

DIAGNÓSTICO DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, SUCURSAL
SIBUNDOY-PUTUMAYO, EN RELACIÓN A LA PRESTACIÓN DE SUS
SERVICIOS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO

SUSTENTACIÓN PRÁCTICA

JOHN JAIRO PAZOS TEZ

CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO PASTO

OCTUBRE DE 2017

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORIA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIAGNÓSTICO DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, SUCURSAL
SIBUNDOY-PUTUMAYO, EN RELACIÓN A LA PRESTACIÓN DE SUS
SERVICIOS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO

SUSTENTACIÓN PRÁCTICA

JOHN JAIRO PAZOS TEZ

DOCENTE:

GLORIA HERNÁNDEZ ZAMBRANO

CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO PASTO

OCTUBRE DE 2017

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORIA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico especialmente a Dios por permitirme obtener mis logros día a día, con el regalo de la vida.

A mi familia, por ser el apoyo en todo momento y porque me han impulsado para continuar preparándome académicamente.

A mis hijos, Jhon Steven y Johanna Isabella, quienes son el motor que mueve mi vida y me permiten cumplir las metas propuestas, Los amo.

JOHN JAIRO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial a la doctora Gloria Hernández, quien con su experiencia, conocimiento y carisma me orientó y aportó en el proceso de formación profesional, para finalmente estructurar y presentar éste documento que condensa todo el trabajo realizado a lo largo de los diferentes semestres de la carrera, y que se constituye en un aporte importante y valioso para el banco Agrario de Colombia Sucursal Sibundoy – Putumayo, y a la vez, en beneficios para los usuarios del mismo.

Agradezco también al personal del Banco Agrario de Colombia Sucursal Sibundoy-Putumayo, por brindarme el apoyo e información necesaria para llevar a cabo la realización de éste trabajo.

Y a la Universidad Santo Tomás, por abrir espacios flexibles para la educación de las personas con dificultades de tiempos y horarios.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. JUSTIFICACIÓN	8
2. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Específicos	9
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	10
4. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DE PROCESOS	14
4.1 ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	14
4.1.1 Objeto de Estudio	14
4.1.2 Diagnóstico	14
4.1.3 Planteamiento y Formulación del Problema a solucionar	17
4.1.4 Marco Referencial	18
4.1.5 Propuesta de solución	23
4.1.6 Plan de Acción	23
4.1.7 Recomendaciones	24
4.1.8 Conclusiones	25
4.2 ÁREA DE PROCESOS OPERATIVOS	26
4.2.1 Objeto de Estudio	26
4.2.2 Diagnóstico	26
4.2.3 Planteamiento y Formulación del Problema a solucionar	28
4.2.4 Marco Referencial	30
4.2.5 Propuesta de solución	31
4.3 ÁREA DE PROCESOS DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES	32
4.3.1 Objeto de Estudio	32
4.3.2 Diagnóstico	32
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	33
5.1 Planteamiento y formulación del Problema a solucionar	48
5.2 Marco Referencial	48
5.3 Propuesta de Solución	55
5.4 Alternativas de solución	55
5.5 Plan de Acción	59
6. CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
CIBERGRAFÍA O REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	64
ANEXOS	65

INTRODUCCIÓN

La Sustentación de Práctica que comprende zona de gestión, zona de operación y zona de transferencia, aplicadas en el Banco Agrario de Colombia Sucursal Sibundoy – Putumayo, permite realizar un diagnóstico de todas las herramientas, procesos y relaciones del banco en articulación con el público que atiende, a fin de detectar las debilidades y fortalezas internas, así como las oportunidades y amenazas externas, a partir de las cuales se determinan unas estrategias que constituyen el insumo para la construcción y aplicación de un plan de mejoramiento.

Para obtener un diagnóstico amplio respecto de las zonas, se aplicaron diferentes instrumentos de recolección de información tanto a los trabajadores del banco, como a los clientes del mismo, quienes finalmente permitieron, a través de esa información concretar el diagnóstico, para posteriormente definir alternativas de solución a los problemas identificados en cada zona y seleccionar de ellas la más pertinente para cada caso, con el único propósito de que el banco mejore notablemente esas falencias internas y externas.

El documento que se presenta a continuación contiene tres (3) grandes capítulos que abordan todo lo relacionado con, en primer lugar, el análisis de la zona de gestión, Zona de Procesos y Zona de Transferencia; en segundo lugar, con la definición de alternativas y finalmente, la construcción del plan de mejoramiento para cada zona.

1. JUSTIFICACIÓN

La Práctica Administrativa que exige desarrollar la universidad, además de ser un requisito para titulación, considero que es una gran oportunidad para dar a conocer y plasmar en ella los conocimientos, capacidades y competencias adquiridos a lo largo de toda la carrera. Es un documento que permite mostrar la competencia profesional, a través del abordaje y solución de problemas de las diferentes empresas, y la capacidad para tomar decisiones asertivas y pertinentes de acuerdo al contexto y las exigencias actuales.

Considero que es importante realizar o desarrollar éstas fases de la Práctica Administrativa, por cuanto se constituyen en el punto de partida para realizar un diagnóstico que permita finalmente proponer algunas acciones correctivas o de mejoramiento, e incluso, estrategias de acción que lleven a la organización a mejorar sus deficiencias y/o solucionar sus problemas, imprimiendo en ellas los conocimientos adquiridos en cada una de las asignaturas cursadas, específicamente, aquellos relacionados con el proceso administrativo, especificación del manejo de procesos, relación con los clientes, manejo de personal, toma de decisiones y planes de acción, entre otros.

El desarrollo de ésta práctica, permite establecer una estrecha relación y coherencia tanto en el aspecto teórico, como de aplicación, puesto que todos los elementos se aplican en la misma organización o entidad, sin dejar de lado la importancia y la rigurosidad que enmarca cada una de las zonas a analizar.

Desde el punto de vista académico y profesional, se puede manifestar que ésta práctica permite decodificar, plasmar y refinar los conocimientos y aprendizajes nuevos como los interiorizados, y que además, forman parte de la cotidianidad laboral y de la experiencia y el ejercicio profesional.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

Realizar un diagnóstico de la situación actual en la zona de gestión, de operación y transferencia del Banco Agrario de Colombia sucursal Sibundoy - Putumayo, con el fin de identificar falencias y formular un plan de mejoramiento para las tres áreas.

2.2 Objetivos Específicos:

- Caracterizar cada una de las zonas que intervienen en el estudio.
- Identificar las falencias y/o problemas que existen en cada una las zonas.
- Formular estrategias encaminadas al mejoramiento y/o solución de las problemáticas detectadas.
- Estructurar un plan de acción integral para las tres zonas de estudio.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

El Banco Agrario de Colombia, sucursal Sibundoy, Departamento del Putumayo, tiene como objeto social la prestación de servicios y venta productos financieros. Es una empresa oficial, creada hace 14 años, a partir de la liquidación de la antigua Caja Agraria.

Según el documento que contiene la Filosofía Institucional del Banco Agrario de Colombia, la Visión y Misión rezan lo siguiente:

Visión.

El Banco Agrario de Colombia es una institución innovadora en productos y servicios, orientada hacia el negocio financiero, con fines comerciales, estructura operativa sólida, rentabilidad, significativa participación en el mercado y liderazgo en el sector financiero.

Misión.

- El Banco Agrario de Colombia, tiene la misión de proveer financiación adecuada y oportuna a las actividades agropecuarias, siguiendo los lineamientos de la política sectorial.
- Prestar servicios bancarios en las zonas rurales, preferencialmente en las poblaciones sin presencia de otras instituciones financieras.

En el cumplimiento de su misión, el banco debe armonizar el objetivo de actuar como institución de fomento y desarrollo agropecuario, con el objetivo de garantizar su sostenibilidad y permanencia a largo plazo.

Objetivos

Objetivos Estratégicos

- Constituir una herramienta efectiva de la política de fomento agropecuario manteniendo competitividad como banco y asegurando sus sostenibilidad.
- Desarrollar capacidad competitiva en banca agropecuaria y rural.
- Diseñar y poner en ejecución procesos y procedimientos para operar a bajo costo, con un alto nivel de productividad y eficiencia.
- Alcanzar alto nivel de calidad y satisfacción al usuario en la prestación de servicios bancarios.
- Trabajar bajo estrictos principios de transparencia, economía, eficiencia y eficacia.
- Propende por un alto nivel de autocontrol en todas las funciones.

Objetivos Corporativos

- **Rentabilidad:** el banco agrario de Colombia es una entidad financieramente viable, que genera utilidades para su autosostenimiento, con un fondeo de bajo costo y diversificado.
- **Participación en el mercado:** el banco agrario de Colombia es una entidad financiera especializada en la financiación de actividades rurales.
- **Liderar los nichos de mercado:** el banco tiene como estrategia liderar los nichos de mercado para los cuales tiene vocación para el cumplimiento de su misión y definir su posicionamiento comercial.
- **Liderazgo en el sector financiero oficial:** el manejo de las cuentas oficiales es uno de los objetivos comerciales del banco, aprovechando la ventaja comparativa de tener la red de oficinas más grande del sector financiero y de ser banco único en 468 municipios.

- **Productividad, eficiencia y servicio:** el banco agrario de Colombia es una entidad financiera con altos niveles de eficiencia y con vocación de servicio. A través de la oficina de atención al cliente, la entidad busca alcanzar la eficiencia en el servicio, haciendo de los procesos de calidad una sólida estrategia de diferenciación.
- **Tecnología e innovación:** una de las estrategias del banco agrario es alcanzar la eficiencia operativa y tecnológica, mediante el desarrollo de procesos que se encuentran en marcha, tales como el plan de mejoramiento operativo y tecnológico (MOT) y el montaje de la estructura de la red de telecomunicaciones.
- **Creación de identidad corporativa:** en el banco agrario de Colombia la unidad de criterio debe ser aplicada en todos los procedimientos, procesos y actividades.

Metas:

Las metas del banco agrario a nivel nacional son las siguientes:

- Posicionarse financiera y comercialmente como el mejor banco a nivel nacional.
- Dar solución a las necesidades del campo sin perder rentabilidad en sus movimientos bancarios.
- Llegar a más poblaciones del país; entre otras.

ACTIVIDADES EMPRESARIALES

Nivel Ejecutivo – Administrativo. La directora del banco agrario del municipio de Sibundoy es la encargada de la parte ejecutiva y administrativa, una de las actividades primordiales que debe realizar es vender servicios bancarios en la región.

Nivel Operativo. Su desarrollo está a cargo del personal que labora en la entidad: cajero, oficiales bancarios, asesor externo.

La sucursal del banco agrario de Colombia, se ubicó en el municipio de Sibundoy, porque éste se encuentra en una zona estratégica de la Región del Valle de Sibundoy, aproximadamente en el centro entre los municipios de San Francisco y Colón, de otro lado, se encontraba la parte comercial lo que le permitía manejar nuevos negocios, también la presencia de diferentes entidades, estatales y educativas y una de las razones primordiales por ser uno de los municipios con probabilidades de crecimiento y desarrollo, lo que se puede constatar hoy en día. Se puede afirmar que el factor determinante para ubicar la sucursal del banco agrario en el municipio de Sibundoy fue la posición geográfica, ya que éste se encuentra prácticamente en el centro de la región.

Microlocalización. Las instalaciones de banco agrario de Colombia – sucursal Sibundoy, se ubican en una zona privilegiada y donde concurren la gran mayoría de los habitantes de Sibundoy y de la región. Esta se encuentra hacia la parte sur del parque principal de esta localidad, donde también se encuentran la alcaldía municipal, el templo, las instituciones educativas (Normal Nacional, Seminario Misional y Colegio Champagnat) y educación nacional contratada.

Dirección: Calle 18 No. 15-59 Parque Principal – Sibundoy

Teléfono: 4260343 **Telefax:** 4260367

Al principio, el proceso de adaptación fue complicado puesto que se trataba de una empresa nueva en el mercado, pero a pesar de que venía con la misma tecnología y personal de la antigua entidad, se prestaba el servicio con normalidad. Con el paso del tiempo, se fue adquiriendo una mejor tecnología para agilizar los procesos tanto internos, como de atención al cliente. Al inicio de sus labores estaban vinculados 12

funcionarios, y hoy en día solo cuenta con 8 empleados, debido a la supresión de algunos cargos.

COBERTURA: La cobertura de la entidad se extiende a todo el Valle de Sibundoy, el cual comprende los municipios de Santiago, Colón, San Francisco y Sibundoy.

PRODUCTOS Y SERVICIOS: los productos y servicios que ofrece en ésta zona, son fundamentalmente: crédito agropecuario, crédito personal, microcrédito, Cdt's, cuenta corriente, cuenta de ahorros, pago de servicios, giros, entre otros, siendo los más utilizados por la comunidad, el crédito agropecuario, personal y microcrédito.

ATENCIÓN A CLIENTES: en cuanto a éste aspecto, el banco presta su atención en la sección de caja, en el área de crédito y cartera, en la asesoría para adquirir productos financieros, en la asesoría con el funcionario externo que contrata el banco para efectos de elaborar las propuestas para créditos agropecuarios.

4. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DE PROCESOS

4.1 Área de Procesos Administrativos

4.1.1 Objeto de estudio: descripción y análisis del proceso administrativo, cultura organizacional.

Para el Banco Agrario, la zona de gestión es supremamente importante porque de ella depende el adecuado y buen funcionamiento de la organización o entidad, y de ésta manera, posicionar y competir en el mercado con servicios financieros de calidad, bajo un esquema administrativo eficiente, eficaz, efectivo, oportuno y contextualizado a la región.

