

**PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LA
PLATAFORMA COMERCIAL DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA**

SUSTENTACIÓN DE PRÁCTICAS

AUTOR

ÁLVARO ANDRÉS SUÁREZ MORENO

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MANIZALES

2021

**PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LA
PLATAFORMA COMERCIAL DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA**

SUSTENTACIÓN DE PRÁCTICAS

AUTOR

ÁLVARO ANDRÉS SUÁREZ MORENO

TUTORA

YADIRA RUIZ DIAZ

COTUTORA

LAURA LORENA ARAUJO MEDINA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MANIZALES

2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
1. JUSTIFICACIÓN	13
2. OBJETIVOS	15
2.1 GENERAL.....	15
2.2 ESPECÍFICOS	15
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	16
3.1 ANALISIS DEL ENTORNO.....	21
4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.....	24
4.1 CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO	24
4.1.1 MATRIZ DE TIEMPOS	27
4.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE UNA SOLICITUD DE CRÉDITO	28
4.1.3 METODOLOGIA DE INVESTIGACION	29
4.2 DIAGNOSTICO	31
4.2.1 ENCUESTAS	33
4.2.1.1 MATRIZ COMPARATIVA PRIMERA ENCUESTA.....	40
4.2.1.2 MATRIZ COMPARATIVA SEGUNDA ENCUESTA	50
4.2.2 MATRIZ EFE.....	52
4.2.3 MATRIZ EFI	53
4.3 ANÁLISIS DEL PROCESOS ADMINISTRATIVO	55
4.3.1 PLANEACIÓN	55
4.3.2 DIRECCIÓN.....	56
4.3.3 ORGANIZACIÓN.....	57
4.3.4 CONTROL	58
4.4 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR .	58
4.4.1 PREGUNTA PROBLEMA	63
4.5 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	63
4.5.1 ALTERNATIVA 1.....	64
4.5.2 ALTERNATIVA 2.....	67
4.5.3 ALTERNATIVA 3.....	69
4.6 MARCO REFERENCIAL	71

4.7 PLAN DE ACCIÓN	80
4.7.1 PROBLEMA CENTRAL	80
4.7.2 ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	81
4.7.3 OBJETIVO GENERAL	81
4.7.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	81
4.8 INTEGRACIÓN CON EL BALANCE SCORE CARD	83
4.9 LECCIONES APRENDIDAS	86
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFIA Y WEB GRAFIA	90
ANEXOS	91

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Pregunta 1 permite conocer la cantidad de encuestados en las oficinas seleccionadas. Agosto 2019	34
Ilustración 2: Pregunta 2 para conocer la cantidad de los productos que tienen los clientes externos en la entidad. Agosto 2019.....	35
Ilustración 3: Pregunta 3 donde se conoce la percepción del cliente sobre el tiempo que se demoró el asesor para abrir el producto solicitado. Agosto 2019.....	36
Ilustración 4: Pregunta 4 donde se identifica la percepción de satisfacción del cliente con el producto adquirido en la entidad financiera. Agosto 2019.....	37
Ilustración 5: Pregunta 5 donde el cliente le da una calificación al servicio del asesor comercial cuando lo atendieron en la entidad financiera. Agosto 2019	38
Ilustración 6: Pregunta 6 permite conocer lo que la entidad debe mejorar según la opinión de los clientes externos. Agosto 2019	39
Ilustración 7: Pregunta 1 encuesta realizada a algunos asesores comerciales para conocer el tiempo que lleva en la entidad. Agosto 2019	42
Ilustración 8: Pregunta 2 encuesta a los asesores comerciales que permite conocer como aprendió las tareas que realizan en sus puestos de trabajo. Agosto 2019.....	44
Ilustración 9: Pregunta 3 encuesta que permite ver cuánto tiempo le tomo al asesor aprender el sistema operativo de la entidad. Agosto 2019.....	45
Ilustración 10: Pregunta 4 para conocer con qué frecuencia los asesores comerciales utilizan los manuales de la entidad. Agosto 2019.....	46
Ilustración 11: Pregunta 5 para conocer la percepción de los asesores comerciales frente a los manuales de los procesos de la entidad. Agosto 2019	47
Ilustración 12: Pregunta 6 para conocer la percepción de los asesores comerciales frente a los procesos que utilizan diariamente Ago. 2019.....	48
Ilustración 13: Pregunta 7 permite conocer la opinión del asesor comercial sobre que mejoraria de la entidad para mejorar el servicio al cliente. Agosto 2019.....	49
Ilustración 14 Mapa Estratégico Banco Agrario de Colombia obtenido de la intranet de la entidad. Año 2017.	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Elaboración personal de Análisis PESTEL del Banco Agrario de Colombia. Autor Suarez Moreno. Año 2021	22
Tabla 2 Matriz de tiempos de una solicitud de crédito en una oficina del Banco Agrario de Colombia. Autor Suarez Moreno. Año 2020.....	27
Tabla 3. Ficha técnica de Primera Encuesta elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2019	33
Tabla 4 Matriz Comparativa Primera Encuesta elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2020	41
Tabla 5 Ficha Técnica Segunda Encuesta elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2019	42
Tabla 6 Matriz Comparativa Segunda Encuesta de las preguntas y las oficinas seleccionadas. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2021	51
Tabla 7 Matriz EFE conociendo las oportunidades y amenazas sobre factores externos. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2021	52
Tabla 8 Matriz EFI para conocer las fortalezas y debilidades de la entidad. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2021.....	54
Tabla 9 Árbol de decisión que permite conocer que alternativas se pueden dar para el problema encontrado Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2021.....	59
Tabla 10 Árbol de Problemas que permite identificar los efectos y las causas del problema central definido. Elaboración Propia. Año 2020	61
Tabla 11 Costos de Primera Alternativa que permite conocer que características permite elegir la alternativa 1. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2020	66
Tabla 12 Costos de Segunda Alternativa para conocer sus características. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2020.....	68
Tabla 13 Costos de Tercera Alternativa para conocer sus características. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2020.....	71
Tabla 14 Balance Score Card, donde muestra el plan de acción de la alternativa seleccionada. Elaboración Propia. Autor Suárez Moreno. Año 2020.....	83
Tabla 15 Cuadro Mando Integral de la entidad financiera para conocer desde las perspectivas como la alternativa genera cambios. Elaboración propia, Autor Suárez Moreno. Año 2020	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Imagen de Intranet del Banco Agrario de Colombia referente al campo. Año 2020	17
Figura 2 Imagen de Intranet del Banco Agrario de Colombia referente a la banca de personas. Año 2020	18
Figura 3 Imagen de Intranet del Banco Agrario de Colombia referente a las microempresas. Año 2020	19
Figura 4 Imagen de Intranet del Banco Agrario de Colombia referente a las empresas. Año 2020	19
Figura 5 Imagen de Intranet del Banco Agrario de Colombia referente a empresas del Estado. Año 2020	20
Figura 6 Mapa de Procesos extraída de la Intranet del Banco Agrario de Colombia. Año 2020	26
Figura 7. Diagrama de flujo de solicitud de crédito en una oficina del Banco Agrario de Colombia. Autor Suarez Moreno Año 2020.....	28

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de Encuesta Clientes	91
Anexo 2 Formato encuesta Asesores Comerciales	92

RESUMEN

Mediante el presente análisis se toma a una entidad financiera como objeto de estudio donde se caracteriza y se contextualiza un proceso que hace parte del servicio al cliente, se realiza un diagnóstico de los subprocesos que están afectando los tiempos de respuesta, la productividad y por ende el servicio a los clientes.

Se utiliza herramientas de diagnóstico para determinar la situación del problema encontrado en la oficina Manizales, encontrando que la problemática y la solución son replicables a todas las oficinas del país de esta entidad financiera al momento de atender un cliente. A través de teorías administrativas se sustenta la propuesta de la solución, y su respectivo plan de acción. Finalmente, la propuesta se integra en el Balanced Score Card de la entidad y se generan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Palabras Clave: Procesos, servicio al cliente, fidelización, mejoramiento continuo, manual.

ABSTRACT

Through the present analysis, a financial institution is taken as an object of study where a process that is part of customer service is characterized and contextualized, a process that is a part of customer service, a diagnosis is made of the sub-processes that are affecting response times, productivity and therefore service to customers.

Diagnostic tools are used to determine the situation of the problem found in the Manizales office, finding that the problem and the solution are replicable to all the offices of the country of this financial entity at the time of serving a client.

Keywords: Processes, customer service, loyalty, continuous improvement, manual.

INTRODUCCIÓN

Las empresas cambian constantemente de procesos, modas, tecnologías o formas de pensamiento. La información y el conocimiento aumentan cada día más, traspasan fronteras, abren puertas a nuevas oportunidades y a nuevos retos para el desarrollo de las organizaciones. Constantemente todas las empresas orientan sus esfuerzos a crecer y permanecer vigentes, actualizando sus procesos para el mejoramiento continuo, pero sobre todo a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Actualmente el servicio al cliente es fundamental en toda organización que ofrezca productos o servicios, ya que se ha convertido en parte esencial para que una empresa u organización se mantengan vigentes. Sin clientes satisfechos, no hay ventas, sin ventas no hay empresa. Por tal razón la satisfacción de un cliente en un banco repercute en su sostenibilidad, y esta búsqueda de que el cliente se sienta satisfecho por el servicio, que siga utilizando los servicios y a la vez traiga más clientes con la expectativa de una opinión positiva recibida, es lo que los bancos quieren alcanzar, en una actualidad cada vez más competitiva.

Los componentes de la satisfacción del consumidor financiero, esta resumida primero, en la expectativa que este tiene ante el servicio adquirido, el cómo la entidad le presenta el producto enseñándole los beneficios que puede adquirir. Segundo en la calidad que percibe con el producto o servicio, ya que, si cumple con lo prometido por el vendedor, se sentirá atraído por adquirirlo nuevamente. Y tercero el valor percibido, donde el cliente opina y decide que tanto le beneficia el producto o servicio y si está dispuesto a retomarlo.

La gran competencia en el sector financiero, lleva a las entidades a crear alternativas de atracción y fidelización de clientes. En Colombia la percepción de los clientes que utilizan los servicios bancarios está muy dividida, algunos opinan que ir a un banco es sinónimo de perder el tiempo haciendo una fila, o que los servicios que prestan son costosos, o los créditos que adquieren tiene altas tasas de interés. Por otro lado, otros opinan que han utilizado los servicios de las entidades financieras para su beneficio y que a pesar de los costos que implican utilizarlos, son mayores los beneficios obtenidos. Esta satisfacción del cliente lleva a comprender la percepción del cliente desde el mismo momento que entra a la oficina en busca de suplir una necesidad, o el momento en que un asesor le enseña como un producto del banco puede ayudarlo a cumplir un sueño o satisfacer un deseo.

Por tal razón las entidades financieras indagan en las necesidades del cliente y como transformarlas a su favor para que este adquiera un producto que no solamente sea una cifra de una meta comercial, sino que se convierta en una experiencia positiva para el cliente comprometiéndolo a seguir con la entidad. En este siglo XXI la tecnología repunta para alcanzar más clientes, sobre todo para los que saben utilizar los medios tecnológicos para sus necesidades o negocios. La entidad que invierta en mejorar la tecnología y los sistemas de comunicación, les permitirá comunicarse de una mejor manera con el cliente, entendiendo sus necesidades y convertirlas en oportunidades de negocio.

La entidad financiera de Colombia objeto de estudio es el único banco colombiano, comprometido con el desarrollo rural, productividad agropecuaria del país y que se transforma constantemente. El presente análisis aborda la caracterización de la entidad, que da al lector una información sobre cómo está organizado el mismo y el valor que genera para el país. Posteriormente se muestra el contexto del objeto de estudio, se profundiza en el problema

observado en un área específica de la entidad, tomando como muestra la oficina de Manizales y el proceso de atención al cliente externo, ya que los procesos y procedimientos están estandarizados a todas las oficinas del país lo que permite reaplicar las alternativas de solución propuestas a la red de oficinas nacionales que suman 789, y que trabajan sobre un mismo modelo administrativo, operativo y comercial.

Se platean alternativas o propuestas de mejora, describiéndolas y tomando la que generaría un mayor impacto. La alternativa seleccionada se trabaja a partir de algunas teorías administrativas y organizacionales para darle mayor contexto a la alternativa de mejora, esto desarrollado en el marco referencial. Luego se muestra el plan de acción, describiendo como se integran las alternativas en el Balance Score Card de la entidad. Finalmente se describe las lecciones aprendidas durante la elaboración del análisis y las conclusiones generadas para desarrollar la propuesta al interior de la entidad a partir de lo aprendido.

1. JUSTIFICACIÓN

La productividad es un tema primordial para cualquier empresa, independiente del renglón de la economía que se desenvuelvan, se busca la eficiencia en cada ejercicio diario que se realiza, ya sea en la producción de bienes o prestación de servicios bajo las decisiones de sus directivas que esperan la rentabilidad de sus empresas. La entidad financiera de Colombia se ha convertido en los últimos años en pieza fundamental para el desarrollo rural, a través de financiación a pequeños y medianos productores, siendo los más necesitados de recursos económicos para sus proyectos productivos. La entidad financiera de Colombia desde su creación ha buscado aportar medidas que faciliten el crédito y el ahorro a los productores agropecuarios, y ha profundizado su mercado en regiones del país donde no hay otros bancos, ampliando sus canales de prestación de servicios financieros.

El crecimiento del banco en todas sus áreas ha sido constante en los últimos años, especialmente en cobertura y tecnología, pero por el tamaño de la organización es necesario mejorar muchos de sus procesos internos que interfieren con una mejor productividad, especialmente en su proceso de atención al cliente. Muchos de los procesos que se llevan a cabo en las oficinas son muy dispendiosos y lentos, afectando la calidad del servicio incrementado por la tramitología, las devoluciones de crédito, la rotación de funcionarios en las oficinas y el aumento de costos por reprocesos.

Por tal razón los procesos que realizan los asesores comerciales de las oficinas de atención al público afectan en mayor medida la calidad en el servicio, ya que al realizarlos de manera incorrecta o lenta perjudica la atención al cliente, la calidad en los procesos y la productividad. El presente estudio busca generar alternativas de mejora, que permita a la

entidad el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el alcance de su visión, teniendo en cuenta que todos sus procesos y procedimientos son estandarizados y de esta manera la alternativa de solución propuesta impactaría las 789 oficinas del país.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Proponer una alternativa para mejorar los procesos relacionados con servicio al cliente de la entidad financiera objeto de estudio, fortaleciendo los indicadores de satisfacción y posicionamiento del banco.

