junto a usted: (Zambrano, 2017).

Analicemos entonces estas diez lecciones del servicio para comprender que debemos hacer para mantener fieles a nuestros clientes actuales y enamorar a aquellos que aún no nos conocen en el mercado local, nacional e internacional:

**1. La mayoría de las organizaciones no piensan en ofrecer servicio de calidad.** El departamento de servido al cliente sigue siendo, para la mayoría de los negocios de servicios, el único símbolo de consagración a la satisfacción de las necesidades de los clientes. En casi todas las compañías, este departamento es el grupo de personas cuya tarea consiste en ser el desahogo para el cliente cuando el resto de la organización está enredando las cosas. Pocas empresas son verdaderamente proactivas, con respecto a la satisfacción del cliente y compensan los malos servicios.

**2. La gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin de tomarlo seriamente.** Siempre la organización debe trabajar en equipo para lograr aprovechar la ventaja competitiva que tiene en relación a las demás, cuando la gerencia toma en serio la utilidad del servicio.

**3. El impacto del servicio en lo económico es mayor de lo esperado y peor de lo imaginado.** Las continuas investigaciones sobre clientes indican que muchas empresas de servicios están pagando un precio muy alto por el “cesto de oportunidad” de negocios perdidos, debido a un

servicio mediocre. Y esto es precisamente lo que genera que los clientes nos abandonen y nos cambien por la competencia. (Zambrano, 2017).

**4. Las organizaciones no controlan la calidad del producto cuando el producto es un servicio.**

El control de calidad cambia considerablemente cuando el producto es una interacción y no una cosa. La calidad del producto de servicio está en un estado precario: está en manos de los trabajadores de servicios que lo “producen” y lo entregan.

**5. Mientras más tiempo se éste en el mercado, mayores serán las discrepancias con el cliente.** Caso tras caso, las investigaciones sobre las percepciones de los clientes revelan preocupaciones ocultas, prioridades y sentimientos que apuntan hacia una nueva conceptualización del producto de servicio y una estrategia más clara de posicionamiento para el servicio en su mercado.

**6. Un producto de servicio no es igual a un producto físico.** Un servicio es un resultado psicológico y en gran parte personal, mientras que un producto físico generalmente es “impersonal” en su impacto sobre el cliente. La mayoría de las empresas luchan por ofrecer excelentes productos físicos, pero se olvidan del producto de servicio.

**7. La mejora del servicio empieza desde la gerencia.** Las investigaciones y la práctica muestran que una dedicación universal al servicio de calidad no se da espontáneamente en las organizaciones. Tiene que originarse en el centro de influencia, que generalmente está en la cima de la pirámide del servicio. Si la alta gerencia cree en el servicio, hay posibilidades de que la idea se contagie. (Zambrano, 2017).

**8. El ejercicio de la gerencia tendrá que evolucionar de una orientación industrial a una orientación de momentos de verdad o decisivos para satisfacer las demandas de la competencia.** Estamos en el comienzo de una era que verá la expiración del modelo gerencial

con su orientación herramienta y tarea, y la evolución de un nuevo modelo que girará alrededor de resultados en lugar de actividades.

**9. Los sistemas, con frecuencia, son los enemigos del servicio.** Muchos de los problemas de servicio pobre o mediocre tienen su origen en los sistemas, procedimientos, políticas, reglas y reglamentaciones y extravagancia organizacional. Con demasiada frecuencia se culpa a la gente que se entiende con el público por el servicio deficiente, cuando el problema real son los sistemas que no funcionan o no tienen sentido. (Zambrano, 2017).

**10. Sus empleados son su primer mercado; hay que venderles la idea del servicio o ellos nunca la venderán a sus clientes.** la forma como la gente piense sobre sí misma y sus trabajos siempre afectará sus interacciones con los clientes. Si ellos creen en dar el mejor servicio que puedan, eso será evidente. Si usted no los ha convencido, eso también será evidente.

Estas diez lecciones nos enseñan que falta mucho por aprender y corregir en las organizaciones cuando se habla de ofrecer un excelente servicio, pero en todo caso ellas sirven de puntos de partida para discutir acerca de la forma de hacer que se produzca en su empresa una nueva revolución del servicio y se luche por la fidelización de los clientes. Los gurús de la gerencia del servicio han afirmado que pueden existir más lecciones entorno a la cultura de la excelencia en servicio, no lo dudo, pero estas lecciones para nuestro caso son las que mejor se pueden implementar para mejorar el estado tan lamentable en que se encuentra el servicio al cliente en las organizaciones de nuestro país y convertir los momentos de la verdad en momentos mágicos del servicio. (Zambrano, 2017).