La zona de gestión contempla las funciones administrativas que debe cumplir toda organización, tales como: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control, las cuales son fundamentales para su correcto funcionamiento, para cumplir los objetivos planteados y ejecutar adecuadamente los planes de acción establecidos en cada una de ellas. (las funciones se explican en el numeral 6.1.4 Marco Referencial).

4.1.2 Diagnóstico:

Para el diagnóstico se tuvo en cuenta tres elementos importantes que debe aplicar toda empresa u organización, a saber: eficacia, eficiencia y efectividad.

Eficaz

- ✓ Teniendo en cuenta que la eficacia se mide en términos de tiempo, los funcionarios del banco no cumplen totalmente con éste aspectos, puesto que, en ocasiones la gran cantidad de personas que acuden a él, no les permite prestar un servicio adecuado, ágil y oportuno, razón por la cual, los clientes se quejan de las demoras en la atención y despacho y han solicitado la vinculación de más personal.

Eficiente

- ✓ Partiendo de la premisa de que la eficiencia consiste en la habilidad que se tiene para gestionar y sobre todo aprovechar de la mejor manera los recursos, es decir, optimizar los recursos de las organizaciones, el banco agrario, sucursal Sibundoy, cuenta con unos manuales y reglamentos que le permiten orientar de manera adecuada sus funciones, con unos ingresos que cubren todos los gastos y generan utilidad y con una estructura bien definida que le permite ser competitivo financieramente. Pero si se asocia ésta eficiencia a la problemática detectada, se podría decir que no hay un nivel pleno de eficiencia, puesto que hace falta personal para lograrlo y herramientas que permitan agilizar los procesos.

Efectivo

- ✓ Según el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera, la efectividad se mide en términos de resultados y en relación con el posicionamiento del banco, la colocación de recursos, la agilidad en sus procesos y la atención oportuna, se puede decir que ha dejado de tener la efectividad que tenía hace algunos años atrás, debido a que hay otras entidades bancarias, cuyos procesos son más efectivos y logran la satisfacción de los clientes.

Pese a que el banco cuenta con una oferta de diferentes servicios para apoyar a la población, esto no ha sido suficiente para ampliar la cobertura y lograr nuevamente un fuerte posicionamiento en la región.

ANÁLISIS OBSERVACIÓN DIRECTA

Partiendo de la problemática detectada en la función de Organización (recorte de personal), se realizó una observación directa que permitió identificar los inconvenientes que se presentaron en cuanto a la agilidad en la atención y despacho de los clientes, debido a que no hay el personal suficiente para atender y cumplir con las actividades y funciones establecidas, puesto que deben ejercer o cumplir no solo las funciones de su cargo, sino algunas otras y se ven en apuros cuando la oficina es visitada por muchos clientes, es decir, que los funcionarios del banco deben reorganizar sus funciones y actividades para poder cumplir con las exigencias del mercado.

Como resultado de la observación directa se obtuvo lo siguiente:

- Las personas deben esperar mucho tiempo para ser atendidas, pues hace falta un cajero para agilizar éste proceso. (En el análisis de resultados de las

encuestas se puede comprobar la inconformidad de los clientes, precisamente por el tiempo de espera para ser atendidos).

- Este hecho genera un descontento, pues hay personas que no viven en la cabecera municipal, sino en el sector rural y el tema de transporte es algo muy importante para ellos, pues significa que si no alcanzan a tomarlo deben incurrir en gastos de estadía y para muchos se constituye en un inconveniente debido a que no cuentan con los suficientes recursos para incurrir en éstos gastos extras o no previstos.
- No hay el personal suficiente para atender en cada una de las diferentes secciones del banco, lo que genera inconformidad e incomodidad por parte de los usuarios del banco.
- Los funcionarios que tienen a su cargo la atención al público (cajero) y análisis de créditos (sección crédito y cartera), sobre todo, se tornan en algunos momentos descorteses y se enojan fácilmente, debido a la sobrecarga de trabajo que tienen y a la falta de tiempo para cumplirlo, ocasionando en los clientes descontento por el trato recibido y la mala atención o la atención inoportuna. Es natural que reaccionen de esa manera debido al estrés que sienten al verse colgados de tiempo, como lo manifiestan.

4.1.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.

Problemática Identificada: El problema que se ha identificado en la zona de gestión (función de organización) del banco agrario sucursal Sibundoy – Putumayo y que, como se ha podido ver en la descripción de cada una de las funciones del proceso administrativo, es transversal a todas ellas, radica en el recorte de personal que la entidad ha realizado, y las transformaciones y cambios con la perspectiva de minimizar costos y maximizar utilidades, lo cual ha traído consigo inconvenientes en

el cumplimiento de las actividades y funciones asignadas, desmotivación por parte de los clientes frente a los servicios y atención, y el mismo sentir, por parte de los funcionarios. Cabe anotar que ésta problemática se detectó a través de la técnica de observación directa, puesto que formo parte de los trabajadores del banco y muy de cerca he vivido esos cambios y transformaciones; y también se utilizó la encuesta de la cual se muestran los resultados más adelante.

Es de anotar que, éste tipo de decisiones son tomadas a nivel de la Sede Central.

4.1.4 Marco Referencial:

Planeación: según Koontz y Weihrich (1999), implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. (p.35).

De acuerdo con Sabogal Sabogal (1995), la acción planificadora significa pensar en el futuro, adoptando decisiones concretas sobre objetivos, formulando políticas, fijando procedimientos, realizando presupuestos y pronósticos, confeccionando programas y valiéndose de las estrategias necesarias para la coordinación integral de todos los planes.

La labor de la Planeación se circunscribe a dos aspectos fundamentales: 1) adoptar objetivos consistentes para los diversos departamentos, para la empresa y, obviamente, para los individuos que en ella laboran. 2) Determinar los medios más eficaces para alcanzarlos. (p.35)

A partir de lo anteriormente mencionado, se podría aseverar que la planeación es la función sustantiva del proceso administrativo para toda organización y sobre la cual se apoyan las demás funciones para su desarrollo. Para el caso del banco agrario de

Colombia sucursal Sibundoy, ésta función viene dada por la oficina principal Bogotá, de la cual se desprende el plan de acción que se debe seguir en la zona, teniendo en cuenta las características y necesidades de sus habitantes.

Organización: Koontz y Weihrich (1999) manifiestan que, es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. (p.35).

Según los autores, la organización se define en los siguientes términos: “es el proceso de combinar el trabajo de los individuos, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles” (Koontz y O’Donnell).

Para el caso que nos ocupa, el del banco agrario, la función de organización se ve reflejada en el grupo de personas que trabajan dentro de un ámbito no muy adecuado desde el punto de vista del número de empleados, pues ha habido un recorte de personal que no ha permitido cumplir de manera eficiente, efectiva y eficaz con actividades tan importantes como la atención a clientes, colocación de recursos, entre otras.

Integración de Personal: según Koontz y Weihrich (1999), implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos, como de

los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas. (p.36).

Haciendo alusión a ésta función administrativa con el banco agrario, diremos que éste cuenta con un manual de funciones y de cargos que permiten el desarrollo de las actividades, pero como ya se dijo antes, el recorte de personal que hizo el banco, se ha constituido en un problema de índole administrativa, específicamente de organización, que no ha permitido cumplir a cabalidad y con calidad las acciones establecidas, lo que a su vez repercute en el posicionamiento y cobertura de los servicios del banco, y en la satisfacción de los clientes.

Dirección: según Koontz y Weihrich (1999), es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirán en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. (p.36).

De acuerdo con Sabogal Sabogal (1995), velar porque las cosas se hagan bien, es el punto neurálgico de la labor directiva. Para conducir a sus subordinados en forma eficiente, precisa de las herramientas básicas de una dirección fundamentada sobre aspectos de motivación, de comunicación y de liderazgo.

Una buena labor directiva establece parámetros de ejercicio de autoridad y de conducción de personas, con los cuales se logra maximizar el esfuerzo hecho en la

organización de la empresa. Constituye, además, un punto de apoyo para el alcance de los objetivos.

La dirección levanta su práctica administrativa echando mano de ciencias ajenas a ella, tales como la sociología y la psicología, dado que es a través de la utilización de sus principios que el ejecutivo estará en capacidad de orientar sus esfuerzos de manejo y conducción, a la obtención de mejores resultados de parte de sus subordinados. (p. 38-39).

En cuanto al desarrollo de ésta función en el banco agrario, sucursal Sibundoy (Putumayo), se puede decir que el gerente es una persona que tiene conocimiento de los procesos y actividades a desarrollar y que sabe orientar a su personal de apoyo, pero el recorte de personal ha influido también en el estado de ánimo del gerente, lo que a su vez, repercute en los demás empleados.

Control: Koontz y Weihrich (1999), manifiestan que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado. Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros. (p. 36-37).

Sabogal Sabogal (1995), manifiesta que: ningún objetivo podrá cumplirse correctamente si no se controla la forma como trabajamos en pos de él. Todo control carecerá de validez si no existe un plan contra el cual compararlo.

Dicho de otra forma, existe una interdependencia que hace que el control implique la aplicación de medidas que permitan observar el cumplimiento de las diferentes etapas de un plan. Y como consecuencia debe llevar inherente la corrección de los errores, fallas o desviaciones que se hayan detectado y que afecten el cumplimiento de los planes.

Lo esencial de la labor de control es contar con algún tipo de retroalimentación, el cual se obtiene gracias a la utilización de mecanismos de control e información que sean consecuentes con cada plan, con cada organización, con las necesidades específicas de la empresa y, fundamentalmente, con los requerimientos personales del administrador.

El control es la vigilancia y la supervisión, tanto de lo que se está ejecutando como de lo que se ha proyectado. Su objetivo específico es detectar errores y fallas que causen desviaciones entre los dos parámetros, para entrar en forma inmediata a subsanarlos. En un concepto más amplio, debe permitir detectar errores y fallas antes de que éstos sucedan. (p.40).

La función de control dentro del banco agrario se cumple teniendo en cuenta los parámetros de medición y evaluación que aplica la entidad, tanto a los procesos, como al personal. Cabe destacar, que el banco realiza una retroalimentación de los resultados para interponer acciones correctivas o de mejoramiento. Pero ante la problemática presentada en la institución, respecto del recorte de personal, las actividades y funciones se han duplicado para algunas personas y esto ha ocasionado retrasos en su cumplimiento y logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas o secciones del banco, además de cierto inconformismo que se percibe en el personal.

4.1.5 Propuesta de Solución: Sustento de la propuesta.

Frente a la problemática detectada en la zona de gestión del banco agrario, sucursal Sibundoy, las alternativas que se proponen son las siguientes:

- Contratar como mínimo un cajero más y una persona para el área de crédito y cartera, a fin de agilizar y facilitar los procesos para los clientes del banco.
- Hacer una revisión del Manual de funciones del banco y adecuarlo o ajustarlo de acuerdo al tamaño de la región y sus necesidades.
- Realizar una adecuada distribución de las funciones y actividades a cada uno de los funcionarios del banco, para evitar inconvenientes de carácter administrativo y personal.
- Con el personal que tiene el banco ahora, establecer unos horarios de atención extendidos para poder cumplir a cabalidad, de mejor manera y con calidad los servicios que ofrece.

Se considera que todas las alternativas aquí planteadas deben ser tenidas en cuenta para solucionar la problemática detectada en la zona de gestión el banco agrario sucursal Sibundoy y es decisión de las directivas del banco, poner en práctica éstas recomendaciones.

4.1.6 Plan de Acción:

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	Actividades	Tiempo	Responsables	Presupuesto	Indicadores
	Contratar un cajero y una persona para crédito y cartera.	Entre 15 días y un mes, para cumplir el proceso de	Jefe de Talento Humano-Oficina Principal.	Depende del estudio que haga la Oficina Principal.	Número de personas contratadas e impacto generado.

Organización		selección.			
	Revisar y ajustar el Manual de funciones, de acuerdo a la región y sus necesidades.	Dos meses.	Director del Banco – Sucursal Sibundoy (Ptyo).	Bonificación determinada por la Oficina Principal.	Porcentaje de Cumplimiento de las funciones y satisfacción de los clientes.
	Realizar una adecuada distribución de las funciones y actividades a los trabajadores del banco.	Un mes.	Director del Banco – Sucursal Sibundoy (Ptyo).	El que está determinado como contraprestación económica para cada cargo.	100% de las funciones asignadas de acuerdo al perfil profesional y al horario de trabajo.
Establecer horarios extendidos de atención.	Dos (2) semanas.	Director del Banco – sucursal Sibundoy (Ptyo).	Según decisión de la Oficina Principal.	100% cumplimiento de horarios extendidos, mejor atención, mayor cobertura y satisfacción.	

Fuente: Este estudio.

Se aclara que el rubro de presupuesto está condicionado al estudio que haga la oficina principal del banco, ubicada en la ciudad de Bogotá, puesto que son ellos quienes determinan y finalmente asignan o no los recursos para la ejecución de las actividades.

4.1.7 Recomendaciones.

- Se recomienda contratar dos (2) funcionarios más para agilizar las operaciones en ésta entidad, debido a que la planta de personal es muy reducida, y de ésta manera el impacto que se generaría sería positivo, puesto que habría una mayor disponibilidad para la atención eficaz y oportuna de los clientes.
- Realizar una revisión y ajuste del manual de funciones, así como una adecuada distribución de las mismas, a fin de lograr un mejoramiento en los procesos y la satisfacción de los clientes.