2.2 ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la zona de servicio al cliente de la entidad financiera objeto de estudio determinando las no conformidades que aquejan el proceso.
- Analizar la información obtenida por medio del diagnóstico para proponer alternativas de solución que permitan mejorar los indicadores de satisfacción al cliente.
- Presentar un plan de acción e integrar al Balance Score Card para la implementación de mejores prácticas operativas, que permita mejorar el proceso de relación del cliente con la entidad financiera.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

El Banco Agrario de Colombia ha sido en los últimos 20 años una entidad importante de Colombia, especialmente para el desarrollo del campo colombiano; elemento transformador y creador, sustento de millones de personas, ya que es gracias al campo donde la mayoría de nuestros alimentos se producen. Como parte importante de nuestro campo, esta entidad se dedica a financiar y a mejorar la productividad agropecuaria. La entidad está orientada a satisfacer a los pequeños, medianos y grandes productores del país, colocando su trabajo en mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios, y el desarrollo rural colombiano.

Es una entidad financiera del Estado Colombiano, cuya composición accionaria corresponde a una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Abrió sus puertas al público el 28 de junio de 1999, con el objetivo de prestar servicios financieros al sector rural. Actualmente cuenta con 789 oficinas a nivel nacional, las cuales tres se especializan solo en el recaudo de depósitos judiciales, y las restantes prestan servicios financieros. Cuenta aproximadamente con 7.000 los cuales se encuentran en 8 Regionales (Antioquia, Bogotá, Cafetera, Costa, Occidente, Oriente, Santanderes y Sur) y Dirección General ubicada en Bogotá.

En el 2017 ampliando sus canales de atención y apoyando el tema del posconflicto, apertura 95 BAC + cerca en poblaciones donde no había oficinas de la entidad, atendidas por un asesor que asesora a clientes de la banca agropecuaria, micro finanzas y consumo. Actualmente cuenta con la red de oficinas más extensa del país, y llega a lugares donde no llega la banca privada. Inicialmente fue denominado Banco de Desarrollo Empresarial S.A. que

luego fue cambiada por el nombre de Banco Agrario de Colombia el 24 de junio de 1999, autorizada por la Superintendencia Bancaria.

El objeto social de la entidad es desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiando principalmente, de forma no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial. Las normas que aplican a la entidad son, como naturaleza del banco la Ley 795 de 2003, donde vienen las disposiciones aplicables a las sociedades de economía mixta, la Ley 498 de 1998 de Estructura y Marco Funcional. El Decreto 2656 de 2014, donde se aprueba modificación de estructura del Banco Agrario de Colombia S.A. y se determinan funciones de sus dependencias.

La entidad define su misión así: “Somos un Banco comercial, comprometido con el desarrollo rural que ofrece soluciones financieras integrales a sus clientes, creando valor a nuestros grupos de interés dentro de límites de riesgo tolerable, soportado en procesos y tecnología de calidad, y un equipo humano competente.” (Banco Agrario de Colombia, 2020)

Por otro lado la visión de la entidad es la siguiente: “Ser el banco preferido de los habitantes y de las empresas que producen en la ruralidad Colombiana.” (Banco Agrario de Colombia, 2020)



Figura 1 Imagen de Intranet del Banco Agrario de Colombia referente al campo. Año 2020

La entidad tiene sectorizado por bancas sus servicios financieros; como se observa en la figura 1 la Banca Agropecuaria presta soluciones financieras a pequeños, medianos y grandes productores agropecuarios. Financia las diferentes fases de producción, transformación y comercialización. Igualmente ofrecen diferentes cuentas de ahorro, cuenta corriente y CDT (Certificado de Depósito a Término Fijo). Esta banca también se ocupa de servicios de crédito a mujeres rurales y víctimas de conflicto armado, además de tarjetas de crédito Agraria y Agro insumos.



Figura 2 Imagen de Intranet del Banco Agrario de Colombia referente a la banca de personas. Año 2020

La Banca Personas, como se observa en la figura 2 se especializa en ofrecer productos financieros a las personas naturales, ya sean empleados, pensionados o independientes y personas con establecimiento de trabajo. Esta banca ofrece soluciones de ahorro, en diferentes cuentas de ahorro como la cuenta de ahorro activo, sin límites, ideal, banagraritos y sembrando sueños; soluciones de crédito como el libre destino, banca seguros, servicios bancarios como lo son los depósitos judiciales, cheques de gerencia y giros. Producto de inversión como el CDT y tarjetas de crédito clásica y oro.



Figura 3 Imagen de Intranet del Banco Agrario de Colombia referente a las microempresas. Año 2020

Por otro lado, la Banca de Microfinanzas como se observa en la figura 3, busca apoyar el crecimiento y desarrollo de microempresarios a través de créditos con tasa competitiva, cuenta de ahorros sin cuota de manejo, CDT, y servicios bancarios. La Banca Empresarial como lo expresa la figura 4 busca generar oportunidades a los clientes del sector agroindustrial y empresarial con un amplio portafolio de productos financieros de ahorro, inversión y crédito. Además de soluciones de ahorro como cuentas de nómina, presta servicios de crédito de libranza, y servicios en moneda extranjera.



Figura 4 Imagen de Intranet del Banco Agrario de Colombia referente a las empresas. Año 2020

Finalmente, la Banca Oficial como se observa en la figura 5 trabaja por el bienestar del país, prestando servicios y productos a entidades nacionales y territoriales (municipios, departamentos, resguardos indígenas) y entidades descentralizadas (empresas comerciales e industriales del Estado, empresas de economía mixta y corporaciones mixtas). Se ofrece

alternativas de ahorro como cuentas de ahorro y la cuenta corriente plus que genera intereses para el cliente. Diferentes soluciones de créditos y convenios como libranza y recaudos. Además de servicios bancarios y de líneas de redescuento.



Figura 5 Imagen de Intranet del Banco Agrario de Colombia referente a empresas del Estado. Año 2020

En lo relacionado al servicio al cliente, cuenta actualmente con un programa denominado CAMPO:

Calidad, hacer las cosas bien desde la primera vez

Actitud, demostrar siempre una disposición de servicio con lenguaje verbal y no verbal

Modernidad, satisfacer las necesidades del cliente a través de una buena tecnología

Productividad, cumpliendo lo establecido con buenos rendimientos de calidad

Oportunidad, cumplir con los compromisos en los tiempos establecidos

Esta idea pretende estandarizar el servicio de todos los colaboradores mediante la utilización de protocolos de atención a los clientes, cumpliendo niveles de servicio, y sensibilización al interior del banco para que todos comprendan que se trabaja por y para el cliente.

Indagando más sobre este modelo de servicio, se encontró que fue inspirado en el modelo de servicio de DISNEY, donde hacen vivir al visitante experiencias maravillosas y mágicas. Esto hace que el cliente los siga visitando, aumentando la satisfacción del cliente, y fidelizándolos a través de experiencias positivas. El Banco Agrario de Colombia quiere que por medio del servicio y sus productos generar al cliente satisfacción, que le permita fidelizarse con la organización. A partir de las experiencias con la organización sean replicadas a otros posibles clientes. Inspirado en el SER que son las personas, tanto los funcionarios como los clientes se generan atributos de actitud y calidad. Igualmente, el HACER, que es ofrecer productos y servicios por medio de procesos idóneos y de calidad.

3.1 ANALISIS DEL ENTORNO

Se realizó un análisis descriptivo del entorno de la entidad financiera describiendo el contexto de algunos factores específicos como son los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Esto aporta al trabajo un conocimiento más amplio de las fortalezas de la entidad y oportunidades que tiene en el mercado, así como algunos factores que actualmente impactan negativamente en las operaciones de la entidad. El análisis se muestra en la tabla 1.

Análisis PESTEL						
Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Politica de desarrollo rural del Gobierno actual	Apoyo a los productores agropecuarios con tasas de interes bajas, inclusion y beneficios a la mujer rural, inversion de bienes y servicios publicos rurales, entre otros.	X			Positivo
	Mecanismos de apoyo de los diferentes alcaldes y gobernadores al campesino	Ayudas a las comunidades vulnerables de los mucipios por eventos climatologicos y economicos		X		Positivo
	Tratados comerciales	Apoyo a las empresas naturales y juridicas que quieran exportar sus productos o vender de una manera segura sus productos	X			Positivo
Económico	Divisas	El aumento del precio del dólar afecta el poder adquisitivo de los productores agropecuarios por el costo de la mayoría de insumos agrícolas		X		Positivo
	Cierre de empresas	Con los problemas actuales de la pandemia y del paro nacional han debilitado las empresas, acabando empleos e ingresos de la población		X		Negativo
	Tasas de colocación	El Banco de la Republica ha bajado las tasas de interes para la colocacion de creditos a la poblacion colombiana	X			Positivo
Social	Diferencias sociales	La falta de oportunidades para las personas conseguir empleo y oportunidades de mejorar los ingresos		X		Negativo
	Paros Nacionales	Bloqueos de vias dificulta el transporte de alimentos, insumos, materias primas, etc.	X			Negativo
Tecnológico	Aumento del desarrollo tecnologico de los sistemas de información	Permite mejorar a las entidades financieras ser mas agiles en respuesta a los clientes, asi como la custodia de la informacion de los clientes.		X		Positivo
	Aumento de los robos de informacion por hackers	El aumento de la tecnologia igualmente ha incrementado los fraudes virtuales a las entidades financieras y a los clientes, bajando la imagen de seguridad de las entidades financieras.		X		Negativo
Ambiental	Huella de carbono	El consumo de papel aumenta la defosteracion, por lo tanto se debe reducir los soportes fisicos y dejarlos de manera digitalizada		X		Positivo
	Ecologia	Por ser una entidad financiera especializada en credito agropecuarios, a traves de estos se puede fomentar el cultivos de productos organicos y cuidado del medio ambiente		X		Positivo
Legal	Ley 1731 de 2014	Esta ley busca el financiamiento para reactivacion del sector agropecuario, pesquero, acuicola, forestal y agroindustrial le aporta a la entidad oportunidades comerciales con todas las areas involucradas		X		Positivo
	Ley 1561 de 2012	Esta ley busca otorgar titulos de propiedad al poseedor de los inmuebles rurales y urbanos, abriendo mas campo para la formalidad de tierras a los productores y por lo tanto la adquisicion de clientes con bienes legalizados.		X		Positivo

Tabla 1. Elaboración personal de Análisis PESTEL del Banco Agrario de Colombia. Autor Suarez Moreno. Año 2021

Por ser la única entidad financiera del Estado que cubre la totalidad del territorio nacional, vigilada por el Ministerio de Agricultura, se ha convertido en un motor de desarrollo social de la población colombiana, mayoritariamente del sector agropecuario e industrial. Esto la hace importante para las políticas que establezca el Gobierno de turno para el desarrollo del campo, y a su vez hace sensible a cualquier situación social, económica y ambiental. La matriz muestra algunos factores determinantes y actuales del entorno de la entidad financiera que intervienen en la planeación estratégica de la entidad.

Se observa los factores que impactan positivamente para el desarrollo de las labores de la entidad que pueden llegar a convertirse en oportunidades de negocio y aperturas de nuevos mercados. Las políticas y las leyes establecidas buscan la integración y el apoyo a los productores agropecuarios, formalizando primero los inmuebles rurales y urbanos y de esta forma lograr una organización de las tierras para las actividades agrícolas, que durante muchos años se han visto llenos de conflictos bélicos y desigualdades sociales. Aunque no se espera soluciones a corto plazo, por acciones y decisiones tomadas durante tanto tiempo de manera errónea, si se da pasos para el fortalecimiento y apoyo a los pequeños y medianos productores. Apoyos económicos, tasas subsidiadas, plazos acordes a los periodos de producción, así como seguros agrícolas y vinculación a mujeres y jóvenes rurales, buscan nivelar en algo tanta desigualdad.

El Banco Agrario de Colombia se involucra con todas estas políticas y leyes para desarrollar su misión organizacional en pro de una Colombia mejor. Trabajo hay mucho que hacer, y siempre hay cosas que mejorar, la entidad en el poco tiempo que lleva con el nombre actual, ha sido participe de cambios positivos y avances en la calidad de vida de productores agropecuarios.

4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

4.1 CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

En el presente análisis se trabaja sobre los procesos que hacen parte del servicio al cliente, principalmente al cliente externo como pilar estratégico de la organización. Estos procesos son realizados en las oficinas de la entidad, diseñados para la administración, procesamiento y entrega de información a las diferentes áreas de la entidad. Procesos que en su mayoría tienen varias tareas, presentándose muchas veces errores operativos a la hora de realizarlos, así como las inconsistencias en soportes que validan las transacciones, estos errores generan reprocesos internos, además de un mal servicio a los clientes no siendo ágiles ni eficientes.

Por esta razón el análisis se enfoca en identificar los diferentes problemas que causan un mal servicio al cliente en la oficina de Manizales de la entidad financiera, así como plantear planes de mejora que permita ser más eficientes y productivos.

A partir del mapa de procesos el cual se observa en la Figura 6, se encuentran los 27 procesos y más de 3.000 subprocesos, esta toda la normatividad vigente, y se observa como está conformado en cuatro componentes. Los *estratégicos*, en estos se encuentran los procesos de las áreas que definen el plan de acción, las estrategias y los riesgos de la entidad. También están los *misiónales*, donde están registrados los procesos que intervienen en la prestación de servicio a clientes externos, por ejemplo, la apertura de cuentas de ahorro y corriente, los diferentes servicios bancarios, crédito y cartera, banca virtual, entre otras. Estos

procesos misionales son donde están los procesos diarios de los asesores comerciales, las políticas, los manuales, procedimientos y formatos que utilizan todos los días.

Los de *apoyo*, que hacen parte de aquellas áreas que contribuyen con las áreas o procesos misionales para el alcance de los objetivos estratégicos. En ellos se encuentra gestión de efectivo, seguridad bancaria, capital humano, gestión documental, tecnología de la información, entre otras. Finalmente, los de *evaluación y control*, en los cuales se encuentra los manuales de las áreas que ejercen el control y el cumplimiento de la normatividad de la entidad. Por ejemplo, auditoría interna, control disciplinario y mejora continua.

Desde la oficina son muy variadas las tareas que realizan los asesores comerciales al momento de atender un cliente, para entrar en detalle miraremos uno que abarca diferentes tareas para llevarlo a cabo. Un proceso diario en la red de oficinas es la solicitud de crédito por un cliente, el asesor comercial indaga la necesidad del cliente, le pregunta el objetivo del crédito, donde lo va a desarrollar, si tiene experiencia en la actividad y además consulta en las centrales de riesgo si el cliente está al día en sus pagos.