## Apéndice F. Errores comunes al implementar programas de servicio en un mercado competitivo.

La gran mayoría de las veces, nosotros podemos ser nuestros peores enemigos cuando se llegan a Institucionalizar cambios significativos en la cultura organizacional. La gerencia, debería saberlo mejor, debido a que puede ser sorprendentemente sorda ciega y muda cuando por el deseo de hacer cambios organizacionales de pared a pared, cometen errores y horrores imperdonables. (Zambrano, 2017).

En las empresas colombianas en donde se ha intentado infructuosamente establecer e implementar iniciativas de calidad del servicio, los programas han descarrilado y perdido su enfoque debido a que no se planificaron bien desde el principio o no se cumplieron a cabalidad los objetivos preestablecidos por la organización; es así, como muchas de las empresas, carentes de una misión y visión común y una filosofía sobre la calidad y carentes de experiencia interna para poder manejar el cambio terminan con campañas mal concebidas que fracasan.

Debido a tanto fracaso en nuestro mercado, es fundamental analizar los errores más comunes catalogados por los gurús del servicio y que en Colombia no son desapercibidos, para que algunas personas puedan ahorrarse la frustración y desilusión de irse por estos callejones sin salida. Después de todo, ¿por qué repetir los errores de otros, simplemente por el deseo de aprender por experiencia? ¿Por qué no aprender de otros y al menos cometer algunos errores originales de la propia cosecha? (Zambrano, 2017).

### **Evitemos repetir la historia y aprendamos de los errores, para ser exitosos.**

El primero de estos errores comunes es:

No entender al cliente. Un axioma que toda organización debe tener claro es: Conoce a tu cliente como si fueras tú mismo. Lo curioso es que mientras más tiempo estemos en el negocio, más altas son las posibilidades de no entender verdaderamente al cliente. Es fácil dejarse llevar por las conjeturas intuitivas durante años, suponiendo que uno sabe lo que los clientes van a

comprar o no. También es fácil dejarse sorprender por los competidores o por el cliente. (Zambrano, 2017).

La investigación de las impresiones de los clientes, puede arrojar luz sobre aspectos antes no descubiertos de las necesidades y motivaciones de un cliente. Las grandes compañías de servicios prácticamente siempre están investigando los diferentes aspectos de la interfase del cliente y explorando nuevas posibilidades de ofrecer valor. Por ello es tan importante conocer a nuestro cliente en todas sus dimensiones.

**Desenfocarse del negocio.** Muchas empresas quisieran tener un servicio excelente sin tener que meterse en el negocio del servicio. Desean salirles adelante a sus competidores, gozar del respeto y lealtad de sus clientes y tener los beneficios económicos de la imagen de un servicio excelente pero sin verse involucrados con los clientes.

Recordemos que sin un enfoque claro del negocio, sin ningún método para convertir ese enfoque en acciones concretas en la zona de contacto, cualquier organización cuya gerencia esté interesada en la calidad del servicio va a la deriva con la esperanza de un milagro. Los empleados escucharán las recomendaciones de mejoras en el servicio y algunos responderán en la mejor forma, pero si nadie les llega con métodos y expectativas concretas, seguirán como antes, totalmente desenfocados. (Zambrano, 2017).

**Confundir al talento humano con mensajes confusos.** Pensemos acerca de lo que un trabajador corriente ve y oye en una organización durante un día normal de trabajo: el jefe, los compañeros y los medios clandestinos. Hay mensajes que van y vienen todo el día y muchos de ellos son silenciosos, comprometedores, con inexplicable significado. Cualquier cosa que la alta gerencia quisiera que el trabajador oiga, sepa y crea, debe competir y tener más validez que esta corriente diaria de conocimientos.

Una de las maneras más conocidas de confundir e inquietar a los empleados, consiste en que la alta gerencia hable de la calidad del servicio y de obrar correctamente con el cliente un día y de la reducción y control de costos, al día siguiente.

Esto suscita el síndrome del “pero”: deseamos servicio excelente, “pero” mantengan a raya los costos; piense en el servicio, “pero” reduzca y recorte presupuesto. Es posible buscar reducción de recursos junto con programas para mejora' e servicio, pero es necesario comunicar la razón de ser de los esfuerzos en forma muy cuidadosa, hábil y explícita. (Zambrano, 2017).

Cuando surgen mensajes confusos, los empleados tratan de escoger los mensajes que quieren oír y reaccionar ante ellos. Ellos no pueden aceptar o creer en ningún otro enfoque claro, porque el enfoque parece siempre estar cambiando. En esta clase de situación, es muy difícil, hacer que w programa de servicio se desarrolle con algún tipo de entusiasmo o apoyo mutuo por parte de los miembros de la empresa.