4.1.8 Conclusiones:

- El banco agrario de Colombia, sucursal Sibundoy- Putumayo, cumple con las funciones del proceso administrativo, a pesar de que presenta algunas falencias en la función de organización.
- El banco agrario de Colombia, sucursal Sibundoy es una entidad que cumple con los requisitos de organización administrativa, financiera y legal, que le permiten funcionar y prestar sus servicios. Ofrece además, un amplio portafolio de productos financieros que se enfocan de acuerdo a las necesidades de cada zona.
- El Banco Agrario de Colombia, sucursal Sibundoy, es una de las entidades del Estado que está comprometida con el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, haciendo énfasis en el sector agropecuario, y dirigiendo en un 90% sus operaciones hacia éste sector.

4.2 ÁREA DE PROCESO OPERATIVOS

4.2.1 Objeto de estudio:

Área de atención al cliente: servicios de crédito y cartera, caja, cuentas.

4.2.2 Diagnóstico:

Cuadro de descripción de algunos servicios y productos que ofrece el banco agrario de Colombia, sucursal Sibundoy.

No.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	CARACTERÍSTICAS GENERALES	TIEMPO PROMEDIO UTILIZADO POR CADA OPERACIÓN	
			CAJERO	OTRA DEPENDENCIA
1	Cuenta de Ahorros	Libreta de 20 hojas con la cual se realiza retiros y consignaciones.	2 Minutos	28 Minutos. Actividad realiza por la encargada de cuentas. Es necesario crear cliente en Sistema
2	Cuenta Corriente	Se puede entregar libreta o tarjeta de acuerdo a las necesidades del cliente.	4 Minutos	36 Minutos. Actividad realiza por la encargada de cuentas. Es necesario crear cliente en el Sistema
3	CDTs y CDATs	Productos limitados a las condiciones de la entidad y a las necesidades del interesado.	5 Minutos	40 Minutos. En esta operación Interviene la Oficial Comercial Senior y la directora de la Oficina.
4	Giros	Para retiro o envío, son cobrados mediante presentación de	3 Minutos	5 Minutos. Actividad que puede ser efectuada por cualquiera de las otras

		documento de identidad.		áreas; es necesario descargar al sistema y luego visar.
5	Depósitos judiciales	Pago de cuotas alimentarias a través del Juzgado Promiscuo municipal de Sibundoy	4 Minutos	10 Minutos. Operación realizada por la Oficial Comercial, se ingresa la información al Sistema con el fin de pagar el Depósito.
6	Tarjeta Debito	Es necesario que el cliente posea cuenta de Ahorros o Cuenta Corriente.	En esta operación no interviene.	1 hora. De acuerdo con la presentación de los requisitos a la funcionaria de cuentas corrientes.
7	Tarjeta Crédito	Es necesario que el interesado, presente requisitos como: Balance General, Solicitud, CIFIN, Certificado de ingresos, Certificado de no declarante.	No interviene	1 hora. De acuerdo con la presentación de los requisitos a la funcionaria de cuentas corrientes.
8	Sobregiros	Se abre a favor del interesado por un año, es necesario poseer cuenta corriente.	5 Minutos	15 días. Interviene la funcionaria de crédito.
9	Crédito FINAGRO	Se accede a este producto mediante un proyecto o planificación y otros documentos como: solicitud de crédito, Certificado de libertad	No interviene	30-35 días. El proyecto es realizado por el Asesor Externo en 2 días. Luego es enviado por la Directora por INTRANET para aprobación en la Subgerencia de Crédito,

		y tradición, certificado de no declarante, contrato de arrendamiento.		operación que dura de 7 a 15 días. Luego se firma el pagare y el resto de documento (interviene la funcionaria de crédito) El desembolso del crédito se realiza a los 15 días.
10	CREDITO BANCOLDEX CREDITO LIBRE INVERSION	Los requisitos son los mismos que se solicitan para los créditos FINAGRO, la diferencia es que éste crédito está dirigido a microempresarios y comercio en general.	No interviene	30-35 días. El proyecto es realizado por el Asesor Externo en 2 días. Luego es enviado por la Directora por INTRANET para aprobación en la Subgerencia de Crédito, operación que dura de 7 a 15 días. Luego se firma el pagaré y los demás documentos (interviene la funcionaria de crédito). El desembolso del crédito se realiza a los 15 días.

Cabe anotar que, los tiempos están establecidos por el banco para cada actividad.

4.2.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.

Las falencias que se observaron fueron las siguientes:

- Hay sobrecarga de labores, muchas veces los operarios deben realizar funciones y actividades de otras dependencias, debido especialmente a la falta de personal que permitiría evacuar de manera rápida y oportuna, la gran cantidad de operaciones que

se realizan. Ésta aseveración se fundamenta en la propia vivencia del trabajo en el banco.

- La oficina actualmente realiza un promedio de 400 operaciones diarias en caja, de las cuales corresponden a operaciones de retiro de fondos, consignaciones, pago de obligaciones, mesadas, giros, depósitos judiciales, entre otros, lo que indica que el área de caja es donde se finalizan las múltiples operaciones que realiza esta oficina, sus clientes y usuarios. (Este dato numérico se obtuvo de la revisión final de un día laboral).

- Se observó además, que no hay una buena distribución de las dependencias del área de atención al cliente (crédito, cartera y caja), debido a que las instalaciones del Banco son muy reducidas, ocasionando deficiencia en la agilidad del proceso.

A partir de ésta observación de los procesos, se determinó que el problema que se presenta en la parte operativa del banco sucursal Sibundoy, radica principalmente en la ineficiencia y demora que existe en los procesos que realiza caja, crédito y cartera, pues no hay agilidad en los mismos, debido a la falta de personal y a la sobrecarga de funciones.

4.2.4 Propuesta de Solución: Sustento de la propuesta.

Los dos funcionarios que se propone contratar para agilizar los procesos en el área de crédito y cartera del banco, deberán cumplir los requisitos necesarios para ejercer los cargos:

	CARGO	TITULO
1	Oficial comercial Senior	Administrador financiero Tecnólogo en Administración Financiera
2	Cajero	Tecnólogo en Administración Financiera

Fuente: Manual de Cargos Banco Agrario.

Es importante vincular a profesionales de la región, puesto que se cuenta con el talento humano calificado. No se pudo acceder a información relacionada con los salarios que se pagan a los funcionarios actualmente; pero estos los fija la misma entidad y se pagan todas las prestaciones de acuerdo a la ley.

El cajero contará con un equipo de cómputo de las siguientes características: Computador Hp Compaq Pentium IV de 3.00 Ghz, Memoria RAM DE 256 MB, disco duro de 40 GB, Unidad de disco 3 ½, multimedia; Monitor de Pantalla Plana Hp 1502 de 14". Periféricos: Teclado, Mouse Hp. De igual manera, el equipo tendrá un pin pad y una recontadora marca TOSHIO. Con respecto a los módulos ya se encuentran equipados y son los adecuados para el ejercicio del cargo.

El Oficial Comercial Senior contará con el siguiente equipo: computador PENTIUM IV INTEL DE 1.8 Ghz, Memoria RAM de 256 MB, disco duro de 40 GB, unidad de disco 3 1/2, multimedia; monitor Compaq de 15" (no plano).

Como se puede apreciar, la vinculación de los dos funcionarios requiere de un aprovisionamiento de equipos de alta tecnología y herramientas de trabajo que faciliten y agilicen los procesos en el área de crédito, cartera y caja, que es donde se generan los problemas de retraso en la evacuación de documentos relacionados con créditos y atención a clientes para apertura de cuentas, CDT, y los demás productos financieros que ofrece el banco. La finalidad que tiene el establecimiento en cuanto a la ejecución de acciones de mejoramiento, en éste caso en el área de crédito, cartera y caja, es brindar servicios y productos de calidad a los clientes y usuarios y lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos.

4.2.5 Conclusiones:

- La Oficina del banco agrario sucursal Sibundoy, tiene actualmente una planta de personal compuesta por cuatro (4) empleados, los cuales son insuficientes para la gran demanda de operaciones y servicios que realiza el banco.
- Los procesos y procedimientos del banco son bastante largos, lo cual desmotiva a las personas a solicitar y/o a hacer uso de los servicios del banco, puesto que la documentación que se requiere para acceder a cualquiera de los productos financieros del banco, se debe recibir y enviar luego a la oficina principal en Bogotá para su revisión y aprobación, generando cierta inconformidad por parte del usuario, debido a la demora en las respuestas. Esta conclusión se fundamenta en el hecho de que todos los procesos de revisión y aprobación los hace la oficina principal del banco en Bogotá; ninguna de las solicitudes se aprueba en la sucursal Sibundoy.
- El portafolio de servicios y productos financieros que ofrece el banco, es muy amplio y variado, pero la demora en los procesos repercute en la decisión de tomarlos.
- El problema que se presenta en los procesos que desarrolla el área de crédito, cartera y caja, se deben a que el banco no cuenta con el personal suficiente para agilizar y volver más eficientes éstos procesos y por ello, se hace necesario contratar a dos (2) personas más, un cajero y un oficial comercial Senior, para que las operaciones que se realicen, se hagan con calidad y agilidad y se logre la satisfacción de los clientes.
- La entidad se está actualizando y sistematizando constantemente, todo con el fiel propósito de llegar a más usuarios a nivel regional, departamental y nacional, con productos y servicios que satisfagan las múltiples necesidades.

4.3 ÁREA DE PROCESOS DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES

4.3.1 Objeto de estudio: Hacer énfasis en los clientes, es decir, establecer la dinámica de la zona de transferencia.

4.3.2 Diagnóstico:

MATRIZ DOFA DE LOS FUNCIONARIOS DEL BANCO FRENTE AL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:

<p style="text-align: center;">Entorno Interno</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Entorno Externo</p>	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<p>1) Impaciencia de los funcionarios</p> <p>2) Intolerancia de los funcionarios</p> <p>3) Falta de motivación</p> <p>4) Salarios bajos, responsabilidades grandes (sobrecarga de funciones)</p> <p>5) Falta de capacitación</p> <p>6) Falta de incentivos</p> <p>7) Poco tiempo para solucionar una necesidad</p> <p>8) Personal insuficiente</p> <p>9) Exceso de documentación para algunos productos.</p> <p>10) Incremento en ausentismo del trabajador.</p>	<p>1) Práctica de valores</p> <p>2) Experiencia del talento humano.</p> <p>3) Cumplimiento de lineamientos del banco</p> <p>5) Amabilidad</p> <p>6) Cortesía</p>
OPORTUNIDADES	Estrategias DO	Estrategias FO
<p>1) Entidades que ofrecen capacitación permanente en diversos temas.</p> <p>2) Crecimiento laboral</p> <p>3) Superación personal</p> <p>4) Necesidad del producto</p> <p>5) Mercado mal atendido</p>	<p>D_{1,2,3,5}, O₁, O₃: Contratar capacitación.</p> <p>D₄, O₅: Incrementar salarios de acuerdo a las funciones y dar bonificación por venta de otros productos.</p> <p>D₆, O₂: Motivar al personal a trabajar con compromiso.</p> <p>D₇, O₄: Ampliar tiempos de atención al cliente.</p> <p>D₈, O₅: Contratar más</p>	<p>F_{1,5,6}, O₅: Realizar más publicidad sobre los servicios y la atención del banco.</p> <p>F₂, O₃: Facilitar espacios de reunión y recreación de los trabajadores.</p> <p>F_{3,7}, O₁: Facilitar y motivar al personal a la capacitación permanente.</p>

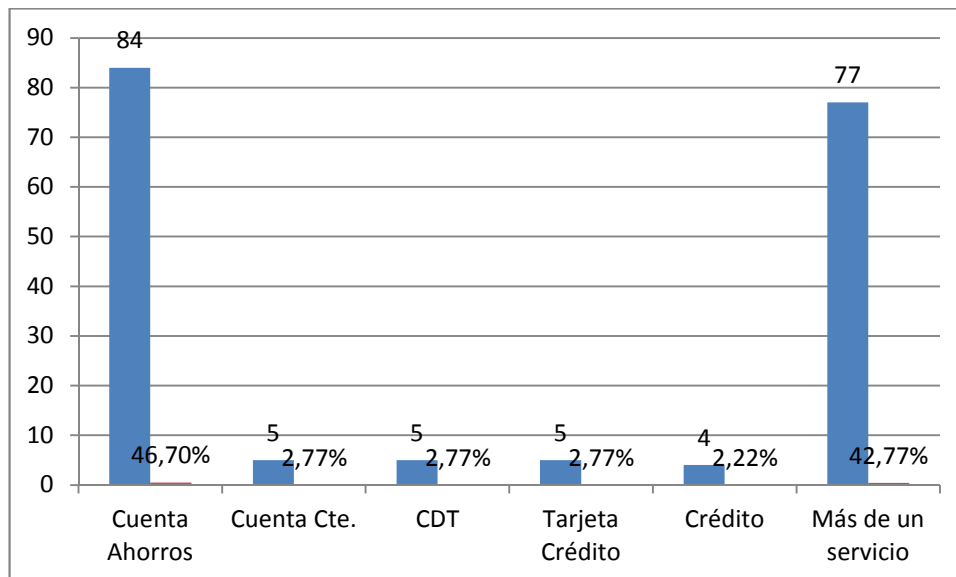
	personal para atención al público.	
AMENAZAS	Estrategias DA	Estrategias FA
1) Conflictos sociales 2) Competencia agresiva 3) Competencia consolidada	D _{1,2,3,4,5,6,10} A _{1, A2} : Establecer un programa de incentivos para los trabajadores, programas de capacitación y modernización del banco y su publicidad. D _{7, D9} ,A ₃ : Incrementar tiempos de atención y disminuir tramitología, para lograr mayor competitividad y posicionamiento.	F ₄ ,A ₃ : Revisar y ajustar requisitos para acceso a los productos del banco.