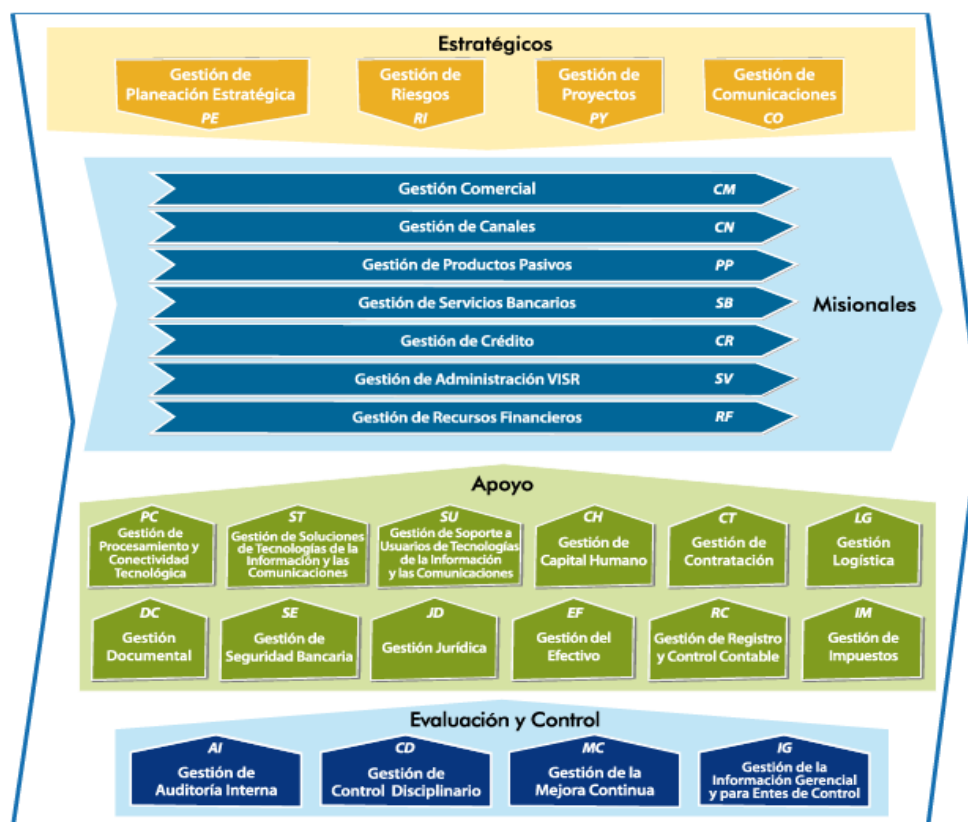


Figura 6 Mapa de Procesos extraída de la Intranet del Banco Agrario de Colombia. Año 2020

Se consulta de centrales de riesgo Transunion, si el cliente sale viable se debe crear en el sistema por un módulo donde se registran los datos básicos como lo es la información de la cedula, datos de ubicación, dirección y teléfono, información financiera, referencias comerciales y familiares, datos técnicos del proyecto, cultivos actuales, rubro a financiar, entre otros. Esto es solo la primera parte que se puede tomar como el conocimiento del cliente, posteriormente se imprimen los formatos de la solicitud del crédito, pagaré y carta de instrucciones, seguro de vida, control de inversiones, certificación de no declarante, carta de recomendación del crédito y un informe comercial, estos dos últimos realizados por el asesor comercial.

Posteriormente se apertura una cuenta de ahorros o cuenta corriente que lleva sus propios documentos, como la solicitud del producto, el conocimiento del producto, entrega de tarjeta débito por otro modulo, o entrega de chequera por otro modulo. Todo este proceso desde la atención del cliente hasta su vinculación y firma de documentos, se puede llevar de una hora a hora y media para un cliente nuevo. En un cliente antiguo se actualiza información básica y se diligencia todos los documentos mencionados anteriormente, si ya tiene cuenta el tiempo puede llegar de 30 a 40 minutos.

4.1.1 MATRIZ DE TIEMPOS

DESCRIPCION DE LA TAREA	MINUTO INICIAL	MINUTO FINAL
Entrevista al cliente de sus necesidades de crédito	1 Minuto	5 Minutos
Consulta a centrales de riesgo	5 Minuto	8 Minuto
Se le entrega al cliente los documentos necesarios para el crédito	8 Minuto	12 Minuto
Crear al cliente en el sistema bancario o actualizarlo	12 Minuto	22 Minuto
Si no tiene cuenta de ahorros en la entidad se debe aperturar una cuenta.	22 Minuto	30 Minuto
Diligenciar documentos de crédito	30 Minuto	45 Minuto
Firma de documentos por parte del cliente	45 Minuto	50 Minuto
Grabar documentos de crédito en el sistema	50 Minuto	60 Minuto
Enviar documentos a fábrica de crédito	60 Minuto	70 Minuto

Tabla 2 Matriz de tiempos de una solicitud de crédito en una oficina del Banco Agrario de Colombia. Autor Suarez Moreno. Año 2020

Esta matriz de tiempos describe diferentes tareas y el tiempo promedio de ejecución en el momento de una solicitud de crédito de un cliente. Muestra las tareas que el asesor comercial debe realizar para que los documentos vayan con los requerimientos de la gerencia de crédito, para que el analista seleccionado determine la viabilidad de la solicitud crediticia.

Esto aporta conocimiento de que tan eficiente son los procesos actuales y el promedio de tiempo que el asesor comercial puede tomar para realizar este trabajo. Se puede observar que se puede mejorar para aumentar la eficacia y eficiencia del proceso.

4.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE UNA SOLICITUD DE CRÉDITO

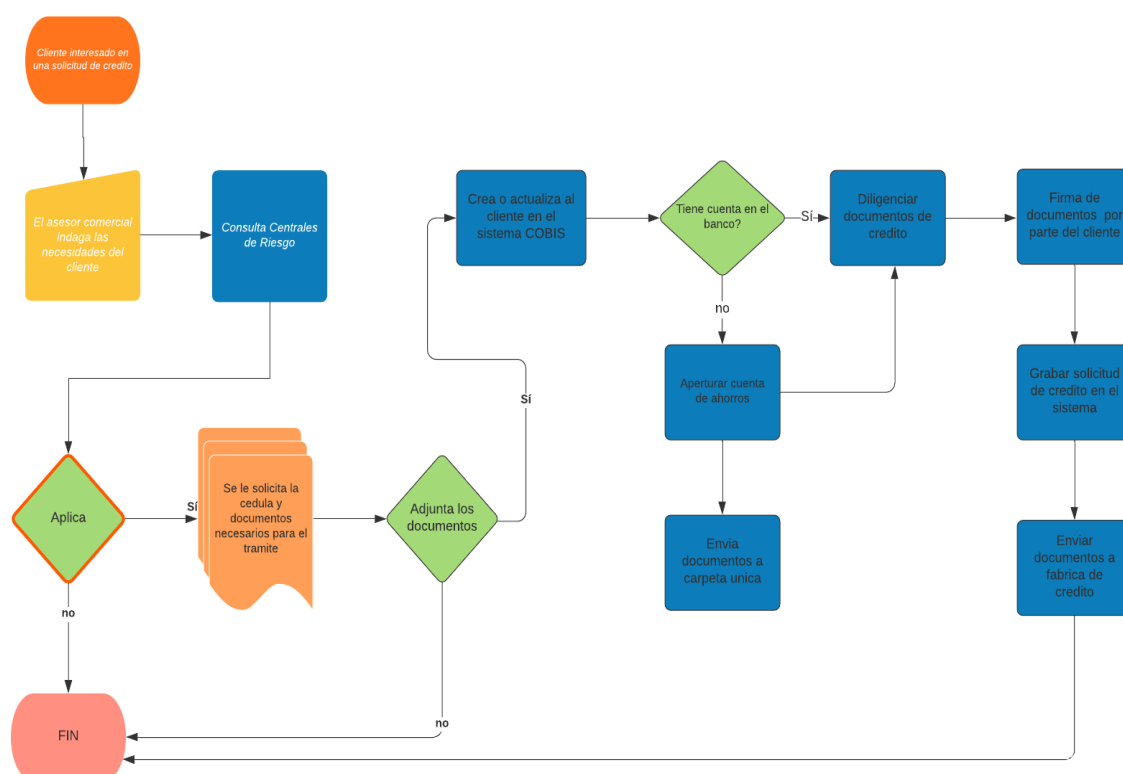


Figura 7. Diagrama de flujo de solicitud de crédito en una oficina del Banco Agrario de Colombia.
Autor Suarez Moreno Año 2020

Se selecciona el proceso de una solicitud de crédito ubicada en el Mapa de Procesos de la entidad, específicamente en los procesos misionales en Gestión de Crédito. El diagrama en la figura 7 muestra el paso a paso en el momento que un cliente se dirige a una oficina de la entidad financiera a solicitar un crédito. Se muestra el proceso que realiza el asesor comercial desde mirar las centrales de riesgo, si aplica se crea el cliente en el sistema, aperturarle la

cuenta de ahorro o corriente donde se depositaría el dinero, los documentos de crédito que firmaría el cliente, su revisión y posterior envío a la fábrica de crédito.

Es importante aclarar que los tiempos en esta actividad son estándar con personal entrenado y que lleva como mínimo 6 meses en el cargo de asesor comercial, después de este tiempo la entidad tiene determinado que un funcionario puede ya dominar la mayoría de tareas de su puesto de trabajo. El tiempo en personal nuevo, menos de seis meses en el banco, puede ser el doble ya que debe dominar los diferentes módulos bancarios, las políticas de crédito, el portafolio comercial, etc.

Lo anterior muestra la carga operativa que conjuntamente va con la aprobación del supervisor el cual tiene sus tareas adicionales y es quien verifica y autoriza los documentos diligenciados. Dependiendo del tamaño de oficina influye la cantidad de operaciones, ya que hay más volumen de público para atender, a comparación de las oficinas con menos personal, pero que también se ven afectadas porque generalmente solo hay un asesor comercial apoyado por el director que debe realizar también esas tareas.

4.1.3 METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Durante la elaboración de las prácticas administrativas se utilizó un método de investigación explicativo, ya que se buscó examinar las causas y consecuencias de un problema observado en la entidad financiera seleccionada. En este caso se basó en la práctica administrativa número tres, la cual describe como algunos procesos operativos pueden incidir en el momento de ofrecer un buen servicio al cliente. Se utilizó el método de observación ya que se conoce el entorno en que se desenvuelve la entidad, los integrantes que hacen parte del problema seleccionado y además por medio de una técnica de recolección de información,

como lo es la encuesta, se analizó la percepción de los clientes externos e internos, estos últimos los asesores comerciales, para profundizar en el problema adaptando varios puntos de vista, ofreciendo una alternativa de solución efectiva.

Dentro de la investigación también se tomó la cuantitativa, ya que se analiza los resultados de las encuestas con parámetros de medición, para llegar a una información más concreta a través de porcentajes y cuadros comparativos. Se selecciona la encuesta por la amplia información que ofrece, además que la elaboración de esta y la recolección de los datos, permite organizarlos de una manera más sencilla. Se utiliza un muestro no probabilístico, ya que los clientes son seleccionados al azar, así como las oficinas seleccionadas donde los asesores comerciales pueden llevar o no mucho tiempo en la entidad, esto permite conocer una información más variada de la situación actual de los procesos operativos, así como la percepción del servicio al cliente en el momento de la encuesta.

Por ser la entidad financiera seleccionada amplia en cobertura en el territorio nacional, se delimito en la Regional Cafetera, la cual la compone 58 oficinas, y de estas se seleccionaron diez, que ofrecen una diversidad de clientes y de asesores comerciales. La cantidad de encuestas a clientes fueron 10 por oficina, en total 100 encuestas, ya que se contó con el apoyo de los asesores comerciales de las oficinas seleccionadas. Y de esas oficinas se les realizo una encuesta a 30 asesores comerciales, para conocer la opinión de las personas involucradas en los procesos operativos y comerciales de la entidad financiera.

4.2 DIAGNOSTICO

La entidad financiera anualmente evalúa su servicio al cliente por diferentes indicadores, siempre en pro de la mejora continua, además de conocer la percepción del cliente ante los productos y servicios que presta. Estos son algunos de los objetivos específicos que busca con esa evaluación:

- Grado de satisfacción respecto al servicio del BANCO.
- Criterios que permitan evaluar las condiciones de infraestructura de las oficinas.
- Calidad en el servicio de las oficinas (actitud de servicio, tiempo en la atención, calidad de la información, etc.).
- Imagen corporativa de las oficinas (fachadas, iluminación, distribución, orden, ventilación, entre otros).
- Oportunidad en la atención de solicitudes en las oficinas.
- Servicio post-venta, ofrecimiento de productos y servicios.
- Grado de lealtad o fidelidad con la entidad.
- Grado de seguridad que percibe el cliente respecto a los productos y servicios del BANCO.
- Accesibilidad al portafolio de productos y servicios.
- Calidad en atención de los canales del BANCO.
- Expectativas de los clientes de cada segmento.

Intranet Banco Agrario de Colombia (Septiembre 2018). Objetivos evaluación servicio al cliente.

<http://bac/culturaservicio/Documents/EncuestaSatisfaccion2017.pdf>

A partir de los resultados obtenidos elaboran un informe con fichas técnicas detalladas de todo el proceso de captura de información con los resultados obtenidos, luego se presenta a la junta directiva para que elabore los planes de acción por parte de las diferentes áreas responsables de los procesos, y a su vez informa a toda la organización para que conozcan los puntos o variables que se debe mejorar.

Para desarrollar este trabajo se ha utilizado un método deductivo, el cual toma unas premisas generales como la caracterización de la entidad, el análisis del entorno, así como el problema descrito en la práctica administrativa tres vista en el desarrollo de la carrera de Administración de Empresas, a partir de allí con la información obtenida y con la deducción de conclusiones lógicas se obtiene alternativas de solución a un problema específico visto en la entidad financiera. El conocimiento que se tengan de los procesos operativos, así como las experiencias de los que interactúan directamente con los clientes, se obtiene también información que contribuye a encontrar una solución más eficaz.

Para determinar qué proceso o procesos, puedan estar afectando el servicio al cliente desde su normatividad hasta su ejecución, se realizó dos encuestas como técnicas de obtención de información. La encuesta como muestreo es un procedimiento para recolectar datos donde se define un objeto de la investigación, en este caso es la problemática encontrada en los procesos operativos que afectan el servicio al cliente. Una de las poblaciones tomada son los funcionarios de las oficinas, específicamente a los asesores comerciales los cuales realizan los procesos más complejos a la hora de atender al público, y a su vez son los que conocen con mayor propiedad, que tan lentos o improductivos son los procesos a la hora de realizarlos. Se toma una muestra de 30 asesores comerciales de plataforma, de las 10 oficinas seleccionadas.