Uniformar a los empleados con camisas, gorras, brazaletes y botones. Muchas empresas creen realmente que una campaña interna de motivación es todo lo que se necesita para que funcione un buen servicio. Aparentemente creen que los empleados son criaturas ingenuas, crédulas que solamente necesitan una charla de reanimación de vez en cuando. (Zambrano, 2017).

Los métodos son bastante uniformes: hacer reuniones para todos los empleados, colocar carteles con grandes lemas sobre: El cliente es el rey y entregar brazaletes, camisetas, gorras, botones y autoadhesivos que cada día le recuerden a todo el mundo que debe hacer un buen trabajo para el cliente; mostrarles películas donde aparezca el propietario, gerente o presidente de la empresa exhortándolos a hacerlo mejor constantemente.

Pero sin un seguimiento efectivo, estas campañas o motivaciones orientadas al entretenimiento generalmente fracasan. Se debe tener en claro que para los empleados todo eso

los entretiene, los divierte, pero no tienen ninguna conexión con el trabajo diario, si no se mantiene un horizonte claro para donde se quiere llegar con todas estas actividades.

La importancia de sonreír siempre. Enseñar a sonreír es otra solución muy conocida en las organizaciones que desean hacer algo rápido y digno de atención.

Lo grave es que al exagerar la importancia de sonreír siempre se llega a conclusiones tan graves como:

- a) Es tan simple, que ofende la inteligencia de los empleados.
- b) Es condescendiente con ellos o los trata como niños.
- c) Supone o implica que son ineptos o inefectivos en su trabajo.
- d) Aparenta enseñarles cosas triviales; por ejemplo, literalmente cómo sonreír ante el cliente

La diferencia entre el entrenamiento para sonreír y el entrenamiento efectivo consiste básicamente en la intención y el método. Si el método consiste en echarle la culpa de los problemas con la satisfacción del cliente en la zona de contacto con el cliente y suponer que en alguna forma los empleados deben modificarse, cósicamente ellos son culpables hasta que se demuestre su inocencia.

Si la intención es hacerlos pasar por una especie de lavado general educativo en masa y suponer que mejorarán, se trata entonces de aprender a sonreír.

El entrenamiento es potencialmente positivo si:

- a) Ayuda a los empleados a entender mejor a sus clientes.
- b) Los trata como gente madura.
- c) Es conveniente para su propio trabajo y vida.
- d) Tiene que ver con sus propias necesidades e inquietudes.
- e) Incluye habilidades personales útiles que pueden ayudarlos a superar el estrés de los puestos de trabajo.

- f) Se ajusta a un programa general de calidad del servicio.
- g) Va seguido de refuerzos y soporte una vez de regreso al trabajo.

La moda organizacional (o “el tema de este mes es...”). Una de las mejores formas que tienen las organizaciones para perder credibilidad con los empleados de contado con el cliente, así como con el resto del recurso humano, es salir de una idea de moda a otra sin hacer ningún seguimiento; es así como en un mes se trata de presupuesto partiendo de cero. Al siguiente mes se trata de entrenamiento en comunicaciones, luego es la administración por objetivos, después el mes del cliente preferencial y así sucesivamente. El problema con este síndrome de la moda organizacional o de corta duración, es que nada tiene tiempo suficiente para mostrar resultados.

Tiene más sentido elegir un tema o enfoque, no importa cuál, y explotarlo a fondo y no cambiar de uno a otro. Sólo el beneficio de disminuir la confusión y la energía perdida vale la pena, aun cuando el tema no sea muy bueno. Y si es bueno, tanto mejor.

Un programa más o “esta vez sí es de verdad”. La gran mayoría de empresas tienen un stock de historiales acerca de nuevos “programas” uno encima de otros, con los cuales intentaron solucionar lo inevitable. Cada uno tiene que ver con un problema grave y urgente. Hay que impulsar mucho las ventas. Luego, hay que impulsar la comercialización de algunos productos. La reducción de costases ahora el programa. Luego, se necesita un programa de mejora de la productividad, seguido de un programa de control de pérdidas.

Ahora es un programa de reducción de papeleo. Luego, viene el control de calidad, y así continuamos.

Cuando llega el momento de lanzar un programa verdaderamente importante, la alta gerencia ha gritado tantas veces que llega el lobo, y la gente ya no distingue al hombre importante de los demás. Cuando todo es una prioridad, nada realmente es prioridad. La gente sólo se entusiasma unas cuantas veces, pero se cansa.