Fuente: Este estudio. 2015

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES

Este instrumento se aplicó con el fin de conocer la opinión que tienen los clientes sobre los productos, servicios y atención que ofrece la entidad financiera en la región.

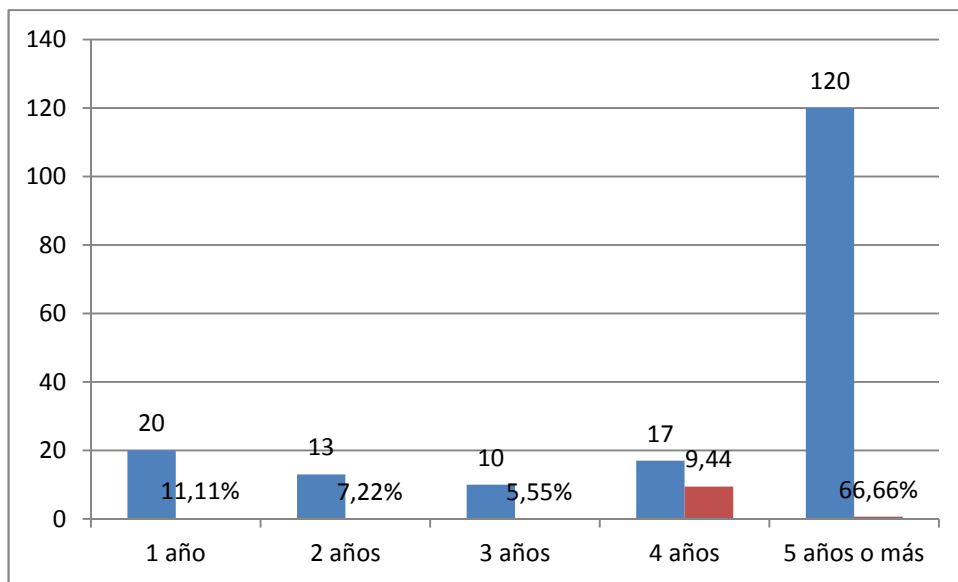
Pregunta 1: Qué productos o servicios tiene con el banco?



Fuente: Este estudio. 2015.

La gráfica muestra que el servicio que más demandan los clientes es la cuenta de ahorros, con un 46,7%, seguida de la opción en la que manifiestan tener más de un servicio, esto significa que el banco cuenta con clientes para sus productos financieros.

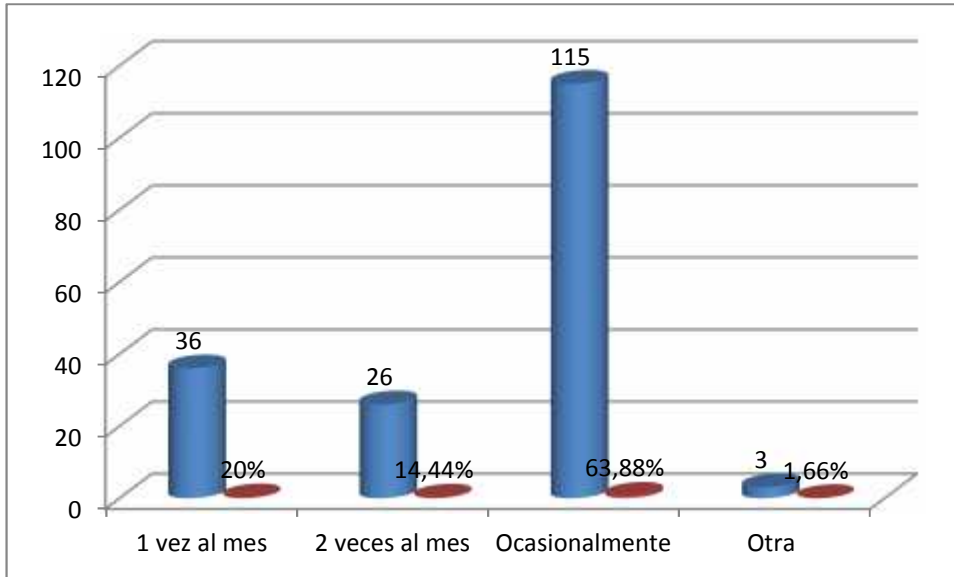
Pregunta 2: ¿Hace cuánto tiempo tiene el servicio o producto referido en la pregunta anterior?.



Fuente: Este estudio. 2015.

Los resultados muestran que el 66,7% de los encuestados tienen sus productos financieros con el banco desde un periodo superior a 5 años, esto significa que hay fidelidad de los clientes hacia el banco. (Hay que tener en cuenta que en Sibundoy hay 5 bancos).

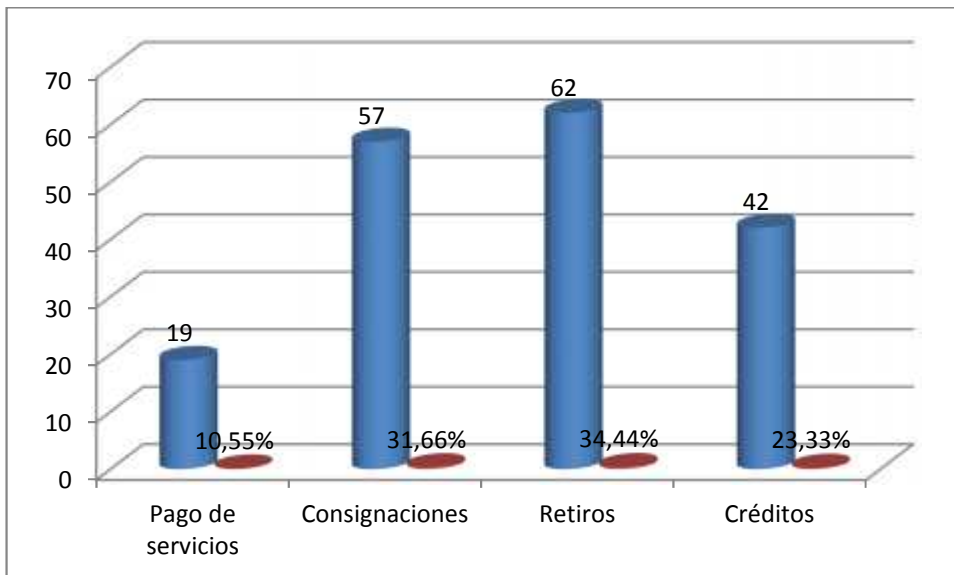
Pregunta 3: ¿Cada cuánto utiliza los servicios del banco?



Fuente: Este estudio. 2015.

Como se puede ver, los clientes que más utilizan los servicios del banco lo hacen de manera ocasional, con un porcentaje del 63,88%, por cierto muy alto para lograr la captación y fidelización de los clientes.

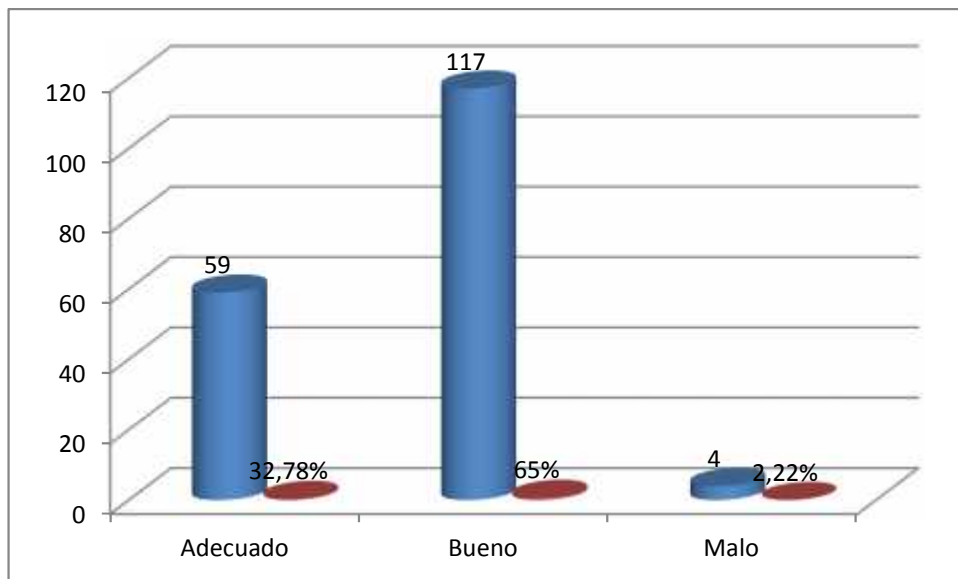
Pregunta 4: ¿Qué transacción realiza con más frecuencia?



Fuente: Este estudio. 2015

Los resultados muestran que las transacciones que con más frecuencia hacen los clientes son los retiros y consignaciones, con un porcentaje de 34,44% y 31,66% respectivamente. Esto indica además que, hay bastante movimiento de dinero en efectivo, lo cual requiere de alguna garantía de seguridad para el cliente.

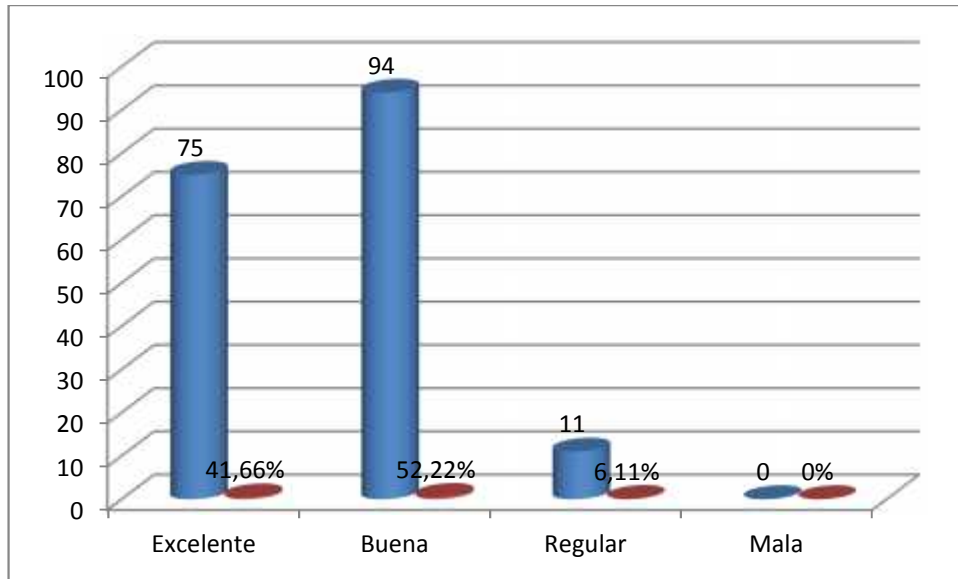
Pregunta 5: ¿Cómo le parece el horario de atención al público?



Fuente: Este estudio. 2015.

La gráfica muestra que al 65% de los clientes, es decir a 117, les parece bueno el horario de atención que ofrece el banco; a un 32,78% les parece adecuado y al 2,22% les parece malo. Estos resultados aunque favorables para el banco, se deben tener en cuenta para procesos de mejoramiento, pues así haya un porcentaje bajo de descontento, hay que ponerle especial cuidado, porque finalmente se trata de clientes que se pueden llegar a fidelizar, si se interponen los correctivos adecuados y oportunos.

Pregunta 6: ¿Cómo califica la atención de los funcionarios del banco agrario?



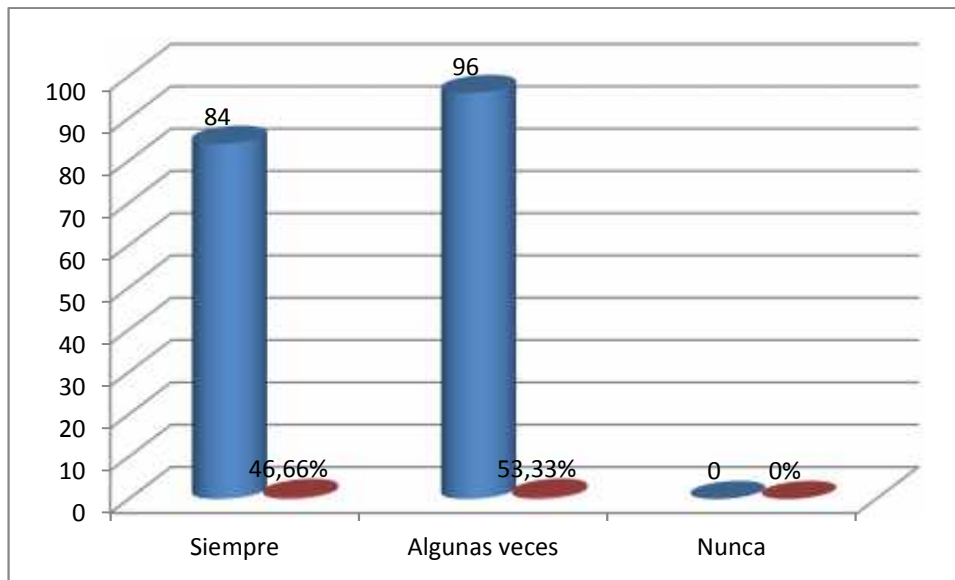
Fuente: Este estudio. 2015.