La segunda encuesta es para los clientes externos, con el apoyo de los asesores comerciales de las oficinas seleccionadas ya que cuentan con más flujo de clientes diariamente, además que realizan mayores transacciones en el área comercial. Se realizó la encuesta a 10 clientes al azar en las 10 oficinas, logrando un total de 100 encuestas a clientes externos. Las oficinas seleccionadas de la entidad financiera pertenecen a la Regional Cafetera y son Manizales, Pereira, Armenia, Riosucio, Santa Rosa de Cabal, Cartago, Dosquebradas, Puerto Salgar, Calarcá y Roldanillo.

4.2.1 ENCUESTAS

La primera encuesta permite recoger información a partir de preguntas cerradas, orientadas a establecer una opinión concreta de un grupo de clientes externos y a su vez conocer el impacto que ocasionan los procesos realizados en la atención al cliente por parte de los asesores comerciales, sirviendo de referencia para la obtención de la información y las causas del problema. La tabla 3 muestra la ficha técnica de la encuesta a 10 clientes al azar de cada oficina en el segundo semestre del 2018, en total 100 clientes.

FICHA TECNICA	
Población encuestada	Clientes externos que visitaron las oficinas seleccionadas
Ubicación	Manizales, Pereira, Armenia, Riosucio, Santa Rosa de Cabal, Cartago, Dosquebradas, Puerto Salgar, Calarcá y Roldanillo
Edad promedio de encuestados	Clientes adultos mayores a 18 años
Numero de encuestas realizadas	100 encuestas
Tipo de preguntas	6 preguntas cerradas donde una es SI o NO, las restantes se marca con una sola opción

Tabla 3. Ficha técnica de Primera Encuesta elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2019

Primera pregunta: ¿Tiene algún producto financiero con el Banco Agrario de Colombia? Las opciones de respuesta son SI o NO. La pregunta permite conocer si las personas encuestadas han sido atendidas por alguno de los asesores comerciales.

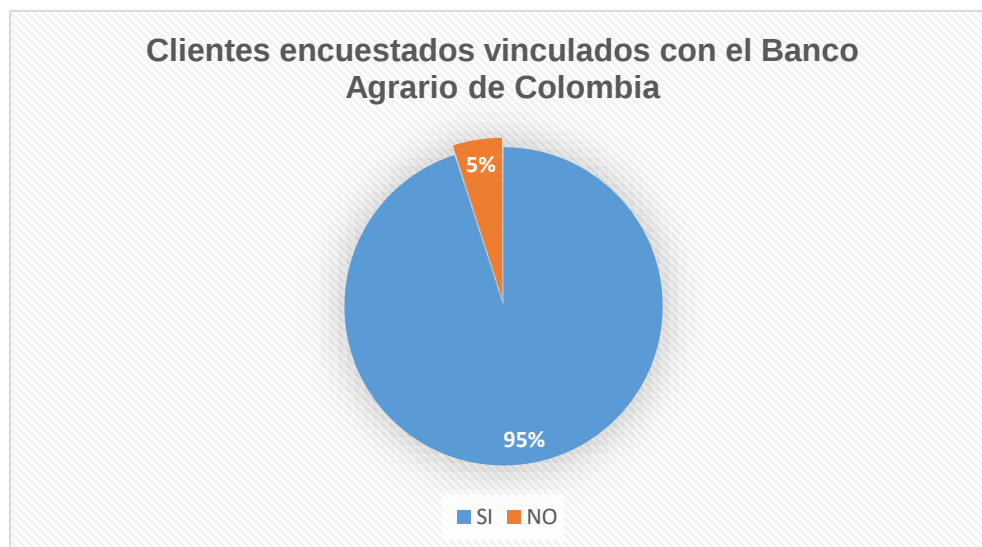


Ilustración 1: Pregunta 1 permite conocer la cantidad de encuestados en las oficinas seleccionadas.

Agosto 2019

Como se observa en la ilustración 1, después de realizada la encuesta se observa que el 95% de los encuestados tienen algún producto con la entidad. Se puede concluir que la mayoría de las personas que ingresaron a la oficina de la entidad, ya poseían algún producto y que regresan para seguir utilizándolo; por otro lado los que ingresaron a la entidad y no tenían ningún vínculo con la entidad, son usuarios que utilizan algún servicio de recaudo o venían a indagar algún producto o servicio de la entidad. Estos usuarios se pueden convertir en clientes potenciales, además que la mayoría de los que ingresaron pueden atraer más clientes dependiendo de la calidad y del servicio prestado.

Segunda Pregunta: ¿Cuántos productos bancarios tiene con el banco?, allí las opciones son uno, dos, tres o más de tres.

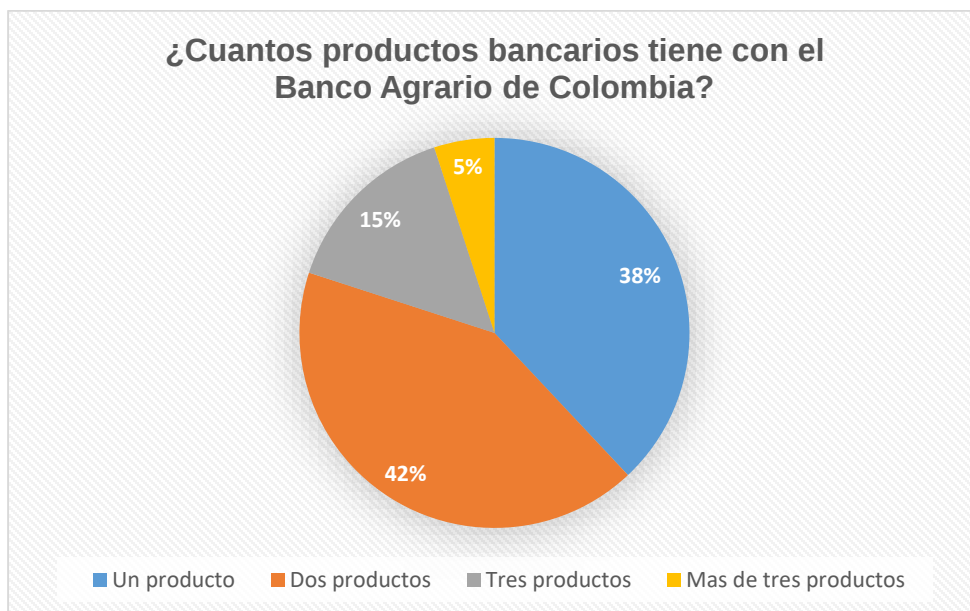


Ilustración 2: Pregunta 2 para conocer la cantidad de los productos que tienen los clientes externos en la entidad. Agosto 2019

En la ilustración 2 se observa que el 38% de los encuestados manifestaron tener un producto, el 42% de los encuestados dos productos, el 15% de los encuestados tienen tres productos y solo el 5% manifestó tener más de tres productos con la entidad. Se observa que la proporción de los clientes encuestados poseen pocos productos, y esto puede ser por varias causas, como la falta de conocimiento del cliente hacia los diferentes productos o servicios de la entidad, así como la falta de estrategias comerciales por los asesores comerciales, entre otros. A los clientes que poseen menos de tres productos que son el 80% de los encuestados se enseñarles los beneficios de otros productos que permitiría a la entidad ampliar su mercado a través de ampliar la colocación y el crédito a estos clientes. La vinculación de más productos deberá ir acompañado de un servicio ágil y eficiente, enseñándole los beneficios de adquirir más productos con la entidad.

Tercera pregunta: ¿Cuánto fue el tiempo estimado que utilizó el asesor para abrirle el producto?, posee cuatro opciones, la primera menos de 10 minutos, la segunda de 10 a 20 minutos, la tercera de 20 a 30 minutos y la cuarta más de 30 minutos.



Ilustración 3: Pregunta 3 donde se conoce la percepción del cliente sobre el tiempo que se demoró el asesor para abrir el producto solicitado. Agosto 2019

En la ilustración 3 se observa que 68% de los encuestados manifestaron que el tiempo de demora de la apertura del producto fue más de 30 minutos. El 26% que el tiempo fue de 20 a 30 minutos, y solo el 16% que fue de 10 a 20 minutos. En los productos que se menciona en la pregunta, no se enfatizó uno en específico, se hizo la encuesta al momento de abrir cualquier producto con el Banco Agrario de Colombia. Esto muestra que la apertura en su mayoría toma mucho tiempo, ya sea que haya que actualizar el cliente para aperturarle el nuevo producto o crearlo desde la primera vez. Esto de cierta manera afecta el servicio al cliente, ya que la primera imagen que se lleva dice mucho para seguir con la entidad o tomar otro producto. Por supuesto se puede ver reflejado en las metas comerciales, los ingresos del banco y la calidad

de servicio al cliente. Por tal razón la entidad debe mejorar en esos procesos ya que el beneficio para este será mayor.

Aquellas transacciones que llevaron menos de 30 minutos pueden ser tareas más cortas que muchas veces no le trae a la entidad tantos beneficios, pero son necesarias para reforzar el servicio al cliente.

Cuarta pregunta: ¿Que tan satisfecho está con el producto obtenido?, con cuatro posibles repuestas, la primera insatisfecho, la segunda poco satisfecho, la tercera satisfecho y la cuarta muy satisfecho.



Ilustración 4: Pregunta 4 donde se identifica la percepción de satisfacción del cliente con el producto adquirido en la entidad financiera. Agosto 2019

En la ilustración 4 se observa que 75% de los clientes encuestados manifestaron sentirse satisfechos con los productos de la entidad. El 17 % se sienten muy satisfechos con el producto, el 5 % se sienten poco satisfechos con el producto obtenido, y el 3 % se sienten

insatisfechos con el producto obtenido. Aunque la mayoría se encuentran satisfechos con el producto o productos que tienen de la entidad, si se puede mejorar su satisfacción mejorando el servicio. Los clientes que no se sintieron tan satisfechos, se observó que el servicio y el tiempo de atención influyeron en esta calificación. Por tal razón es recomendable trabajar desde un buen servicio mejorando los procesos de vinculación, sin olvidar la presentación de las características y los beneficios de los productos a los clientes.

Quinta pregunta: ¿Cómo calificaría el servicio del asesor comercial que le atendió?

Con cuatro opciones de respuesta mala, regular, bueno, excelente.

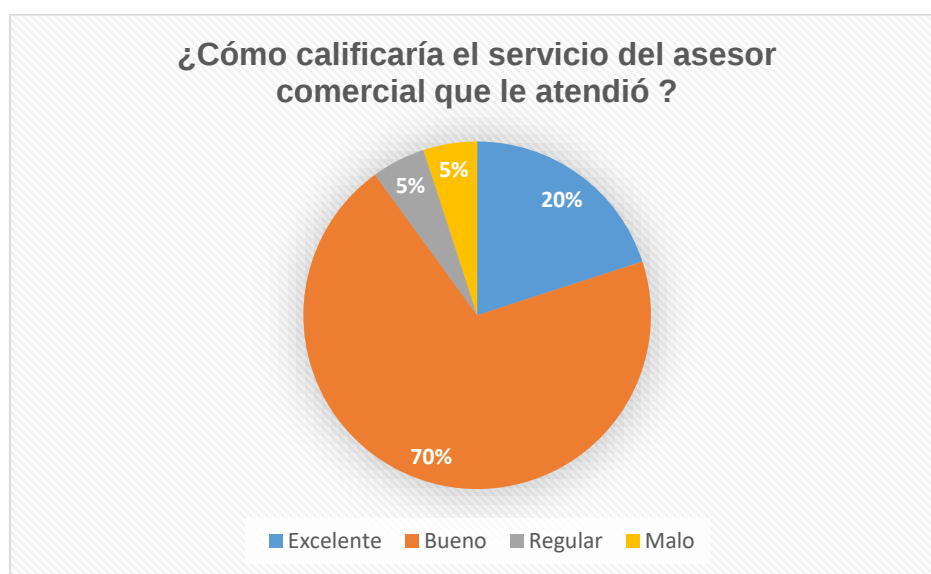


Ilustración 5: Pregunta 5 donde el cliente le da una calificación al servicio del asesor comercial cuando lo atendieron en la entidad financiera. Agosto 2019

La ilustración 5 muestra que el 70 % de los encuestados consideran bueno el servicio que le prestó el asesor comercial, esto puede haber sido en el momento del ofrecimiento del producto, de su apertura y en la postventa. En encuestas generales que hace la entidad cada dos años a los clientes a nivel nacional, se observa un buen reconocimiento a los asesores

comerciales por el servicio que ofrecen, en unas regiones más que en otras. La calificación de excelente es apenas del 20%, esta valoración se puede mejorar a través de mejorar los procesos que en su mayoría son complejos y extensos, combinados con un buen servicio al cliente se puede llegar a ser más eficientes.

Sexta pregunta: ¿De las siguientes opciones que debería mejorar el banco?, están los procesos de atención, la tecnología, el servicio al cliente o las características de los productos.

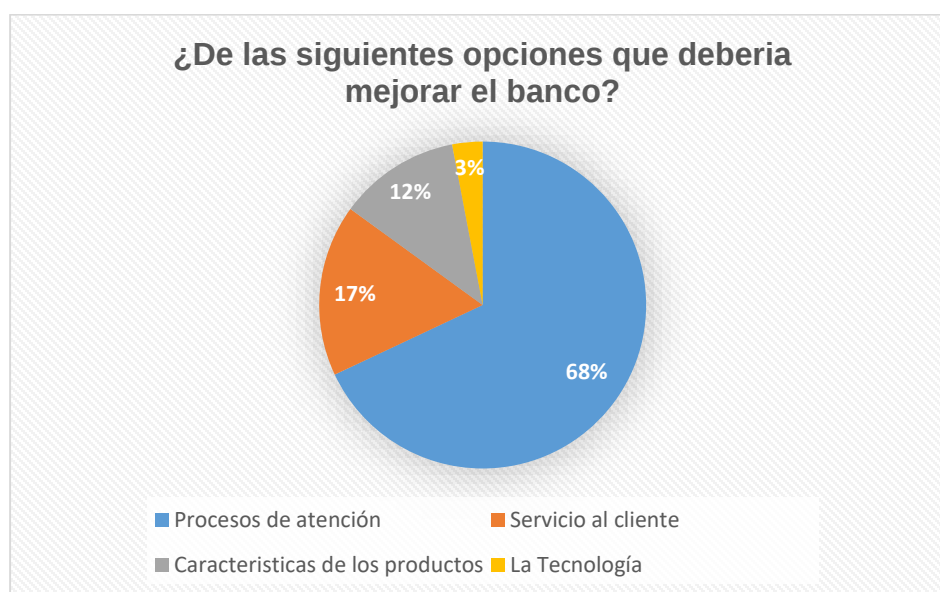


Ilustración 6: Pregunta 6 permite conocer lo que la entidad debe mejorar según la opinión de los clientes externos. Agosto 2019

En la ilustración 6 se observa que el 68% de los encuestado concluyeron que los procesos de atención deben ser mejorados ya que ellos observan en el momento de la atención que los asesores se demoran mucho en el proceso. Allí nuevamente se observa lo complejo de los procesos operativos en las oficinas, ya que dan una imagen negativa del cliente frente a la entidad y que perjudica la consecución de más clientes y además su fidelización. Esto a corto y

mediano plazo puede traerle a la entidad perdidas en reprocesos, mala imagen e incluso riesgos de información.