Una de las razones para este recargo de programas puede ser un síndrome de emergencia perpetua de parte de la alta gerencia. Todo tiene que ocurrir ahora. Nunca hay tiempo suficiente para reflexionar y hacer algo con efectividad. La falta de planeación, la falta de reparación y la falta de noticia anticipada a través de todos los niveles, significa que cada nuevo programa cogerá de nuevo a la gente por sorpresa. No lo ven venir y no tienen tiempo de acomodarse a la nueva idea antes de recibir el impacto. Esto conduce a un constante trastorno, a medida que los gerentes tratan de ajustar un programa tras otro en el trabajo del día.

El esperado rigor mortis. En algunas organizaciones tiene que haber una política, un programa, un manual de procedimientos o un reglamento para cualquier cosa, lo que hace que el servicio no sea exitoso. (Zambrano, 2017).

Equívocamente, las empresas en nuestro país consideran que un método característico para la mejora del servicio consiste en describir la descripción de todos los cargos de tal modo que incluyan normas de servicio. Estas normas pueden no tener sentido o no ser aplicables a las necesidades de los clientes, pero los gerentes se sienten muy bien sabiendo que existen.

Pero cuando esta filosofía estructurada llega al extremo, se tiene una situación de rigidez mortal o rigor mortis totalmente desarrollada. Todo se vuelve estático rígido esperando seguir con un manual de reglas obsoletas e inocuas.

Se dice que el último acto de una organización moribunda es que alguien saque un nuevo manual de políticas. Se creen seguras con reglas y rituales; Pero este método generalmente estrangula la creatividad y las ideas originales para hacer nuevos cambios arriesgados.

Asesores y consultores vividores. La gran mayoría de los directivos, gerentes, empresarios y propietarios de las empresas colombianas devoran cualquier nuevo artilugio de gerencia o cualquier programa nuevo hábilmente empacado que descienda de la cima gerencial o de países desarrollados para aplicarlos a sus organizaciones, igual error cometen los consultores y firmas consultoras que se especializan en intervenciones organizacionales de diferentes clases.

Muchas de ellas creen sinceramente en sus métodos y algunas son legítimos vividores: proveedores de falacias y quimeras.

Estos vividores se sienten halagados cuando hacen que las ideas más trilladas de repente parezcan nuevas, confidenciales y exóticas. (Zambrano, 2017).

Pueden tomar un sencillo principio gerencial, como planeación o fijación de metas o la comunicación de los empleados, y dramatizarlo hasta el punto de asumir una importancia casi abrumadora. Con frecuencia emplean una jerga especial: una terminología metafórica o exótica que hace que sus conceptos y métodos parezcan de alguna manera más considerables que la vida misma. No nos dejemos espasmar por estos pseudoconsultores, procuremos encontrar la solución en el interior de la misma empresa con nuestro propio talento humano, ya quien más sino ellos son los que realmente conocen las necesidades reales de los clientes, quien más sino ellos que están día a día en la zona de contacto con los clientes.

Los equipos de golpe o asalto. Los equipos de golpe o de asalto, son aquellas tropas de choque enviadas por la gerencia para “arreglar” o dar soluciones a unidades de servicios que están en problemas. En algunas culturas organizacionales, si usted no rinde, queda despedido. Y se crea una mentalidad predominante de “supervivencia del más capaz” en donde no se aceptan excusas, ni se tolera la debilidad.

Pero este método, no es una intervención de colaboración y de ayuda. Desde su inicio es una misión de crítica. Este método se emplea con más frecuencia cuando hay más problemas que utilidades, cuando las ganancias de un campo de operación caen por debajo del nivel límite, pero también se puede utilizar cuando hay serios problemas de servicios., algunas veces este método se utiliza sobre compañías completas, siendo un ejemplo notable la industria de servicios públicos. Casi toda empresa de servicios públicos se ha estudiado contra su voluntad en algún momento.

Es así como se recurre a servicios de auditoría para establecer el debido proceso en cada una de las actividades de la empresa y de esta forma lograr el objetivo primordial de las organizaciones en nuestro país: LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES.

Recuerda. Estos errores comunes a todas las organizaciones en Colombia, han permitido que la estructuración e implementación de una verdadera cultura del servicio orientada a ofrecer verdaderos momentos mágicos del servicio ya no posea tantas barreras y no sea solo un cuento de hadas más en el tan competitivo mercado de bienes y servicios a nivel local, nacional e internacional sino por el contrario sea el camino a seguir por todos para lograr la real fidelización de los clientes y competir por océanos azules.