Se puede percibir que el banco presta una buena atención, según las respuestas de los clientes. Hay 75 personas que la calificaron como Excelente, esto se constituye en una fortaleza del banco que hay que aprovechar y mantener, para fidelizar al cliente y atraer a nuevos clientes. El hecho de que 94 personas la hayan calificado como buena, significa que los funcionarios tienen una buena actitud, y cumplen con la tarea, pero no hay que descuidar éste porcentaje porque la idea es sumarlo a la excelencia. De otra parte, hay que poner especial cuidado a los 11 (6,11%) que calificaron la atención como regular, para ello es necesario hacer una evaluación del cliente interno, a fin de identificar las fallas en éste proceso.

Se hace necesario aclarar en éste punto que, éste es el resultado de la percepción del cliente externo frente a la atención que brindan los funcionarios del banco, pero, no hay que descartar ni descalificar la información entregada por los funcionarios, respecto de la visión y la vivencia cotidiana que ellos tienen frente a la atención y

servicio que se le está brindando al cliente externo. Éstas dos ópticas sirven para hacer un comparativo de las percepciones de cada una de las parte.

Pregunta 7: ¿Considera que hay agilidad en los procesos que el banco realiza?

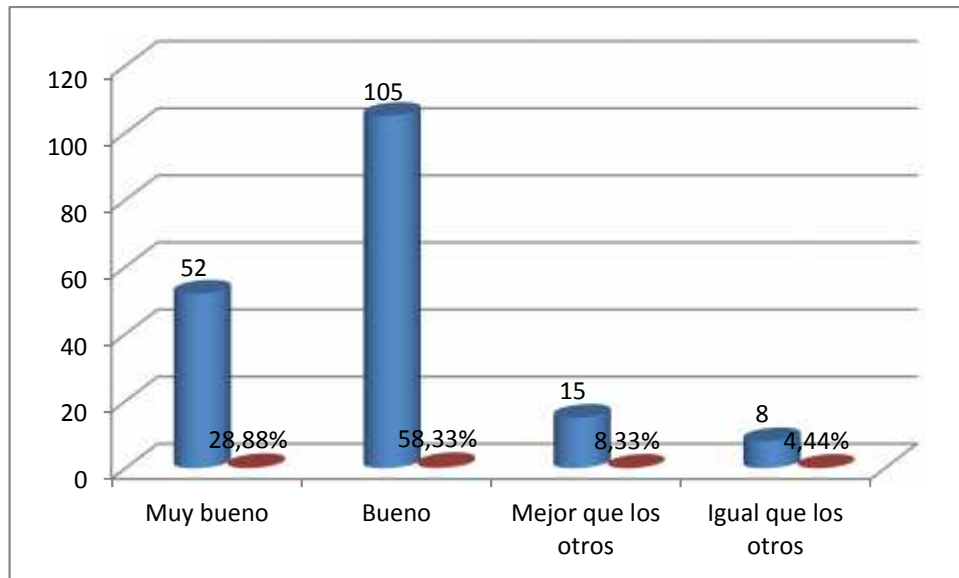


Fuente: Este estudio. 2015.

El 53,33% de los encuestados consideran que solo algunas veces hay agilidad en los procesos; el 46,66% consideran que los procesos siempre son ágiles, pero de todas maneras, y como se ha podido verificar a lo largo del trabajo, el banco debe implementar algunas acciones de mejoramiento que le permitan un mayor posicionamiento y aceptación en el mercado, teniendo como punto de partida la eficacia (agilidad), eficiencia y efectividad en los procesos, pues por todos es sabido que, a los clientes no les gusta esperar mucho tiempo para ser atendidos o para solucionarles alguna inquietud o problema. Cabe anotar que no todos los servicios que ofrece el banco requieren de una gran cantidad de tiempo en dedicación a los clientes, algunos son rápidos; pero aquellos que están relacionados directamente con el área de caja y crédito y cartera, sí necesitan de la vinculación de otra persona para prestar la atención y la orientación al cliente de una mejora manera, debido como ya

se anotó anteriormente, a que existe una sobrecarga de funciones sobre las dos personas que atienden éstas áreas, lo cual hace que exista una demora en los procesos.

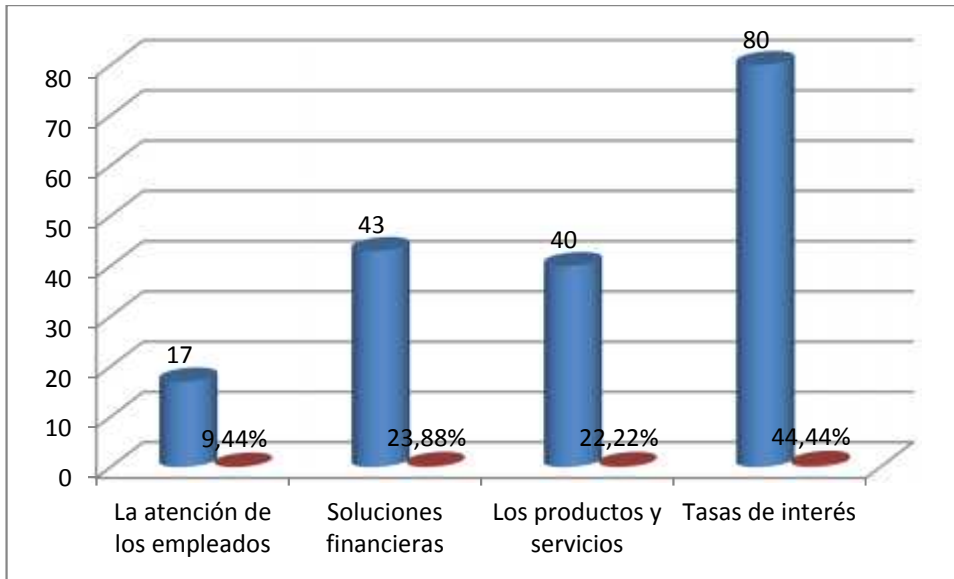
Pregunta 8: ¿Cómo califica el servicio que presta el banco con relación a otras entidades bancarias?



Fuente: Este estudio. 2015.

El 58,33% de los encuestados, que corresponden a 105 personas lo califican como bueno frente a las otras entidades; 52 lo califican como Muy bueno, esto significa que el banco tiene reconocimiento en el medio y que los clientes, a pesar de las dificultades que se presentan en materia de atención, prefieren el banco agrario. Es importante prestar atención a los que lo califican como igual que los otros, puesto que el banco debe preocuparse por establecer factores diferenciadores en el servicio, la atención y los productos financieros.

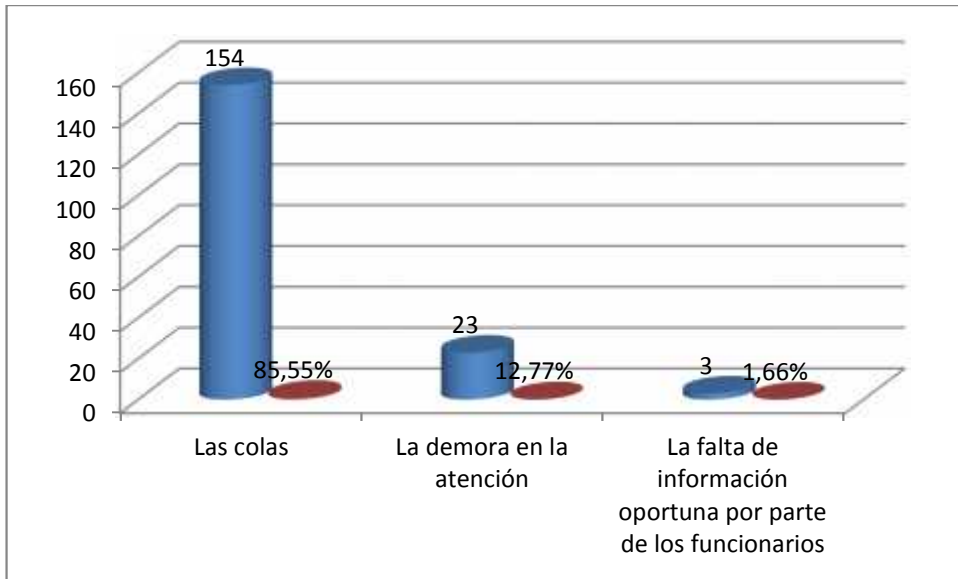
Pregunta 9: ¿Qué es lo que más le gusta de ir al banco?



Fuente: Este estudio. 2015.

La gráfica muestra que el mayor porcentaje está en las tasas de interés, con un 44,44%, lo que significa que el banco maneja unas tasas de interés llamativas para los clientes, convirtiéndose en una fortaleza que se debe aprovechar para lograr un mayor posicionamiento en la región; además, el hecho de que éste sea el único banco que ofrece créditos agropecuarios, es una garantía y una ayuda para el desarrollo y crecimiento del sector campesino del Alto Putumayo.

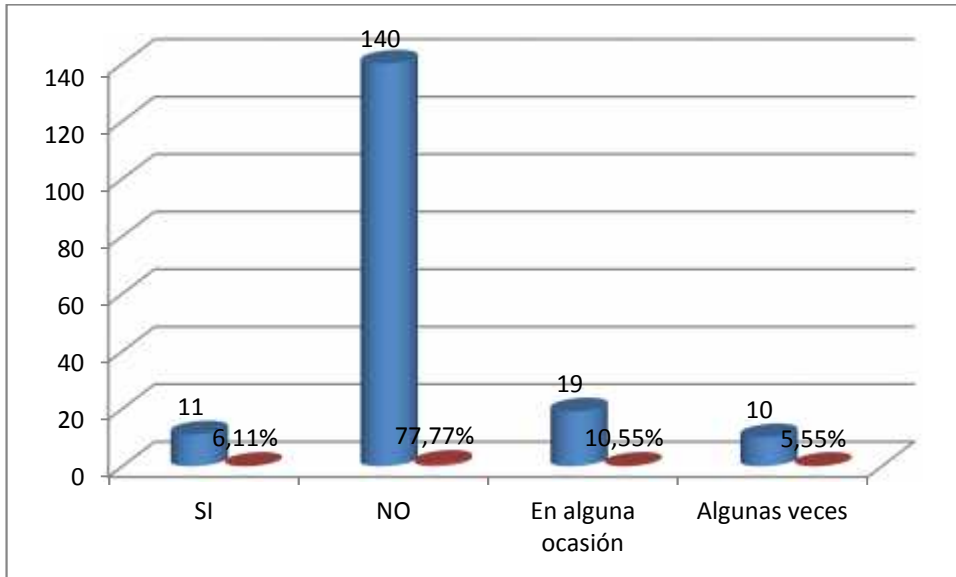
Pregunta 10: ¿Qué es lo que más le disgusta de ir al banco agrario?



Fuente: Este estudio. 2015.

Frente a ésta pregunta con tres (3) opciones de respuesta, lo que más les disgusta a los clientes es hacer cola, es decir, demorarse en el proceso de atención. Se sabe que el banco es el encargado de pagar mesadas a algunas personas y esto, en ocasiones hace que se retrase la atención, generando incomodidad e inconformismo en los clientes; por ello se propuso que el banco debe ampliar su planta de personal, para brindar un mejor servicio y atención oportuna a sus clientes, evitando de ésta manera la desvinculación.

Pregunta 11: ¿Ha presentado inconformidad por el servicio o por la atención prestada por algún funcionario?

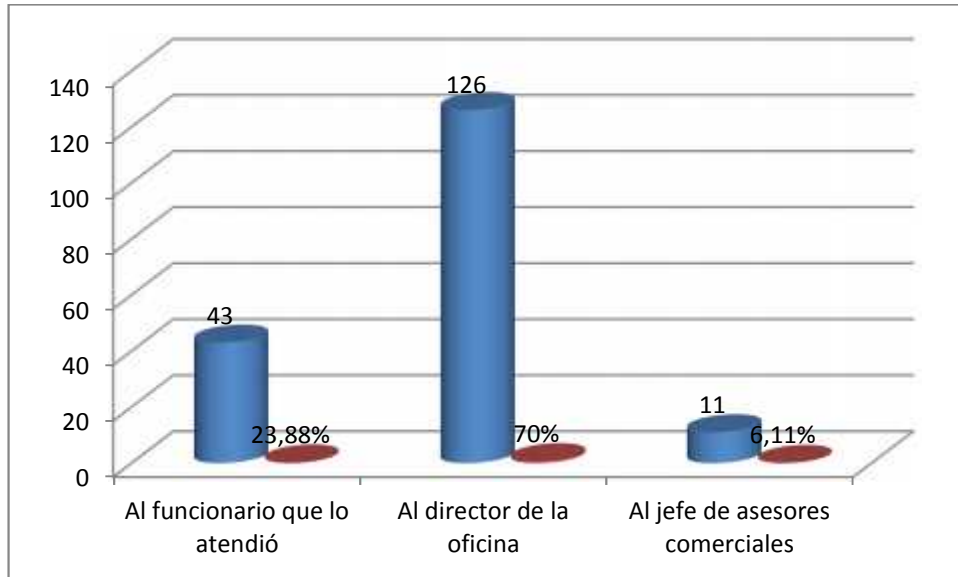


Fuente: Este estudio. 2015.