Por otro lado la segunda respuesta con más votos fue la de servicio al cliente con un porcentaje de 17%, muestra que algunos clientes observan que el servicio puede mejorar, que algunos asesores no les brindaron la mejor información o la calidad de esta no fue la esperada. Con menor proporción está las características de los productos con un 12% de calificación, donde el cliente puede notar debilidades en el conocimiento de los beneficios y características que los productos le pueden ofrecer.

4.2.1.1 MATRIZ COMPARATIVA PRIMERA ENCUESTA

En esta matriz comparativa se colocan las dos respuestas con mayor porcentaje de los clientes en las oficinas seleccionadas de la Regional Cafetera.

Oficina	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
	Si	No	1 producto	2 productos	Entre 20 a 30 min	Más de 30 min
Manizales	X			X		X
Pereira	X			X		X
Armenia	X			X		X
Cartago	X		X		X	
Santa Rosa de Cabal	X		X			X
Dosquebradas	X			X	X	
Riosucio	X			X		X
Calarcá	X			X	X	
Roldanillo	X		X			X
Anserma	X		X			X

Oficina	Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6	
	Satisfecho	Muy Satisfecho	Bueno	Excelente	Procesos de atención	Servicio al cliente
Manizales	X		X		X	
Pereira	X		X			X
Armenia	X		X		X	
Cartago	X		X		X	
Santa Rosa de Cabal	X		X		X	
Dosquebradas	X		X		X	
Riosucio		X		X	X	
Calarcá		X		X	X	
Roldanillo	X		X		X	
Anserma	X		X			X

Tabla 4 Matriz Comparativa Primera Encuesta elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2020

Como se describe en la tabla 4 la mayoría de las respuestas tienen relación, muestra cómo los clientes ven a la entidad, a los funcionarios que los atienden y la calidad de este servicio, ya que lo comparan con las experiencias que han tenido en otras entidades financieras. De las personas que fueron encuestadas se observa que no todos poseen productos con la entidad, y aquellos que lo poseen no tienen más de dos productos, lo anterior se puede ver como debilidad comercial, falta de profundización en la venta o fortalecer la fidelización del cliente.

En lo concerniente al tiempo que realiza el asesor en aperturar un producto al cliente, se observa que dura en su mayoría más de 30 minutos, esto es por la gran operatividad de los procesos, la elaboración de los formatos así como la cantidad de documentación que el cliente firma y su posterior archivo. Esto de cierta manera afecta la productividad y el servicio al cliente, ya que la competencia puede generar procesos más ágiles y eficientes. Surge la necesidad de generar cambios positivos que generen una mayor eficiencia en los procesos de la plataforma comercial que a su vez generará un mayor impacto en el servicio al cliente, ya que este siempre espera un servicio de calidad de forma ágil y seguro.

La segunda encuesta realizada, fue dirigida a los asesores comerciales de las oficinas, son los que directamente interactúan con los clientes y conocen de los procesos. En la tabla 5 se observa la ficha técnica de la encuesta.

FICHA TECNICA	
Población encuestada	Asesores Comerciales de plataforma, Asesores de Microfinanzas y Asesores Asagro
Ubicación	Manizales, Pereira, Armenia, Riosucio, Santa Rosa de Cabal, Cartago, Dosquebradas, Puerto Salgar, Calarcá y Roldanillo
Edad promedio de encuestados	Mayores entre los 20 y 50 años
Numero de cuestionarios realizados	30 encuestas
Tipo de preguntas	7 preguntas cerradas con una sola opción

Tabla 5 Ficha Técnica Segunda Encuesta elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2019

Primera pregunta: ¿Hace cuánto que trabaja en el Banco Agrario de Colombia?, con cuatro opciones, la primera de 1 a 3 meses, la segunda de 3 a 6 meses, la tercera de 6 a 12 meses, y la cuarta más de 12 meses.

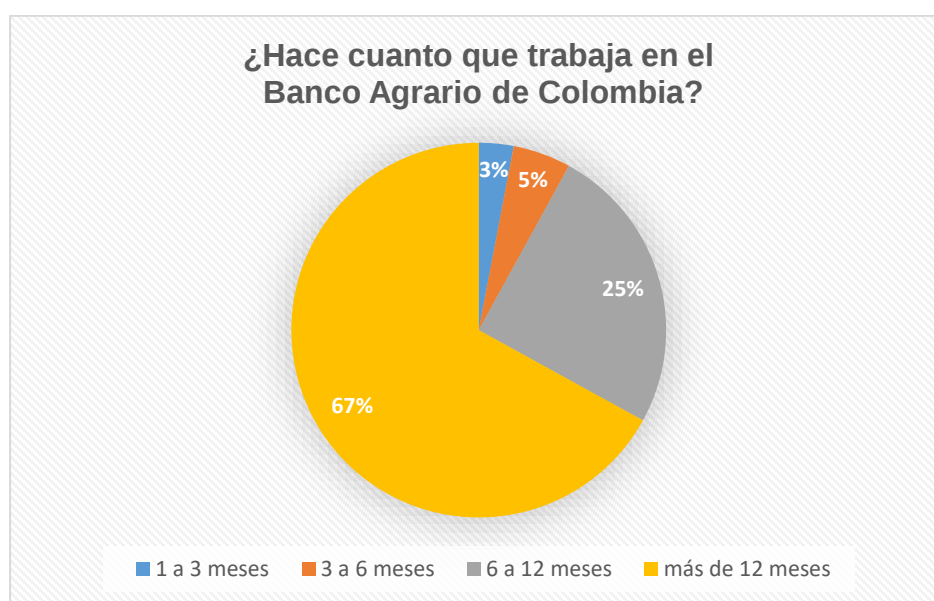


Ilustración 7: Pregunta 1 encuesta realizada a algunos asesores comerciales para conocer el tiempo que lleva en la entidad. Agosto 2019

La ilustración 7 muestra los resultados de la encuesta a los asesores comerciales de las oficinas seleccionadas, el 67% de los funcionarios llevan más de un año en el banco, el 25 % lleva entre 6 a 12 meses y el 8% restante lleva menos de 6 meses trabajando en el banco. Se observa que la gran mayoría de los asesores llevan tiempo por lo tanto más experiencia en la entidad, permitiendo conocer más a fondo las debilidades y oportunidades de su cargo. Conocen los procesos diarios, y pueden opinar que procesos se pueden hacer mejor. Los funcionarios que llevan entre 6 a 12 meses, conocen los procesos y se siguen perfeccionando en las tareas, aunque la entidad por su naturaleza financiera y a su vez banco del Estado tenga cambios constantes para adaptarse a las necesidades del mercado. La entidad tiene proyectado que la curva de aprendizaje para un asesor comercial, donde domine el 90% de las tareas de su cargo, se puede estar demorando 6 meses, esto dependerá de su actitud y la capacidad de aprendizaje; por otro lado la oficina a la cual es asignado el asesor dependerá mucho de su aprendizaje, ya que no es lo mismo una oficina grande como Manizales o Pereira de aproximadamente 22 funcionarios y gran operatividad, como una más pequeña de 4 o 7 funcionarios como Anserma o Calarcá.

Segunda pregunta: ¿Cómo aprendió la mayoría de procedimientos de su puesto de trabajo? pregunta está orientada a conocer como aprendió los procedimientos y tareas en el puesto como asesor comercial.

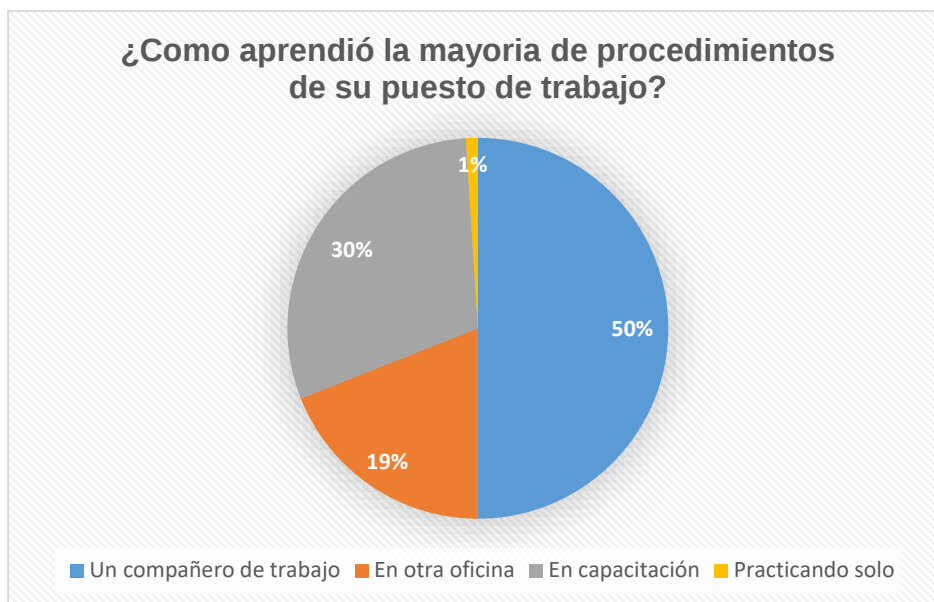


Ilustración 8: Pregunta 2 encuesta a los asesores comerciales que permite conocer como aprendió las tareas que realizan en sus puestos de trabajo. Agosto 2019

La ilustración 8 muestra los resultados de la segunda pregunta, Se observa que el 50% de los encuestados aprendieron con la ayuda de otro compañero, pudo haber sido uno del mismo cargo o jefe directo. En esta entidad financiera es muy común que otro funcionario le enseñe al nuevo asesor en el puesto de trabajo que va a desempeñarse ya que por lo distante de las oficinas muchas veces se complica el centralizarlos. El 30% de los encuestados tuvieron una capacitación de forma centralizada en la Regional, lo cual les permitió aprender allí la mayoría de procedimientos de su cargo. El 19% de los funcionarios aprendieron en otra oficina, ya sea por cercanía a su lugar de residencia, o porque el área encargada de la capacitación observó que en determinadas oficinas habían asesores con amplia experiencia y conocimiento para enseñarles a los nuevos asesores.

Tercera pregunta: ¿Cuánto tiempo le tomo aprender COBIS? El sistema operativo del banco se denomina COBIS (Sistema Integral Abierto de Información Bancaria), donde se registran todas las operaciones del banco.

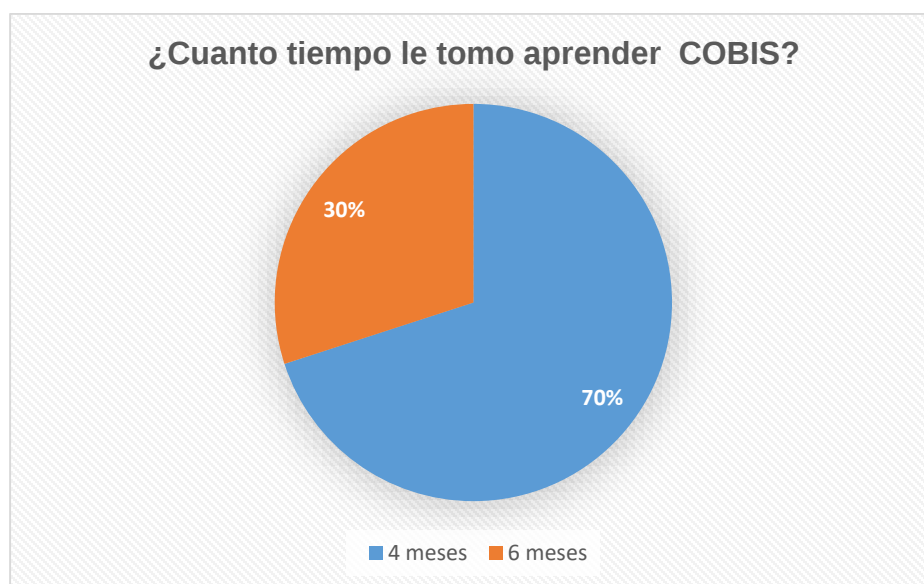


Ilustración 9: Pregunta 3 encuesta que permite ver cuánto tiempo le tomo al asesor aprender el sistema operativo de la entidad. Agosto 2019

El resultado de la encuesta se muestra en la ilustración 9 donde se observa como el 70% de los funcionarios encuestados aprendieron a manejar COBIS en 4 meses, el 30 % restante en 6 meses. Ya que el sistema integral que utiliza la entidad, está compuesta de diferentes módulos, que dependiendo de la tarea a desarrollar, son necesarios utilizar varios módulos. Por ejemplo para la apertura de una cuenta de ahorros, son necesarios tres, los módulos de Clientes, Terminal administrativa y ATM. Esto muestra que aunque el procedimiento siempre es el mismo y con la repetición se va aprendiendo, aun así esto hace que el procesos se demore y por lo tanto el servicio al cliente no sea lo mejor.

El 30% de los encuestados manifestaron aprender bien los módulos, con todas sus variantes y opciones, en seis meses ya sea porque la oficina es más grande y las necesidades de los clientes son más variadas, o porque los procesos de aprendizaje de cada uno son diferentes. Hay funcionarios que tuvieron experiencia en otras entidades financieras y que se les facilitó adaptarse al nuevo sistema del Banco Agrario; a diferencias de las personas que nunca han estado en un banco, y por su puesto necesitan teoría y práctica a la vez, les puede llevar más tiempo adaptarse.

Cuarta pregunta: ¿Con que frecuencia utiliza los manuales del banco en el mes?, con 3 opciones, de 1 vez, 3 veces, 6 veces en el mes.