Pero, estos errores por sí solos no se encuentran en el mercado, por el contrario, nos enfrentaremos también a ciertos peligros latentes en el desarrollo de los programas de servicio orientados a los clientes que serán verdaderos retos hacia el camino del éxito y diferenciación competitiva. (Zambrano, 2017).

## Apéndice G. Peligros comunes en los programas de servicio

Cuando las organizaciones deciden marcar la diferencia en su entorno y se enfocan por ser las mejores en lo relacionado a garantizar la satisfacción total de los clientes, deben tener en cuenta que por encima de los errores más comunes que pueden cometer al lanzar programas de calidad del servicio, existen unas cuantas maneras de quedar atrapadas a lo largo del camino; así es, existen peligros comunes en el mercado que están latentes para evitar que ellas sean la diferencia de excelencia, y es de aclarar que si las cosas no resultan bien es porque no se están dando las condiciones adecuadas y para ello se debe tener en cuenta: (Zambrano, 2017).

Los problemas de cultura y clima organizacional. Es indudable que una iniciativa de servicio necesita toda la ayuda que se pueda obtener para prosperar en una organización. Si se quiere hacer que todo el talento humano eleve su nivel personal y sus expectativas de sí mismos y entre sí, la atmósfera laboral debe ser propicia, es necesario que haya una clara sensación de optimismo; la gente necesita creer que lucha en conjunto para lograr la fidelización de los clientes, que vale la pena y hay que hacerla.

También tiene que haber un nivel razonable de trabajo en equipo y cooperación y la mayoría de las personas deben tener un nivel razonable de lealtad e identificación con la organización, a fin de estar dispuestos a invertir su energía y entusiasmo en una nueva aventura.

Piense en el cliente por encima de todo. Frente a la gran competitividad que las empresas colombianas han ejercido hoy en día en el mercado local, nacional e internacional, queremos hacer un alto en el camino luego de haber conocido los errores y peligros que se pueden cometer en el afán de lograr captar nuevos clientes y procurar mantener fieles a los actuales; se han recomendado miles y miles de estrategias para ser mejores constantemente, pero a pesar de tantas formulas, existe una que considero es la principal de todas: (Zambrano, 2017).

Piense en el cliente por encima de todo. Estamos en el negocio del servicio, y nuestro objetivo es conquistar nuevos océanos azules en un mundo rodeado de calidad del servicio.

Eso significa poner primero al cliente en todo lo que hagamos.

“Pensar en el cliente por encima de todo” tiene las cualidades de un gran eslogan, pero ¿Cómo podemos hacer para que sea algo más que un simple lema? ¿Cómo podemos hacer de él una realidad?

¿Cuáles son los sellos de distinción de la organización que coloca al cliente en primer plano? ¿Cómo sabemos que es una de ellas cuando la vemos? Para comenzar, podemos estar de acuerdo en que las empresas donde verdaderamente el cliente es primero manifiestan sus intenciones de ser la diferencia en el mercado y para ello: (Zambrano, 2017).

- a) Desean, sueñan, piensan y hablan mucho sobre sus clientes.
- b) Constantemente evalúan las impresiones de los clientes.
- c) Tratan de resolver problemas prioritarios a favor del impacto más provechoso sobre el cliente.
- d) Confiere, acomoda o agrega valor para el cliente en situaciones de controversia en que el valor del good will supera el interés económico.
- e) Se recuperan conscientemente de errores o de momentos de verdad mal manejados.
- f) Emplean una política de “cueste lo que cueste” al tratar de remediar la situación para un cliente descontento o con alguna necesidad especial.
- g) Rediseñan sistemas, reasignan recursos y saben que el cliente siempre está por encima de todo.
- h) Son conscientes que deben dar prioridades cuando se encuentran frente a océanos azules y rojos. (Zambrano, 2017).

Este último punto puede ser una verdadera prueba. Cuando se llega a las grandes decisiones sobre recursos, ya que existen muchas empresas que se desgastan pensando cómo establecer estrategias en mercados ya copados (océanos rojos) y se olvidan por completo que existen mercados vírgenes inexplorados (océanos azules) en los cuales nadie ha pensado explorarlos y es allí en donde se encuentran los clientes que necesitan las organizaciones para

---

educarlos en su cultura organizacional y lograr adaptarlos al cambio de calidad de servicio que están dispuestas a ofrecer para lograr su fidelización.

Recuerda. Si las organizaciones colombianas creen firmemente en diferenciarse de la competencia por medio de la calidad del servicio deben reconocer realmente que es solo gracias a las anteriores premisas que una organización marca la diferencia en el mercado y más aún cuando su filosofía organizacional está orientada hacia la satisfacción total del cliente. (Zambrano, 2017).