Los resultados muestran que el 77,77% de los encuestados no se han sentido inconformes por la atención prestada en el banco; es una buena valoración para que el banco siga trabajando en beneficio de sus clientes y a través de la buena atención, lograr captar más clientes en la zona.

Cabe aclarar que hay personas que van al banco solo en una oportunidad para preguntar y enterarse de los servicios y portafolio que ofrece, a fin de comparar con la oferta bancaria que hay en el municipio de Sibundoy, es decir, son clientes ocasionales; y los clientes del banco, que asisten de manera recurrente por alguna gestión en el mismo, manifiestan que en varias ocasiones se han sentido inconformes.

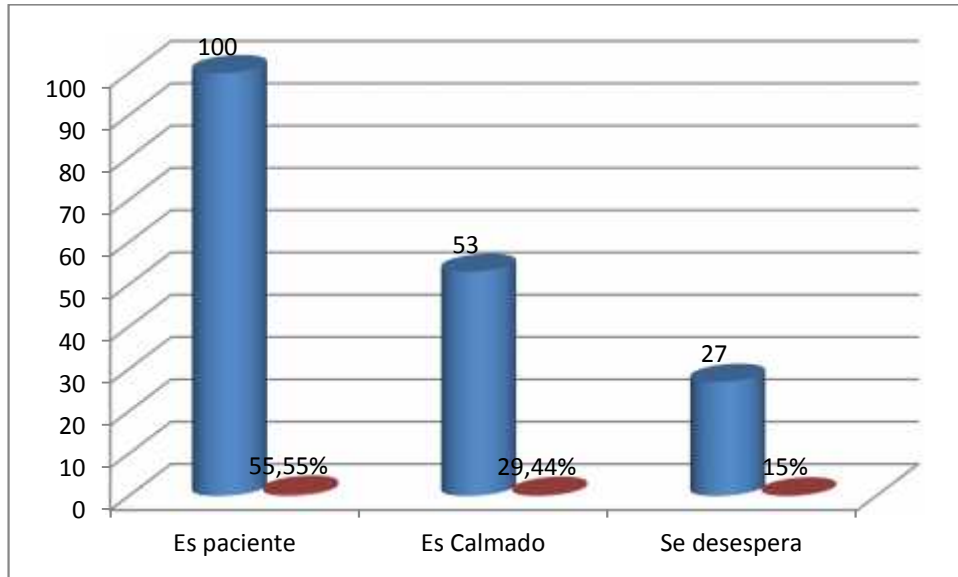
Pregunta 12: ¿Si tuviera que presentar una queja o reclamo por el servicio o atención recibidos, a quién la presentaría?



Fuente: Este estudio. 2015.

Se puede observar claramente que la queja o reclamo, en caso de presentarse, la harían ante el director de la oficina, puesto que es la persona encargada de manejar a todo el personal y de orientar el trabajo de todos hacia el cabal cumplimiento de los objetivos. Además, hay que tener en cuenta que el banco agrario en Sibundoy es pequeño en cuanto a su planta de personal, como se había dicho ya, son 5 funcionarios directos del banco, y en ese orden de ideas, no hay mayores posibilidades de dirigirse a otra instancia.

Pregunta 13: ¿Cuál es su comportamiento cuando tiene que hacer cola para hacer uso de los servicios que presta el banco?

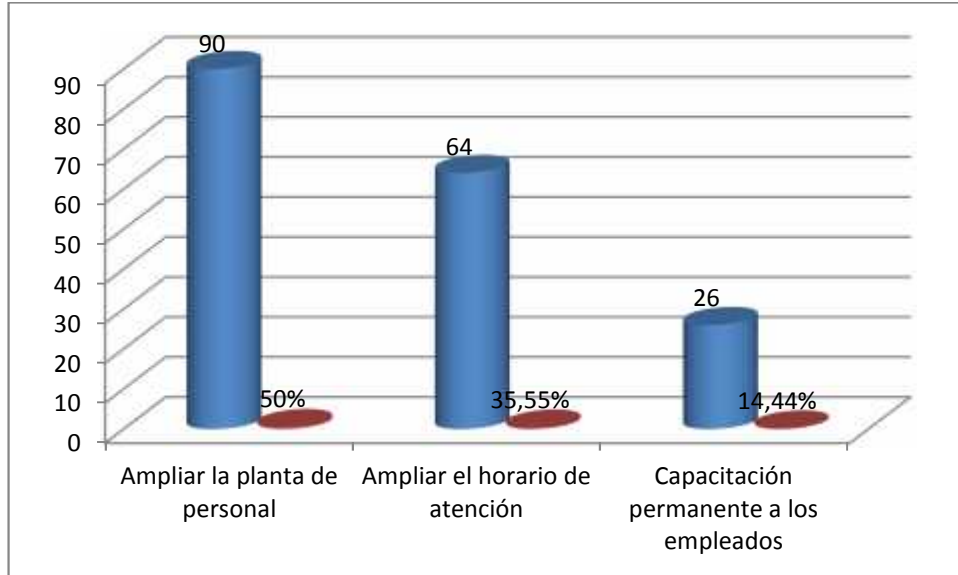


Fuente: Este estudio. 2015.

El comportamiento que asumen los clientes cuando tienen que hacer cola y esperar ser atendidos, es favorable para los funcionarios del banco, porque aducen que son pacientes, quizá esto obedece al aspecto cultural de los habitantes de ésta región del país y/o, a la oferta única que tiene éste banco frente a los créditos agropecuarios.

Es importante que el banco le ponga atención al 15% que manifiestan su desespero frente a la demora o espera en la atención, de allí la necesidad de contratar dos personas más para asumir las funciones de manera más equitativa y prestar una atención más ágil y oportuna, sobre todo en aquellos procesos que requieren de mayor tiempo y orientación.

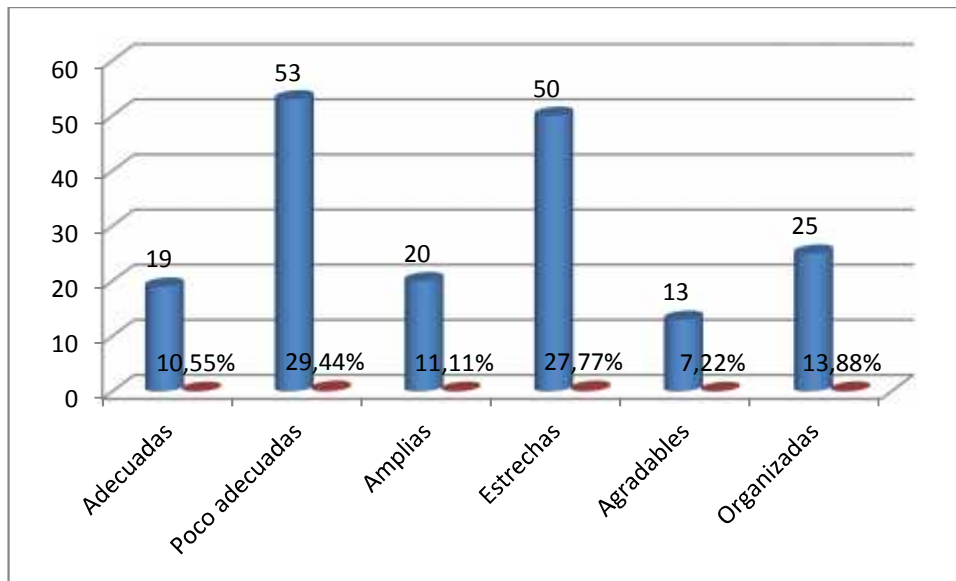
Pregunta 14: ¿Como usuario, cuál cree que sería la alternativa para mejorar el servicio del banco?



Fuente. Este estudio. 2015.

La gráfica muestra que el 50% de los clientes proponen ampliar la planta de personal para que el banco mejore notablemente su servicio y el ambiente se torne más agradable y tranquilo, tanto para los funcionarios, como para los clientes – usuarios. Hay un porcentaje importante (35,55%) que proponen ampliar el horario de atención, cabe anotar aquí que, hay personas que trabajan fuera del municipio o inclusive en él y el único tiempo disponible es hacia el mediodía, momento en que los bancos no prestan atención. Es necesario entonces, que el banco preste atención a ésta propuesta para mejorar sus servicios y captar más clientes.

Pregunta 15: ¿Cómo considera las instalaciones del banco?



Fuente: Este estudio. 2015.

El 29,44% de los clientes, es decir, 53 de los 180 encuestados, consideran que las instalaciones del banco son poco adecuadas, seguido del 27,77% que las consideran estrechas para la prestación de sus servicios.

Es necesario tener en cuenta los porcentajes de las otras opiniones, para realizar una revisión detallada de las mismas y proponer cambios. Cabe anotar que, en éste mismo trabajo se hizo una propuesta para la nueva distribución de las instalaciones locativas, a fin de mejorar el flujo de personas, y mostrar una mayor organización y complementación de los procesos que realiza el banco, propuesta que es viable bajo todos los puntos de vista, y que el banco la acogió y la puso en práctica, puesto que lo que pretende el banco es ofrecer un espacio más amplio, agradable y acogedor para los clientes- usuarios, de tal manera que, se sientan a gusto en las instalaciones, y a su vez, se pueda organizar de mejor manera las diferentes área para agilizar la atención que se brinda. Cabe anotar además que, los clientes internos (personal que labora en el banco), manifestaron en el diagnóstico interno que las instalaciones son inadecuadas, pequeñas y que no permiten un flujo acorde con la prestación de los

servicios y atención a clientes, de allí la importancia de resaltar, por una parte, la decisión de las directivas del banco para realizar unas mejoras en las instalaciones locativas, y por otra, la propuesta de una nueva sede para mejorar la distribución de las áreas y la prestación de los servicios.

5.1 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.

En cuanto a las deficiencias o al problema que presenta el banco agrario sucursal Sibundoy, frente a la atención al cliente, se puede manifestar que si no existen las condiciones físicas y de talento humano necesarias y suficientes para laborar, es complicado prestar un servicio y atención de calidad a los clientes o usuarios, puesto que la sobrecarga laboral, la presión y el estar en un sitio incómodo y poco adecuado en el flujo de sus clientes, genera en los trabajadores estrés, malas actitudes y comportamientos, y deficiencia en la atención. A esto hay que sumarle la oferta bancaria que existe en la región en la actualidad, pues ello permite a los usuarios o clientes, contar con otras alternativas de servicio y comparar, no solo los productos financieros y sus beneficios y bondades, sino también, evaluar los espacios, la comodidad, la atención, entre otros aspectos.

5.2 Marco Referencial

Atención o Servicio a Clientes:

Martínez Muñoz, L. (2007): El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

Este concepto permite redefinir el papel que juegan las empresas en el mercado, con enfoque a la captación de clientes, pues a pesar de que siempre se ha dicho que el cliente es lo más importante para la empresa, en ocasiones no se confirma ésta aseveración, puesto que lo que ocupa el primer lugar es el factor económico.

Para el banco agrario sucursal Sibundoy, los clientes son la fuente que le permite vivir y mantenerse a la entidad en la zona, pues hace algunos años atrás, el banco era el rey, porque solo existía ésta oferta de productos y servicios financieros; pero hoy en día las cosas son diferentes porque existen otras tantas entidades financieras que prestan sus servicios y ofertan sus productos a la comunidad, imprimiendo valores agregados y aspectos diferenciadores, como por ejemplo, una excelente atención a los clientes.

Martínez Muñoz, L. (2007): Atención a clientes, es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa.

La atención a clientes, tiene hoy en día una importancia enorme debido al aumento de la competencia entre las empresas y a que los clientes exigen cada vez mejor servicio, por tanto, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente.

Partiendo del concepto anterior, el proceso de atención a clientes que se presta en el banco agrario, sucursal Sibundoy, según la información suministrada por los funcionarios del banco, no es el adecuado ni el mejor, debido a varias causas, entre las que se encuentran: falta de personal para atención en las secciones de caja, crédito y cartera, pues hay dos personas que hacen el trabajo de cuatro y eso retrasa y entorpece el proceso para una ágil y buena atención a los clientes, es decir, hay mucha carga laboral; cumplimiento de múltiples funciones por parte de los empleados

del banco, lo que genera retraso y mala atención a los clientes; instalaciones locativas pequeñas y mal distribuidas para el flujo y atención a clientes, esto se puede observar en el mapa de distribución de planta actual; además, el banco solo utiliza el primer piso, puesto que el segundo está ocupado por el propietario del inmueble; estrés de los funcionarios, sobre todo en las fechas de pago de mesadas, por la cantidad de personas que deben atender; falta de capacitación de los funcionarios en temas relacionados con la comunicación efectiva, relaciones interpersonales, motivación, que conducen a la buena atención al cliente, y a la motivación y satisfacción del cliente interno; ésta causa, porque algunos de ellos manifestaron que no tienen conocimientos amplios sobre éstas temáticas, pues el trabajo mecánico de la cotidianidad, ha hecho que sigan un patrón de comportamiento que en ocasiones no es el adecuado, precisamente por la carga laboral que manejan y por la presión laboral para el cumplimiento de metas.