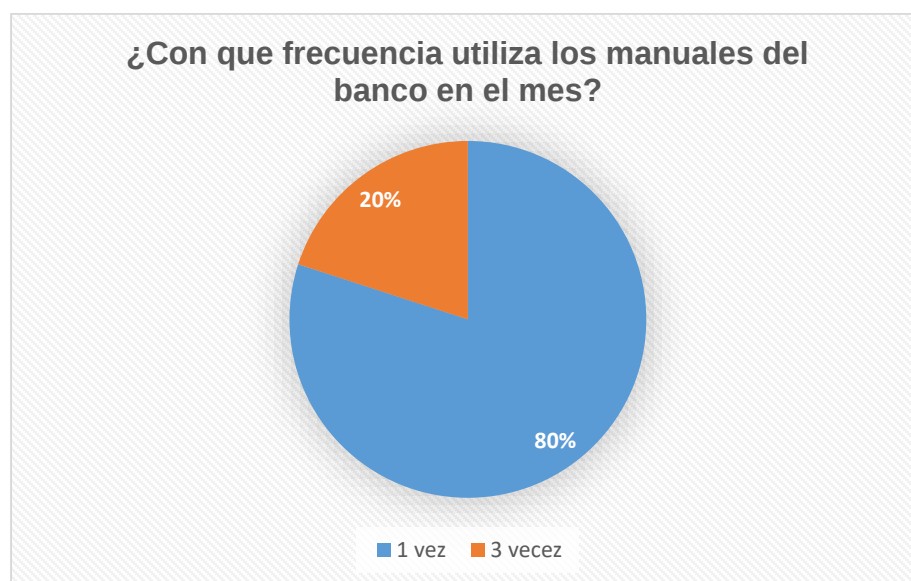


Ilustración 10: Pregunta 4 para conocer con qué frecuencia los asesores comerciales utilizan los manuales de la entidad. Agosto 2019

En la ilustración 10 se observa las repuestas obtenidas que fueron solamente dos, aunque las opciones hayan sido tres. El 80% de los encuestados miran 1 sola vez algún

manual en el mes, ya sea para verificar un proceso y algún cambio hecho por la entidad. Sobre todo en este rango estas los funcionarios que llevan más tiempo en la entidad y que dominan gran parte de los procesos diarios en asesoría comercial. Y el 20% de los encuestados lo miran al menos 3 veces en el mes, generalmente porque están aprendiendo y necesitan aclarar un proceso o aprender uno nuevo que en su proceso de aprendizaje no lo vieron.

Quinta pregunta: ¿Los procedimientos de los manuales son comprensibles y fáciles de poner en práctica?

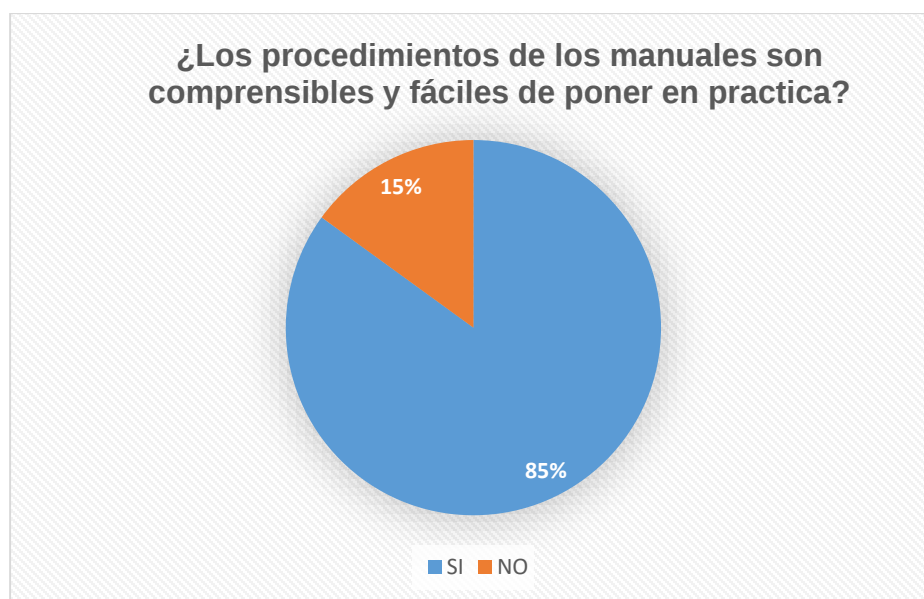


Ilustración 11: Pregunta 5 para conocer la percepción de los asesores comerciales frente a los manuales de los procesos de la entidad. Agosto 2019

La ilustración 11 muestra el resultado de la pregunta 5, donde el 85% de los encuestados manifestaron que si utilizan los manuales y son fáciles de comprender. La entidad tiene dos tipos de manuales los de procedimientos donde está contemplada la parte teórica o conceptual del proceso, se encuentran definiciones para que el funcionario comprenda para que

conozca su función. Por otro lado están los manuales de usuarios, los cuales aparecen el paso a paso de los procedimientos que se hacen en los módulos de COBIS, con las ilustraciones para llevar al funcionario al detalle. El 15% restante pueden desconocer el sitio en que se encuentran los manuales, o simplemente no les interesa y resuelven sus dudas con otro compañero o con un profesional de la Regional.

Sexta pregunta: ¿Considera que los procesos que utiliza al momento de prestar algún servicio o vender un producto son ágiles?, esta pregunta va orientada a dar un concepto de los procesos que realizan diariamente, si son eficientes para el buen servicio a los clientes. La pregunta es la siguiente la respuesta es con una sola opción, sí o no.

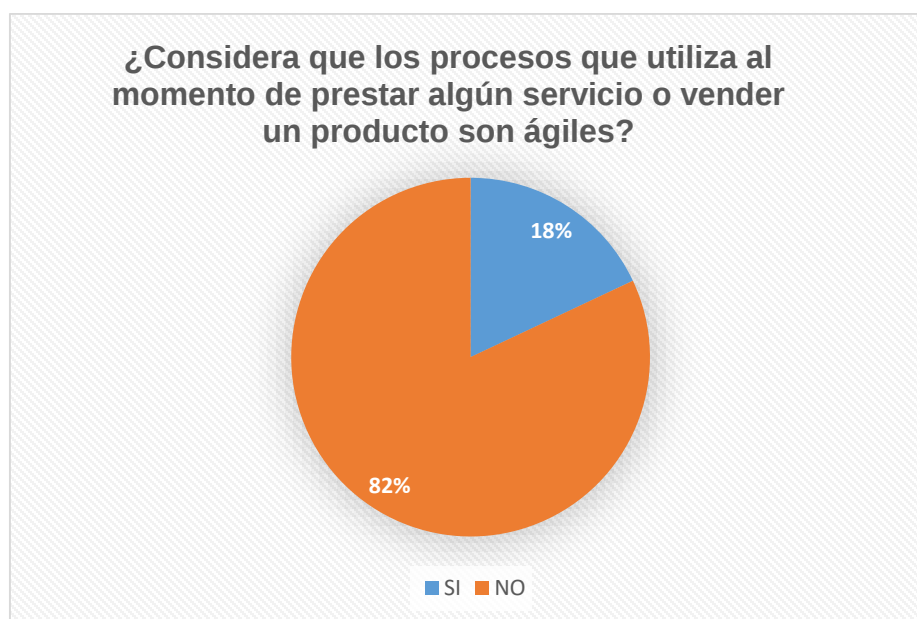


Ilustración 12: Pregunta 6 para conocer la percepción de los asesores comerciales frente a los procesos que utilizan diariamente Ago. 2019

Los resultados obtenidos se muestran en la ilustración 12, se observa una respuesta contundente, el 82% no consideran los procesos actuales como una forma de prestar un

servicio ágil para el cliente. Esto se valida por la gran cantidad de procesos que realizan en una operación, donde sumados a los documentos que se hacen firmar por parte del cliente, hacen más compleja la labor para el asesor, y contribuye a no generar un sentido de confianza por la gran cantidad de documentos. Entre más grande extenso sea el proceso, más tiempo se llevará, y así más documentación se firmará. Por otro lado se verá afectada la gestión comercial, ya que la operatividad conlleva a no dedicarle el tiempo necesario para la consecución de clientes, las brigadas comerciales o incluso la recuperación de cartera vencida.

Séptima pregunta: ¿Qué mejoraría usted del servicio de plataforma comercial para prestar un mejor servicio al cliente? Este es un concepto a partir de las experiencias y de lo que viven cada día para realizar sus labores diarias y lo que puede convertirse en un problema para alcanzar sus metas.

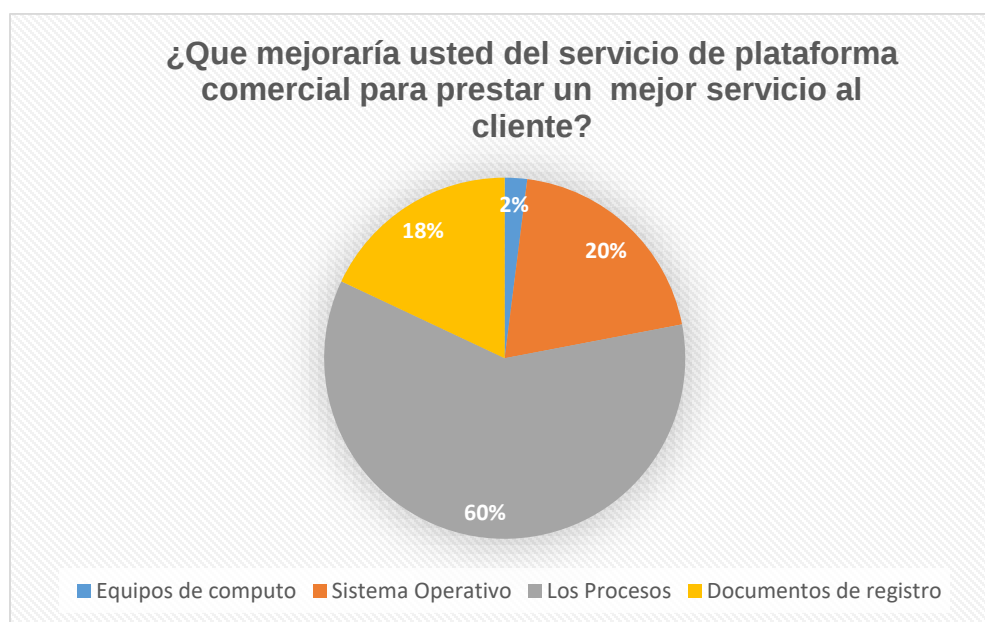


Ilustración 13: Pregunta 7 permite conocer la opinión del asesor comercial sobre que mejoraria de la entidad para mejorar el servicio al cliente. Agosto 2019

Finalmente la ilustración 13 como resultado a la pregunta 7 se observa que el 60% de los encuestados afirman que para mejorar el servicio al cliente y ser más ágiles al momento de la atención los procesos deberían mejorar. Los asesores comerciales que contestaron esta pregunta llevan tiempo en la entidad, conocen sus procesos e identifican falencias en estos, y opinan que muchos procesos o tareas se pueden mejorar para hacerlos más ágiles y eficientes, tanto para el asesor como para el cliente.

Por otro lado el 20% restante creen que el sistema operativo que se utiliza debería mejorar, este cambio puede generar eficiencia en los procesos, en la elaboración de documentos e incluso en la custodia de estos, pero se debe conocer los costos que le generaría a la entidad financiera llevar este cambio.

4.2.1.2 MATRIZ COMPARATIVA SEGUNDA ENCUESTA

En esta matriz comparativa se colocan las dos respuestas con mayor porcentaje de los asesores comerciales seleccionados de la Regional Cafetera.

Oficina	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4	
	Más de 12 meses	Entre 6 a 12 meses	Compañero de trabajo	Capacitación	4 Meses	6 Meses	1 vez	3 veces
Manizales	X			X		X		X
Pereira	X		X			X		X
Armenia		X		X		X	X	
Cartago	X		X		X		X	
Santa Rosa de Cabal		X	X		X		X	
Dosquebradas	X			X	X		X	
Riosucio	X		X		X		X	
Calarcá	X		X		X		X	
Roldanillo	X		X		X		X	
Anserma		X		X	X		X	

Oficina	Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7		
	Si	No	Si	No	Procesos	Sistema operativo	Documentos de registro
Manizales	X			X	X		
Pereira	X			X	X		
Armenia	X			X	X		
Cartago		X		X		X	
Santa Rosa de Cabal	X			X	X		
Dosquebradas	X			X		X	
Riosucio	X			X	X		
Calarcá	X			X			X
Roldanillo	X	X	X		X		
Anserma	X		X				X

Tabla 6 Matriz Comparativa Segunda Encuesta de las preguntas y las oficinas seleccionadas. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2021

La tabla 6 muestra que la mayoría de las respuestas concuerdan, ya que en gran proporción los asesores comerciales llevan tiempo en la entidad, conocen los procesos y pueden dar ideas para mejorarlos, ya que los utilizan a diario, ven los errores más comunes e incluso escuchan las quejas de los clientes sobre algunos servicios de la entidad. Las opiniones que dan los asesores comerciales pueden mejorar los procesos de atención al cliente.

4.2.2 MATRIZ EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1	Mejorar la competitividad comercial en un 20%	0,2	4	0,8
2	Agilidad en servicio al cliente	0,1	2	0,2
3	Ampliar cobertura nacional de mercado en un 25%	0,1	3	0,3
4	Reducir tarifas a los clientes en un 5%	0,05	1	0,1
5	Tasas de crédito competitivas	0,1	2	0,2
	Subtotal	0,55		1,6
Amenazas				
1	Mayor cobertura tecnológica de la competencia	0,1	4	0,4
2	Facilidad de acceder a los productos y servicios	0,05	1	0,1
3	Costos de transacciones más económicas de otras entidades	0,05	1	0,1
4	Facilidad en tiempos de respuesta de la competencia	0,1	2	0,2
5	Procesos operativos más ágiles	0,15	3	0,5
	Subtotal	0,45		1,2
Total		1		2,7

Tabla 7 Matriz EFE conociendo las oportunidades y amenazas sobre factores externos. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2021

Para el desarrollo de esta matriz que se observa en la tabla 7, se analizó algunas de las oportunidades y amenazas actuales externas que tiene la entidad frente al mercado y su competencia. Se le dio una importancia a cada una dependiendo de lo observado en las encuestas, así como las noticias que genera la entidad de forma interna. La entidad financiera tiene una gran oportunidad en mejorar la competitividad comercial, ya que ha vinculado nuevos asesores comerciales que van directamente al predio o finca de productor agropecuario. De igual forma con la apertura de más oficinas o corresponsales bancarios sigue ampliando los puntos de atención al cliente, con esto incrementaría la posibilidad de atender más consumidores soportado en estrategias comerciales eficientes, buscando ser más ágiles en el servicio.

Otros dos ítems importantes de oportunidad para incrementar más el valor son las tasas de crédito y las tarifas que se les cobra a los clientes por los servicios. Como subtotal se

obtiene un valor de 1,6 sobre 4. Importante resaltar que en la Matriz EFE se da una calificación de 4 como excelente, 3 por arriba del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente.

Las amenazas observadas hay dos con mayor calificación, son la cobertura tecnológica que en las entidades privadas son más robustas con una calificación de 4 y los procesos operativos que son más ágiles en otras entidades con una calificación de 3. Esto da una subtotal de 1,2 sobre 4. Concluyendo esta entidad tiene un valor ponderado de 2,7 la cual se ubica un poco arriba del promedio, donde se interpreta que la entidad puede responder a sus oportunidades y amenazas presentes en el sector. Además muestra como la entidad posee un gran potencial de mercado que puede ser potenciado con un capital humano capacitado y mejores procesos operativos y comerciales.

4.2.3 MATRIZ EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1	Cubrimiento nacional del 70% en municipios de Colombia	0,15	3	0,5
2	Amplio portafolio de servicios en diferentes bancas	0,1	2	0,2
3	Respaldo patrimonial, financiero y operativo del Gobierno Nacional	0,1	3	0,3
4	Experiencia y conocimiento en la evaluación del riesgo de crédito agropecuario	0,15	3	0,5
5	Estructura de financiación estable y diversificada	0,1	2	0,2
	Subtotal	0,6		1,6
Debilidades				
1	Menor cartera comercial frente al sector financiero	0,1	3	0,3
2	Desarrollo limitado de los corresponsales bancarios de la competencia	0,05	2	0,1

3	Contrato con cláusula preventivas a los funcionarios de planta	0,05	4	0,2
4	Concentración de colocaciones de cartera en segmentos de mayor riesgo	0,1	3	0,3
5	Demasiada carga operativa en las oficinas de atención de la entidad	0,1	3	0,3
	Subtotal	0,4		1,2
	Total	1		2,8

Tabla 8 Matriz EFI para conocer las fortalezas y debilidades de la entidad. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2021

En la elaboración de la matriz EFI la cual se observa en la tabla 8, se tomó información de la entidad, así como de la BRC Sociedad Calificadora de Valores, de allí establecieron algunas debilidades y fortalezas de la entidad. Las fortalezas que son tomadas de las actividades internas se observa que poseen atributos que la hacen robusta para enfrentar las adversidades internas y externas. La cobertura nacional que poseen, les permite llegar a muchos rincones del país, así como el amplio conocimiento en créditos del sector agropecuario nacional, ya que la mayoría de sus créditos va a este sector de la economía. Entre otras fortalezas como el apoyo del Gobierno Nacional por ser el único banco del Estado Colombiano, el amplio portafolio que posee en diferentes bancas comerciales y la estructura de financiación, le da un valor de 1,9 sobre 4 para la entidad.

Por el lado, las debilidades se presenta la baja cartera comercial con referencia a otras entidades financieras, las colocaciones de cartera en sectores de mayor riesgo como es el sector agropecuario, que es muy sensible a cualquier cambio climatológico, económico o social; además la carga operativa que existe en las oficinas de atención al cliente, hace ver a la entidad lenta para los logros que quiere alcanzar. En general estas debilidades le dan un valor en la matriz de 1,2 sobre 4. Finalmente, el valor al sumar sus fortalezas y debilidades le da a la entidad un valor de 2,8 sobre 4. Esto muestra que la entidad puede enfrentar sus cambios

internos y sus debilidades por medio de las fortalezas, generando valor a la organización, capacidad para cumplir sus objetivos y aporte a la sociedad colombiana.

4.3 ANÁLISIS DEL PROCESOS ADMINISTRATIVO

4.3.1 PLANEACIÓN

La entidad presenta un Modelo Integrado de Planeación y Gestión, donde se articula el que hacer de las entidades, utilizan cinco políticas de desarrollo administrativo, el monitoreo y la evaluación de los avances en la gestión institucional y sectorial, de esta forma lograr una articulación y fortalecimiento de las herramientas de gestión trabajando por la mejora continua de las instituciones del Estado. La primera política es la Gestión Misional y de Gobierno, ya que se basa en las metas del gobierno estipuladas anualmente con sus indicadores para todas las empresas del Estado.

La segunda política es la Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano, donde existen planes de anticorrupción, de rendición de cuentas, acceso a la información, entre otras. La tercera política es la Gestión del Talento Humano, donde se establecen planes estratégicos para la capacitación y bienestar de los funcionarios de la entidad. La cuarta política es la Eficiencia Administrativa, donde establecen políticas de gestión de la calidad, eficiencia, racionalización de trámites, modernización institucional, gestión de tecnologías, entre otras. Y la quinta política la Gestión Financiera, la cual cuenta con programas de ejecución presupuestal y plan anual de adquisiciones.

En la planeación la entidad establece directrices para la implementación del SIGYC (Sistema Integral de Gestión y Control), donde aseguran los recursos necesarios para su gestión y mantenimiento. Se proyectan y establecen los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, las políticas del Banco, así como las normas internas y externas.

Intranet Banco Agrario de Colombia (2017).

<https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Objetivos.aspx>

4.3.2 DIRECCIÓN

La entidad tiene diferentes niveles de poder, desde el presidente, pasando por los vicepresidentes, gerentes, coordinadores, directores y luego el resto de funcionarios que están en la base de la pirámide. Ellos están encargados de que lo planeado se cumpla, ejecutando los planes, programas y proyectos definidos. En cada Regional existe un Gerente Regional el cual dirige todas las estrategias comerciales, y es bajada a los directores de oficina, los cuales están encargados de cumplir la meta comercial de forma mensual de la oficina. Para el cumplimiento se realizan diferentes estrategias comerciales para lograr el mayor puntaje en cada ítem que la entidad dispuso para el logro de los objetivos nacionales.

En el año 2020 se dispuso de unas comisiones por el cumplimiento de metas comerciales, que solo duro dos meses y fueron congeladas por la dirección de la entidad. Los funcionarios reciben su salario sin bonificaciones, lo cual ha generado un malestar para los asesores comerciales. Se busca que todos los asesores cúmplen las metas comerciales, se realiza un seguimiento a cada uno, brindándole acompañamiento hasta donde más se pueda.

En lo relacionado a la parte operativa, va ligado a lo comercial ya que todos los soportes de las áreas comerciales generan documentación que deben llevar un tratamiento especial, y que en muchas ocasiones generan demoras y reprocesos para el área comercial. Además, cada área de apoyo emite normatividad y políticas que deben complementarse con la parte comercial y operativa.

4.3.3 ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional de la entidad es jerarquizada y dirigida desde la Dirección General en Bogotá. En la ciudad de Manizales esta la Gerencia Regional Cafetera, de allí escala a los gerentes zonales que dirigen cuatro zonales, donde están ubicadas las oficinas. La cabeza de cada oficina es el director el cual está encargado de la parte administrativa, operativa y comercial de la oficina, esto refleja ya bastante carga y responsabilidad por parte del director. Las oficinas cuentan con el personal idóneo para realizar las actividades diarias, dependiendo del tipo de oficina y el tipo de cargo si puede haber un recargo de trabajo en determinadas semanas.

Los asesores comerciales que visitan a los productores en las fincas, por la distancia y el terreno que recorren si han presentado algún accidente, ya que las vías en época de invierno se dificultan su tránsito. Problemas de salud se ha presentado algunos casos de estrés, especialmente por las metas comerciales.

4.3.4 CONTROL

La entidad financiera hace un llamado a todos los funcionarios de hacer un autocontrol diario en cada una de las tareas o labores que realizan, aunque existan áreas o personas que su función es ejercer control o verificación de procesos, el control comienza desde cada uno. La responsabilidad de trabajar en un banco del Estado, compromete mucho más al funcionario, ya que los recursos utilizados van dirigidos al desarrollo del campo Colombiano, generando responsabilidad social.

En lo referente a lo comercial y lo operativo es responsabilidad del jefe directo ejercer vigilancia, para el cumplimiento de la normatividad y las políticas internas y externas. Igualmente las áreas encargadas de los procesos operativos, realizan diariamente seguimiento a la documentación y reportes diarios generados, para que cumplan con los lineamientos establecidos por la entidad.

4.4 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR

Se presentarán las opciones por medio de un árbol de decisión y un árbol de problemas, según lo observado en las encuestas a los clientes y asesores comerciales, así como lo observado en la entidad.

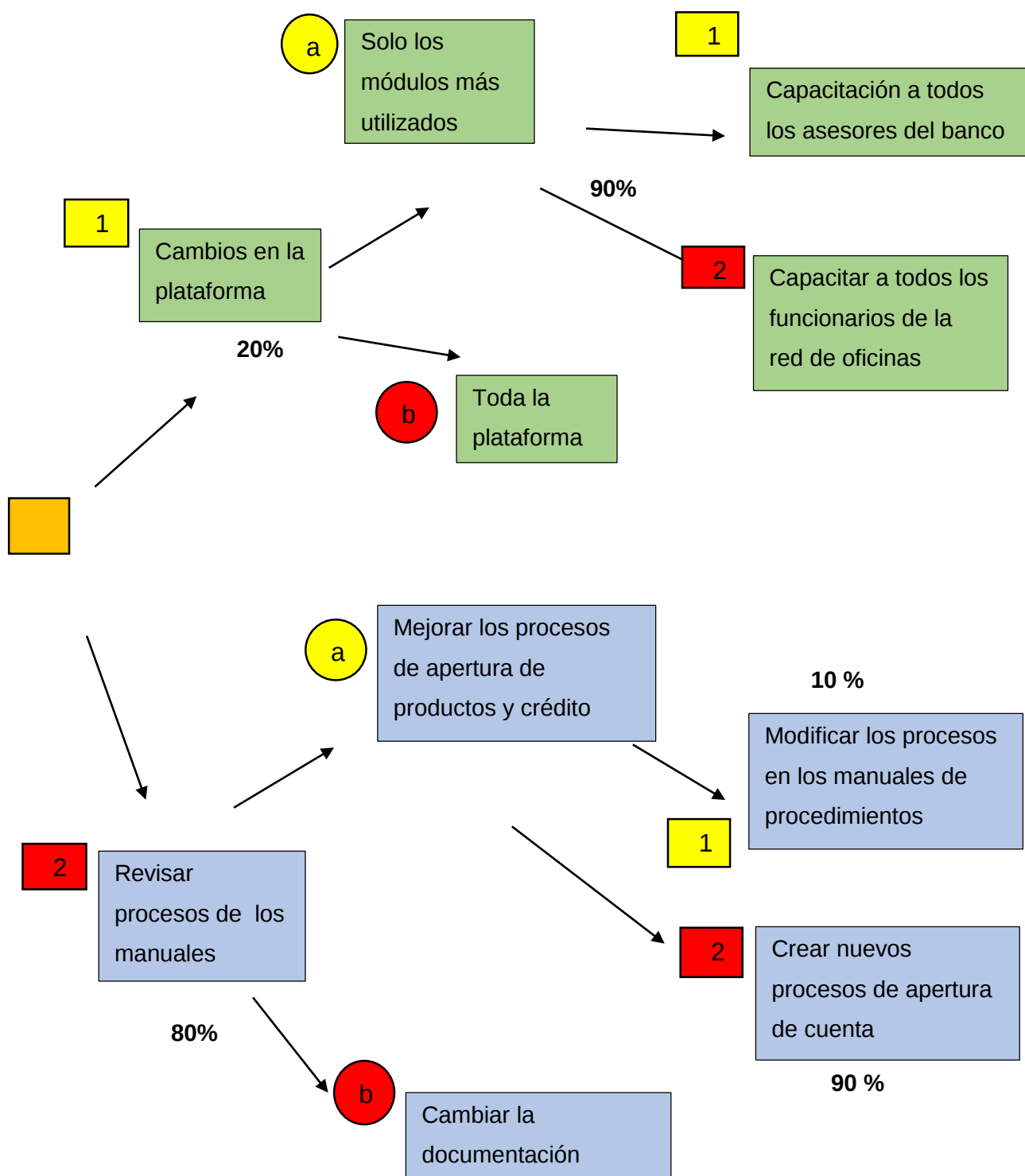


Tabla 9 Árbol de decisión que permite conocer que alternativas se pueden dar para el problema encontrado
Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2021

Como se observa en la tabla 9, el árbol de decisión describe dos variables, la primera los cambios en la plataforma, que se denomina COBIS, donde se realizan todas las operaciones de registro de información en el sistema operativo. Como opción de aportar soluciones al problema encontrado se desprende dos opciones desde la percepción propia y el conocimiento de la entidad, la primera modificar los módulos que más utilizan los asesores comerciales para ser más eficiente la captura de información y elaboración de soportes, con un porcentaje de 90% de viabilidad. La otra opción es cambiar todo el sistema operativo que involucra la mayoría de módulos de COBIS, esto generaría mayores costos para la entidad, tanto económicos como de tiempos, por lo grande de la organización, con un porcentaje de 10% de viabilidad.

Tomando la opción con mayor porcentaje de viabilidad, se desprenden la de capacitar a todos los asesores comerciales de la entidad de solo los módulos que más utilizan, con los cambios necesarios para ser eficientes los procesos, que al final afecta el servicio al cliente interno y externo. La segunda variable es revisar los procesos de los manuales que tiene un porcentaje de decisión de 80% que es la que tiene mayor peso que la primera variable. De esta se desprende la de mejorar los procesos de apertura de productos de cuentas y de crédito, y de allí con un porcentaje de 90% es la de crear nuevos procesos en la apertura de productos.

Finalmente la segunda variable tiene mayor porcentaje de cambio positivo, aunque es importante también tomar los puntos positivos de la primera variable, la cual al integrarse puede ofrecer una mejor alternativa de mejora para el problema que afecta el servicio al cliente. En el árbol de problema se describirá que causas y efectos afectan a la entidad a partir de un problema central.