Cabe anotar que, el poder de elección y decisión que tienen hoy en día los clientes es muy grande, debido a las múltiples posibilidades y oportunidades que brinda la tecnología y el acceso inmediato a la información; por ello, la innovación se constituye en uno de los ejes principales y de búsqueda constante, para darle al cliente lo que él desea, no solo en cuanto a productos o servicios, sino también y por sobre todo, en atención, que finalmente es lo que ancla al cliente a la empresa, es decir, lo convierte en un cliente fiel.

En éste aparte se presentan a continuación las Matrices EFI y EFE como diagnóstico para una mejor toma de decisiones:

MATRIZ EFI

Factores clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
FORTALEZAS			
Conocimiento del mercado	0,17	4	0,68
Amabilidad y cortesía en la atención a los clientes	0,14	3	0,42
Maquinaria y equipos adecuados.	0,06	3	0,18
Variedad de productos y servicios	0,12	4	0,48
Empleados capacitados	0,04	3	0,12
Autonomía y seguridad	0,05	3	0,15
Ubicación de la entidad	0,06	4	0,24
Subtotal			2,27
DEBILIDADES			
Sistemas y equipamiento desactualizado	0,08	1	0,08
Instalaciones pequeñas	0,05	2	0,10
Incapacidad de ver los errores	0,03	2	0,06
Falta de planta de personal	0,02	1	0,02
Determinación de áreas de atención a los clientes	0,06	2	0,12
No hay funciones específicas de los asesores	0,07	1	0,07
Falta de mobiliario para los clientes	0,05	2	0,10
Subtotal			0,57
TOTAL	1,00		2,82

Fuente: Este estudio. 2015.

Las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.27, frente al 0.57 de las debilidades, es decir, que la entidad tiene un buen potencial en cuanto a los productos y servicios que ofrece. Pero de acuerdo al total ponderado de 2.82, indica que ésta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que fortalecen la empresa y disminuyen el efecto de las debilidades.

Los resultados obtenidos están de acuerdo a las apreciaciones de la administración de la entidad, respecto a que enfrenta una competencia creciente y que además ofrece variedad de productos y servicios.

MATRIZ EFE

Factores clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
Remodelación de la oficina	0,07	3	0,21
Cambio de equipos de cómputo por unos más actualizados	0,05	2	0,10
Capacitación al personal que labora en la entidad	0,10	4	0,40
Mayor agilidad en los procesos operativos	0,19	1	0,19
Aumento de la planta de personal	0,07	4	0,28
Subtotal			1,18
AMENAZAS			
Continuos cortes de energía	0,15	3	0,45
Orden público	0,08	1	0,08
Hurtos frecuentes de extraños en cajero automático	0,07	2	0,28
Clientes impacientes y agresivos	0,05	2	0,10
Incremento de la competencia	0,17	4	0,68
Subtotal			1,59
TOTAL		1,00	2,77

Fuente: Este estudio. 2015

El valor del promedio ponderado de 2.77, indica que la organización medianamente está respondiendo a las oportunidades y amenazas existentes. Es decir, que las estrategias de la empresa no están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y no están minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. De seguir así, en un futuro cercano, la empresa no podrá sostenerse en el mercado.

La matriz muestra que el factor más fuerte de ésta entidad es la mayor agilidad en los procesos operativos, con un peso de 0.19, lo cual significa que es una excelente manera de hacer frente a la competencia, como lo señala la calificación de 4. Sin embargo, las amenazas son determinantes y se debe procurar buscar y aplicar las estrategias apropiadas para contrarrestar sus efectos.

También se elaboraron dos (2) Matrices del Perfil Competitivo de la entidad, que permitieron identificar las fortalezas y debilidades del banco Agrario frente a otras entidades bancarias, y algunos factores clave, como portafolio, antigüedad, posicionamiento, participación en el mercado, tecnología, entre otros.

Estas Matrices se presentan a continuación.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	BANCO AGRARIO			BANCO POPULAR			COOTEP			F. MUNDO MUJER			CONTACTAR			COOFINAL			BANCO WWB		
	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado
FORTALEZAS																					
Conocimiento del Mercado	0,17	4	0,68	0,16	4	0,64	0,14	4	0,56	0,08	3	0,24	0,11	4	0,44	0,14	4	0,56	0,17	3	0,51
Amabilidad y cortesía en la atención a los clientes	0,14	3	0,42	0,12	3	0,36	0,13	3	0,39	0,12	4	0,48	0,14	3	0,42	0,15	4	0,6	0,12	3	0,36
Maquinaria y equipos adecuados	0,06	3	0,18	0,09	4	0,36	0,07	3	0,21	0,06	3	0,18	0,08	4	0,32	0,04	3	0,12	0,03	3	0,09
Variedad de productos y servicios	0,12	4	0,48	0,04	3	0,12	0,09	3	0,27	0,05	4	0,2	0,05	3	0,15	0,02	3	0,06	0,03	3	0,09
Empleados capacitados	0,04	3	0,12	0,05	3	0,15	0,07	3	0,21	0,07	3	0,21	0,05	3	0,15	0,07	3	0,21	0,06	3	0,18
Autonomía y seguridad	0,05	3	0,15	0,08	3	0,24	0,06	4	0,24	0,03	3	0,09	0,07	4	0,28	0,05	4	0,2	0,03	3	0,09
Ubicación de la Entidad	0,06	4	0,24	0,02	3	0,06	0,03	3	0,09	0,02	3	0,06	0,03	4	0,12	0,06	3	0,18	0,02	3	0,06
Subtotal			2,27			1,93			1,97			1,46			1,88			1,93			1,38
DEBILIDADES																					
Sistemas y equipamiento desactualizado	0,08	1	0,08	0,07	2	0,14	0,11	2	0,22	0,12	2	0,24	0,09	2	0,18	0,14	2	0,28	0,09	2	0,18
Instalaciones pequeñas	0,05	2	0,1	0,06	2	0,12	0,08	1	0,08	0,09	2	0,18	0,05	2	0,1	0,02	2	0,04	0,07	1	0,07
Agilidad en los procesos	0,03	2	0,06	0,05	1	0,05	0,04	2	0,08	0,07	1	0,07	0,04	1	0,04	0,06	1	0,06	0,05	2	0,1
Falta de planta de personal	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02	0,03	1	0,03	0,03	2	0,06	0,04	1	0,04	0,08	2	0,16
Determinación de áreas de atención a los clientes	0,06	2	0,12	0,11	2	0,22	0,04	1	0,04	0,10	2	0,2	0,07	2	0,14	0,06	2	0,12	0,04	1	0,04
No hay funciones específicas de los asesores	0,07	1	0,07	0,08	1	0,08	0,06	2	0,12	0,09	2	0,18	0,08	1	0,08	0,09	1	0,09	0,14	2	0,28
Falta de mobiliario para los clientes	0,05	2	0,1	0,05	1	0,05	0,06	2	0,12	0,07	1	0,07	0,11	2	0,22	0,06	1	0,06	0,07	1	0,07
Subtotal			0,55			0,68			0,68			0,97			0,82			0,69			0,9
TOTAL	1		2,82	1		2,61	1		2,65	1		2,43	1		2,7	1		2,62	1		2,28

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	BANCO AGRARIO			BANCO POPULAR			COOTEP			FUND MUNDO MUJER			CONTACTAR			COOFINAL			BANCO WWB		
	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado	Peso	Calificación	valor ponderado
Ubicación	0,11	5	0,55	0,11	5	0,55	0,10	5	0,5	0,09	3	0,27	0,07	4	0,28	0,05	5	0,25	0,09	5	0,45
Portafolio de Servicios	0,07	4	0,28	0,06	4	0,24	0,05	5	0,25	0,08	3	0,24	0,09	3	0,27	0,09	4	0,36	0,08	3	0,24
Antigüedad	0,07	4	0,28	0,08	3	0,24	0,06	3	0,18	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,06	2	0,12	0,04	2	0,08
Tasas de Interés	0,08	5	0,4	0,03	2	0,06	0,04	2	0,08	0,07	2	0,14	0,07	2	0,14	0,06	2	0,12	0,07	2	0,14
Posicionamiento	0,12	4	0,48	0,10	4	0,4	0,12	3	0,36	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,13	4	0,52
Porción Mercado	0,07	5	0,35	0,08	5	0,4	0,08	4	0,32	0,07	4	0,28	0,08	3	0,24	0,09	3	0,27	0,08	4	0,32
Cobertura	0,09	4	0,36	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3	0,11	2	0,22	0,12	3	0,36	0,10	2	0,2	0,10	3	0,3
Sucursales	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0
Fortalezas	0,10	3	0,3	0,12	3	0,36	0,10	4	0,4	0,10	2	0,2	0,08	3	0,24	0,10	2	0,2	0,09	2	0,18
Debilidades	0,06	2	0,12	0,06	2	0,12	0,09	3	0,27	0,08	4	0,32	0,12	3	0,36	0,06	4	0,24	0,10	4	0,4
Volumen de productos y servicios	0,10	4	0,4	0,11	3	0,33	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,07	4	0,28	0,10	2	0,2	0,09	3	0,27
No. de empleados	0,06	4	0,24	0,07	5	0,35	0,08	5	0,4	0,06	5	0,3	0,06	2	0,12	0,09	4	0,36	0,05	4	0,2
Tecnologías y procesos Utilizados	0,07	3	0,21	0,08	3	0,24	0,09	4	0,36	0,06	3	0,18	0,05	2	0,1	0,06	3	0,18	0,08	2	0,16
TOTAL	1		3,97	1		3,59	1		3,78	1		3,03	1		2,91	1		2,92	1		3,26

Fuente: Este estudio. 2015.

5.3 Propuesta de solución: Sustento de la propuesta.

MATRIZ DOFA SOBRE INSTALACIONES LOCATIVAS DEL BANCO SUCURSAL SIBUNDOY- PUTUMAYO.

DEBILIDAD	OPORTUNIDAD	FORTALEZA	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Local muy reducido. - No tiene un local propio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de una nueva oficina - Alquiler de un local nuevo y amplio. 		<ul style="list-style-type: none"> - Competencia desleal de otras entidades. - Orden Público.

Fuente: Este estudio. 2015.

El banco hizo un acuerdo con el propietario de las instalaciones locativas, en el sentido de que el banco asumiría los costos de la remodelación del primer piso, y del pago del canon de arrendamiento mensual se va descontando el valor de los arreglos. El segundo piso no se puede utilizar porque es de uso del propietario del inmueble.

5.4 Alternativas de Solución: las alternativas que se proponen a continuación son viables y son las resultantes del análisis de la información suministrada por los funcionarios del banco; son viables porque el banco aceptó arreglar las instalaciones locativas, adecuar el inmobiliario y mejorar la distribución de las áreas de trabajo y de ésta manera ha logrado ofrecer un espacio más cómodo tanto para sus clientes internos como externos, lo que se constituye en un atractivo para el cliente y en una fortaleza para el banco.

Para instalaciones locativas: Para mejorar el servicio, el flujo de personas y la atención, el banco hizo unas adecuaciones y unas mejoras en las instalaciones donde funciona actualmente, lo que ha permitido tener una mayor acogida por parte de los clientes, y ofrecer unas instalaciones más amplias y agradables, puesto que se extendió en espacio o área debido a los cambios y remodelaciones que se llevaron a cabo para una nueva organización y distribución de la planta. Para resguardar los dineros, el banco agrario cuenta ahora con bóvedas de seguridad, pero es necesario además, tener en cuenta la seguridad de los clientes y la del mismo banco, por cuanto su ubicación

no está dentro del radio de cobertura de las cámaras de vigilancia municipales que cubren los establecimientos comerciales localizados en la vía principal; cabe aclarar que el banco se encuentra ubicado en el parque, un poco retirado de la vía principal, lo cual hace que exista riesgo.

Diseño propuesto para adecuación del área servicio al cliente:

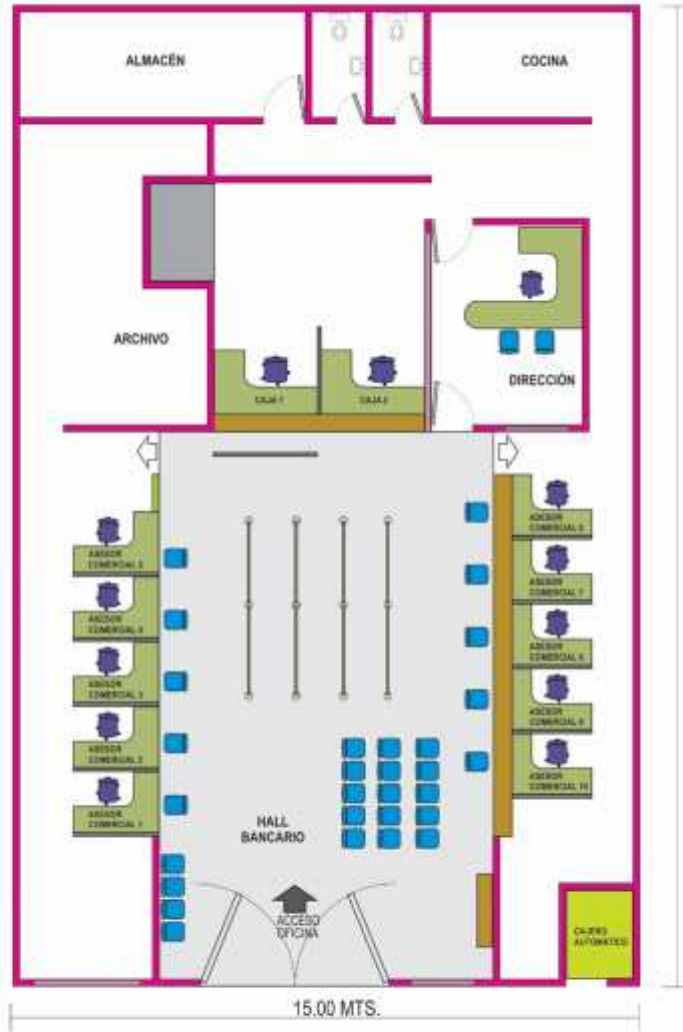
Este diseño se elaboró de acuerdo a las necesidades observadas, encaminado a prestar un mejor servicio a la comunidad de la región, con calidad y prontitud. También se tuvo en cuenta para elaborar este plano, la vinculación de los dos nuevos funcionarios (cajero y oficial comercial senior).

En el área de caja, se contará con dos cajeros; con respecto al oficial comercial senior, se ubicará en el escritorio que ocupaba anteriormente el subdirector y éste a su vez, también utilizará el escritorio ubicado enseguida del área de cuentas corrientes, sirviendo de apoyo tanto a la funcionaria de cuentas corrientes, como a las funcionarias de crédito y cartera.

Las demás áreas continuarán como se dispusieron años atrás, ya que su ubicación brinda apoyo entre las dependencias.

NUEVO DISEÑO PROPUESTO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Figura 2. PROPUESTA DISEÑO ARQUITECTÓNICO
OFICINA BANCO AGRARIO SIBUNDOY



DISEÑO ARQUITECTÓNICO BANCO AGRARIO
OFICINA SIBUNDOY PUTUMAYO

CONTIENE PRIMERA PLANTA	ESC: 1:50	PLANO 01 JUNIO DE 2015
----------------------------	-----------	---------------------------

Para atención al cliente: Se cuenta con el plan de mejoramiento antes mencionado y además, se propone también lo siguiente: para que el banco pueda agilizar sus operaciones especialmente en la parte de crédito, debe ampliar la planta de personal, mediante la contratación de dos (2) personas, porque se necesita de ese nuevo personal para dar cumplimiento cabal a las funciones de esos dos cargos, debido a que en el momento existe una sobrecarga laboral sobre dos personas que están haciendo el trabajo de cuatro funcionarios; esto permite a la vez, mejorar la atención al cliente y brindarle todo el tiempo que necesite para lograr una plena satisfacción. Es importante además, contemplar la posibilidad de generar estabilidad laboral, ampliando el periodo o tiempo del contrato, esto permitirá contar con la fuerza de trabajo por un periodo prudencial, disminuyendo los costos y tiempo en la preparación de nuevo personal. Cabe aclarar que, ésta última propuesta ha sido tenida en cuenta por el banco, con miras a generar un mayor sentido de pertenencia y empoderamiento por parte de los funcionarios, no significando esto que no exista, por el contrario, significa que se logrará una mayor motivación de los funcionarios y por ende, un mejor rendimiento laboral y empoderamiento de los clientes internos.

Para agilizar procesos a los clientes: En ciertas épocas la oficina no puede albergar gran cantidad de clientes y usuarios, debido a lo estrecho de las instalaciones; por esta razón, la apertura de uno o varios cajeros automáticos ayudaría a descongestionar las oficinas y a agilizar los procesos.

Estas propuestas se ven soportadas por el diagnóstico realizado con las matrices de análisis estratégico, que muestran los factores clave de evaluación y sus resultados, y que además, son técnicas que permiten elaborar pronósticos orientativos:

5.5 Plan de acción:

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ATENCIÓN AL CLIENTE

Atención al Cliente	Estrategias	Tácticas	Tiempo	Responsables	Presupuesto	Indicadores
	Contratar capacitación.	Convocatoria a las empresas de capacitación.	1 mes	Dirección	\$ 1.000.000	100% de los empleados capacitados
	Incrementar salarios de acuerdo a las funciones y dar bonificación por venta de productos.	Revisión de funciones de cada trabajador y evaluación de desempeño.	3 meses	Dirección	El valor del incremento lo determinará la Oficina Principal Bogotá.	4,2% de incremento al salario y 5% de bonificación por venta de productos.
	Motivar al personal a trabajar con compromiso.	Promover el manejo de mayores incentivos en el banco.	6 meses	Dirección	\$ 1.000.000	50% del personal motivado.
	Extender el horario de atención al cliente y disminuir la tramitología.	Establecer tiempos según el servicio prestado.	6 meses	Dirección	Se determinará de acuerdo al horario de atención (horas extras)	2 horas de horario extendido.
	Realizar más publicidad sobre los servicios y la atención del banco.	Contratar publicidad en los diferentes medios de comunicación masiva	1 mes	Dirección	\$2.000.000	Número de contratos publicitarios/ número de cuñas transmitidas
	Facilitar espacios de reunión y recreación de los trabajadores.	Dinamizar el área de Salud Ocupacional o Bienestar institucional	2 meses	Jefe de Talento Humano	\$ 1.000.000 mes.	50% de espacios facilitados.
	Establecer un programa de incentivos para los trabajadores.	Evaluación del desempeño.	1 mes	Dirección	\$ 3.000.000	Un programa establecido.

	Revisar y ajustar requisitos para acceso a los productos del banco.	Estudio de los documentos de cada servicio y producto.	8 meses	Dirección	-0-	Número de documentos para cada producto del banco.
	Contratar más personal para atención al público	Realizar una convocatoria pública y abierta para selección de personal.	2 meses	Jefe de Talento Humano	El presupuesto se fijará de acuerdo a las personas a contratar.	Número de personas contratadas.

Fuente: Este estudio. 2016.

Cabe aclarar que, las estrategias que se proponen en éste plan de mejoramiento para atención al cliente, son para que el banco las estudie, las evalúe y tome la decisión de aplicarlas en el corto, mediano, largo plazo, o no aplicarlas.

Pero, de acuerdo a la vivencia que se tiene como trabajador del banco, se puede manifestar que ya se han hecho algunos cambios, se han aplicado algunas de las estrategias aquí consignadas, como la de la capacitación, el mejoramiento y ampliación de las instalaciones locativas, la contratación de una persona más para atender el área de caja.

6. CONCLUSIONES

- 1) La labor que realiza el banco agrario de Colombia sucursal Sibundoy, es muy importante para el desarrollo de la región, puesto que permite suplir necesidades de productos y servicios financieros.
- 2) Los procesos relacionados con la atención a clientes son vistos desde dos ópticas: una, la de los funcionarios del banco, quienes aducen que debido a la sobrecarga laboral, al estrés y a la estrechez de las instalaciones locativas, no prestan un servicio y una atención de calidad; además, cuando se trata de productos financieros que requieren más tiempo para su orientación, se genera retrasos en el proceso de atención. La otra óptica, la de los clientes externos del banco, quienes manifiestan que la prestación de los servicios es buena, porque saben que el asistir al banco les representa esperar toda la mañana o toda una tarde; además, la cultura de las gentes del Putumayo, es pasiva, paciente lo que permite que se manifiesten de ésta manera frente a éste punto.
- 3) La sobrecarga laboral de los funcionarios del banco agrario, está generando retrasos en los procesos de atención a clientes, de allí la importancia de contratar dos personas más, una para el área de caja y otra para crédito y cartera, que son los servicios que mayor demanda tienen y deben atenderse con prontitud, eficiencia y efectividad.
- 4) Algunas de las propuestas sugeridas en éste documento, satisfactoriamente ya han sido tenidas en cuenta por las directivas del banco, lo que ha permitido mejorar los espacios físicos y brindar un ambiente agradable para los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

KOONT, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una Perspectiva Global. Mc. Graw Hill. 11ª. Edición. México, 1999. Pps.796.

LEAL DE CORREA, Luz Mery. Fundamentos de Administración. Ediciones USTA, Santafé de Bogotá. 1997.

Municipio de Sibundoy. Esquema de Ordenamiento Territorial. 2002 y 2003.

RESTREPO LÓPEZ, José. El Putumayo en el Tiempo y en el Espacio. Segunda Edición. Editorial Botánica Bogotá, 1995.

SABOGAL SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. Universidad Abierta y a Distancia. Facultad de Ciencias Administrativas. Santa fe de Bogotá, D.C. 1995. Pps.506.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, Guía Prácticas Empresariales Ciclo Profesional. Ediciones USTA, Santafé de Bogotá. 2001

USTA, Elementos de Administración, Universidad Santo Tomás, Santafé de Bogotá, 1999.

LEAL DE CORREA, Luz Mery. Fundamentos de Administración. Ediciones USTA, Santafé de Bogotá. 1997.

NAMAKFOROOSH, Mohammad. Metodología de la Investigación. LIMUSA; Noriega Editores. Segunda Edición. México. 2005. 525 p.

TAMAYO, Mario, El proceso de la Investigación Científica. Editores Noriega 4ª Edición. México. 1995. 440 p.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, Guía Prácticas Empresariales Ciclo Profesional. Ediciones USTA, Santafé de Bogotá. 2001

USTA, Elementos de Administración, Universidad Santo Tomás, Santafé de Bogotá, 1999.

DONELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. La Nueva Dirección de Empresas. *De la Teoría a la Práctica*. McGRAW-HILL/IRWIN. Volumen 3, Octava Edición, 1998.

RODRÍGUEZ MÚNERA, Mauricio. Brújulas Empresariales. Portafolio, Casa Editorial El Tiempo, 2007.

CIBERGRAFÍA O REFERENCIAS

www.banagrario.gov.co

Portafolio de Productos y Servicios. Banco Agrario de Colombia
www.banagrario.com.gov.

Universidad Nacional de Colombia. Fundamentos de Administración. Recuperado el 14 de Mayo de: <http://www.virtual.unal.edu.co/>.

El Manual de Funciones de la Empresa. Recuperado el 14 de Mayo de: <http://blog.jobandtalent.com/>.

Ferenz Feher. La importancia de un manual. Recuperado el 14 de Mayo de: <http://www.ideasparapymes.com/>.

Martínez Muñoz, L. : *“Consideraciones teóricas sobre atención al cliente”* en Contribuciones a la Economía, abril 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

ANEXOS

**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DEL BANCO AGRARIO
DE COLOMBIA SUCURSAL SIBUNDOY**

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

FECHA: _____

1. Qué servicio o producto tiene con el banco?

a) Cuenta de Ahorros _____ b) Cuenta Corriente ____ c) CDT ____ d) Crédito ____ Otro
____cual? _____

2. Hace cuánto tiempo tiene el servicio o producto referido en la pregunta anterior?

a) 1 año ____ b) 2 años ____ c) 3 años ____ d) 4 años ____ e) 5 años y más ____

3. Cada cuánto utiliza los servicios del banco?

a) 1 vez al mes ____ b) 2 veces en el mes ____ c) ocasionalmente ____ d) Otra ____ Cuál?

4. Qué transacción realiza con más frecuencia en la entidad?

a) Pago de Servicios ____ b) Consignaciones ____ c) Retiros ____ d) Créditos ____ e) otra ____
cuál? _____

5. Cómo le parece el horario de atención al público que ofrece el Banco?

a) Adecuado ____ b) Bueno ____ c) Malo ____

6. Cómo le parece la atención de los funcionarios del banco agrario?

a) Excelente ____ b) Buena ____ c) Regular ____ d) Deficiente ____ e) Mala ____

7. Considera que hay agilidad en los procesos que el banco realiza?

a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Nunca ____

8. Cómo califica el servicio que presta el banco con relación a otras entidades bancarias?

- a) Muy bueno ____ b) Bueno ____ c) Mejor que los otros ____ d) Igual que los otros ____ e) otra
____ cuál? _____

9. Qué es lo que más le gusta de ir al Banco?

- a) La Atención de los empleados ____ b) Soluciones financieras ____ c) Los productos y servicios
____ d) Tasas de Interés ____ d) Otra ____ Cual? _____

10. Qué es lo que más le disgusta de ir al banco?

- a) Hacer las colas ____ b) La demora en la atención ____ c) La falta de información oportuna por
parte de los funcionarios ____ d) Otra ____Cuál? _____

11. Ha presentado inconformidad por el servicio o por la atención prestada por algún funcionario?

- a) Si ____ b) No ____ c) En alguna ocasión ____ d) Algunas veces ____ e) Nunca ____

12. Si tuviera que presentar una queja o reclamo por el servicio y/o atención recibidos, a quién la presentaría?

- a) Al funcionario que lo atendió ____ b) Al Director de la Oficina ____ c) Al Jefe de Asesores
comerciales ____ d) otra Instancia ____ Cual? _____

13.Cuál es su comportamiento cuando tiene que hacer cola para hacer uso de los servicios que presta el banco?

- a) Es paciente ____ b) Es calmado ____ c) Se desespera ____ d) Es descortés ____ e) Es agresivo
____ otro ____Cuál? _____

14. Como usuario, cuál cree que sería la alternativa para mejorar el servicio del banco?

- a) Ampliar la planta de personal ____ b) Ampliar el horario ____ c) Capacitar permanentemente a
los empleados ____ d) otra ____ cuál? _____

15. Cómo considera las instalaciones del banco agrario?

- a) Adecuadas ____ b) Poco adecuadas ____ c) Amplias ____ d) Estrechas ____
e) Agradables ____ f) Organizadas ____