ARBOL DE PROBLEMAS

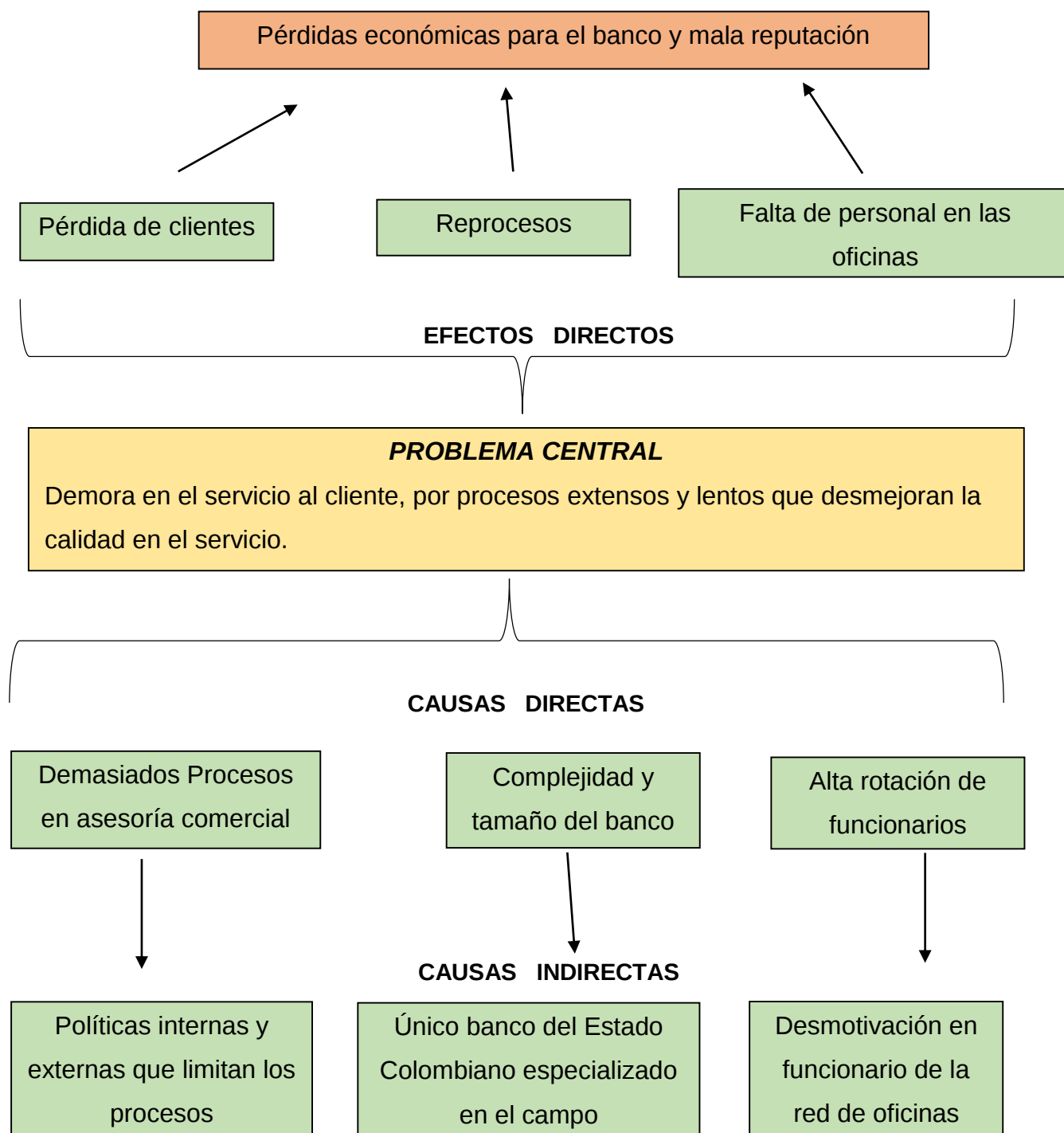


Tabla 10 Árbol de Problemas que permite identificar los efectos y las causas del problema central definido.
Elaboración Propia. Año 2020

A continuación se procede a explicar el árbol de problemas que se observa en la tabla 10 a partir de un problema central, el cual se concluyó después de las encuestas, las opiniones de los funcionarios y de lo visto en asesoría comercial. Después de definir el problema se desglosan unos efectos directos que tiene la acción de la gran operatividad que se presenta en asesoría comercial, que llegarían a ser la pérdida potencial de clientes, los reprocesos que se den por errores de los mismos funcionarios por la gran cantidad de procesos que deben hacer y la falta de personal en las oficinas, ya que la entidad ha hecho recorte de personal en algunas oficinas. Lo anterior tendría un efecto más fuerte para la entidad, que sería tener pérdidas económicas y afectar su reputación con los clientes, esto para la entidad sería pésimo, y más por ser una entidad del Estado Colombiano.

Por otro lado existen unas causas directas que originaron ese problema, y son la gran cantidad de procesos que los asesores comerciales realizan día a día, en la apertura de productos nuevos, así como la colocación de créditos. Además de ser una entidad que cubre gran parte del territorio nacional y con más de 7000 funcionarios llega a tener procesos complejos con mucha operatividad, y además por el tipo de contrato que tienen con los funcionarios, existiendo mucha rotación por la gran cantidad de trabajo que poseen.

Además existen unas causas indirectas que provocan un gran movimiento estructural y operativo, acompañado de un fuerte cumplimiento de metas comerciales, como lo son las políticas internas y externas, al ser la entidad financiera que más ofrece crédito a los productores agropecuarios, con presión comercial y operativa lleva a la desmotivación de funcionarios comerciales por no alcanzar las metas comerciales.

4.4.1 PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuáles serían las acciones que el Banco Agrario de Colombia debería implementar para solucionar los procesos operativos que demoran la atención al cliente en las oficinas y en consecuencia afecta prestar un servicio de calidad?

4.5 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Según la información anterior, con lo descrito en el árbol de decisión y el árbol de problemas, se detallan a continuación tres alternativas de solución, siendo analizadas y descritas para encontrar la más viable, que ofrezca una solución eficaz y eficiente al problema central. La primera alternativa se basa en cambiar o modificar los módulos bancarios del sistema operativo para hacerlos más ágiles y eficientes. Allí se describe los cambios que se harían, con los tiempos necesarios de ejecución y el costo que generaría para la entidad

En la alternativa dos se describe la posibilidad de cambiar los procesos y de paso los manuales para mostrar una forma diferente de hacer la cosas, presentando que cambios serían necesarios y que efectos tendrían para los funcionarios, para los clientes y para la entidad financiera, incluyendo los tiempos de ejecución y los costos de ejecución.

Finalmente la alternativa tres es la que se toma como la mejor solución ya que toma las fortalezas de las dos anteriores, ofreciendo también una propuesta de solución que traería cambios a través de mejorar los procesos de atención al público, adaptando propuestas tecnológicas que mejorarían la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos, la seguridad de la información y los costos de administración a la entidad.

4.5.1 ALTERNATIVA 1

Realizar los cambios o actualizaciones de la plataforma del banco llamado “COBIS”, especialmente a los módulos que generan más formatos y lentitud a la hora de atención al cliente. Estos serían: el módulo de Clientes, donde se crea al cliente en el sistema, se actualiza su información, se imprime el formato de vinculación y se entrega certificaciones, entre otras secciones. El segundo módulo para actualizar es Terminal Administrativa, donde se lleva a cabo la apertura de cuentas de ahorro y cuentas corrientes, entrega de talonarios y chequeras, bloqueos y desbloqueos de cuentas, consultas de movimientos y saldos, tarjetas de firmas, entre otras cosas. El tercer módulo es ATM, el cual se utiliza para la recepción, entrega y activación de tarjetas débito.

El cuarto modulo a actualizar sería Plazo Fijo, donde se apertura, renuevan y cancelan los Cdt's. El quinto modulo es Servicios Bancarios utilizado para la generación de cheques de gerencia, emisión y cancelación de depósitos judiciales y emisión de giros. Estos son los módulos más utilizados por los asesores comerciales de plataforma que generan más procesos y soportes físicos. Por lo tanto, seria cambiar los procesos en los módulos haciéndolos más amigables para el asesor y más rápidos al momento de diligenciar la información generando de una vez el soporte para que sea firmado por el cliente.

Con referente a los asesores comerciales, el servicio a los clientes se vería beneficiado en la eficiencia que darían los procesos con las actualizaciones en los módulos bancarios. Estos cambios en los módulos le traerían un costo económico, operativo y administrativo importante a la organización ya que le tomará tiempo actualizar el sistema a nivel nacional. Además, contarían con mayor tiempo para la gestión comercial, consiguiendo o contactando

más clientes, lo cual se verían reflejado en las metas comerciales y a su vez en los ingresos económicos del banco. Por otro lado, estos cambios llevarían a mejorar la hora de salida de los colaboradores de la oficina, su bienestar para dedicarle más tiempo a sus familias, estudios o diferentes proyectos personales.

Desde lo tecnológico los cambios son más visibles, ya que sería mejorar la mayoría de módulos que manipulan los asesores comerciales, además mejorar los canales de comunicación, haciéndolos más eficientes y productivos los cambios en COBIS, esto a nivel nacional generaría un mayor costo para el banco. Los costos actuales de administración de los módulos bancarios se desconocen actualmente ya que el acceder a esta información solo está disponible por la alta gerencia y por el tipo de organización y la clase de información no es divulgada a cualquier persona.

Modificando todos estos módulos le generaría a la organización un costo importante, ya que hay que tener en cuenta las actualizaciones de los formatos según los requerimientos internos y externos; por otro lado, capacitar a todos los asesores comerciales de plataforma llevaría su tiempo considerable, aunque se cuenta con un canal de capacitación virtual donde se podría colocar el material para enseñar, es necesario reforzar y apoyar a los asesores con una capacitación sea presencial o virtual. Con el tiempo y los cambios tecnológicos, es bueno que se vaya proyectando mejorar su sistema operativo.

Todos estos cambios a los módulos de COBIS y la inclusión de los formatos, tendrían un costo aproximadamente 500 millones de pesos según consulta a un Ingeniero de Sistemas programador de software, por el tipo de plataforma que se maneja, los cambios que llevaría en otros procesos y los permisos que otorga COBISCORP, empresa que desarrolló COBIS. Por

otro lado, la empresa cobrará por cada cambio o actualización dependiendo del tamaño del formato o la información según la normatividad del banco. El banco en el año puede estar modificando o actualizando algunos formatos de asesoría 1 o 2 veces, es por esta razón no ha querido invertir ingresando todos los formatos a la plataforma, tanto los que se utiliza en asesoría como en caja.

Los beneficios para el cliente serían mejorar la calidad en el servicio, ya que agilizaría la atención reduciéndole tiempo de espera al cliente en la oficina, además de reducir errores en los formatos y reprocesos. Por otro lado, al mejorar el servicio, los clientes pueden recomendar a otras personas los servicios del Banco Agrario de Colombia lo que aumentaría la captación de clientes nuevos. En este momento se hace doble proceso, primero en el sistema y luego se realiza en un formato en Word o en Excel. Por último, el banco reduciría los costos de impresión y administración de los formatos. Los costos se observan en la tabla 11.

ALTERNATIVA 1	Cambios en procedimientos de algunos módulos de COBIS, anexando formatos haciéndolos más eficientes y efectivos
Costo de implementarlo	\$ 500.000.000 de pesos
Tiempo de ejecución	3 meses
Costo actualización por formato	\$ 2.000.000
Cantidad de formatos que utiliza un asesor comercial	20 formatos
Costo de actualizar los 20 formatos	\$ 40.000.000 de pesos
Tiempo actual de elaboración promedio del proceso y del formato	10 minutos
Tiempo proyectado en la mejora del proceso y del formato	4 minutos
Costo de presentación de Capacitación	\$ 2.000.000
Total inversión	\$ 542.000.000 de pesos

Tabla 11 Costos de Primera Alternativa que permite conocer que características permite elegir la alternativa 1. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2020

4.5.2 ALTERNATIVA 2

El Banco Agrario de Colombia actualmente está en un proceso de cambio, fortaleciendo la red comercial ingresando a 460 asesores Asagro, que van directamente a la finca del productor agropecuario. Esto puede dar una idea de los cambios que ha comenzado a realizar desde su estructura, además se está revaluando cambios en todas las áreas y procesos que llevaría a cambios de personal.

Los asesores comerciales cuentan con 5 procesos en el mapa como son: gestión de canales, gestión comercial, gestión de productos pasivos, gestión de servicios bancarios y gestión de crédito, este último es el que más peso tiene al momento de realizar alguna labor comercial, ya que contiene gran cantidad de información y formatos para la realización de solicitudes de crédito.

El objetivo es mejorar la atención al cliente, la calidad del trabajo de los asesores y por supuesto los ingresos del banco. Al mejorar los procesos que realizan los asesores comerciales se beneficiara el cliente, especialmente en los tiempos de respuesta ante una solicitud de un producto o servicio, además mejoraría la percepción del cliente con el banco, fidelizándolo y aumentando la vinculación de nuevos clientes. De esta forma el cambio seria reunirse con las áreas administradoras de los procesos y formatos, así como las otras áreas que intervienen indirectamente y se alimentan de esta información, con ellas se miraría que procesos específicos se pueden modificar o mejorar, así como la integración de formatos que permitan agilizar la atención al cliente. Además, se debe tener en cuenta que los cambios que se hagan deben estar enmarcadas en lo relacionado a reducir los riesgos operativos, legales o de información.

Desde lo tecnológico el cambio sería añadir la huella biométrica, para facilitar el conocimiento del cliente, así como la aprobación a la hora del diligenciamiento de los formatos utilizados en asesoría. Con esto se evitaría imprimir los formatos internos los cuales reposarían en una carpeta electrónica en una base de datos nacional.

En cuestión de costos de esta alternativa, se vería reflejado más en el tiempo invertido por las áreas dueñas de los procesos que los mejorarían, dependiendo de esos cambios vendrían las modificaciones de los formatos. Como medida de seguridad se puede invertir en un programa de seguridad biométrica, específicamente en el lector de huellas, lo que facilitaría el conocimiento al cliente previniendo la suplantación. Esto en el mercado se encuentra a \$ 120.000 pesos por unidad, para 1600 asesores comerciales de plataforma, tendrían un costo de \$ 192.000.000 de pesos, más la instalación tendrían un costo de \$ 20.000.000 de pesos, costos que se observan en la tabla 12.

ALTERNATIVA 2	Modificación de procesos desde los manuales de procedimientos, especialmente en los procesos de cuentas pasivas y solicitudes de crédito
Tiempo de ejecución para los dueños de los procesos	6 meses
Costo lector de huellas por unidad	\$ 120.000
Costo de lector de huellas para 1600 asesores de plataforma	\$ 192.000.000
Software e instalación de programa de lector de huellas	\$ 20.000.000
Ahorro de impresión de formatos por hoja	100 pesos
Promedio de impresiones diarias de formatos de asesoría en oficina	50 impresiones
Ahorro de custodia de documentos físicos por hoja	\$ 3.000 por hoja
Total de inversión	\$ 212.000.000 de pesos

Tabla 12 Costos de Segunda Alternativa para conocer sus características. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2020

4.5.3 ALTERNATIVA 3

Como última alternativa, e integrando lo mejor de las dos alternativas anteriores. Está claro que estamos en una era de avances tecnológicos, de constantes cambios, y bancos privados que mejoran sus canales de atención con mejores tecnologías, el Banco Agrario ha buscado mejorar en su nivel tecnológico especialmente en la georeferenciación de sus clientes ya que la mayoría de estos se encuentran en el campo, y algunos en lugares de difícil acceso, además en los canales de atención como corresponsales bancarios, banca virtual, banca móvil, ha invertido para mejorarlos. A los asesores Asagro, que visitan al cliente en su finca y cuentan con una Tablet que les permite realizar la solicitud de crédito en tiempo real, y luego en la oficina imprimen la solicitud de crédito.

La alternativa es mejorar los procesos de diligenciamiento de formatos en asesoría comercial tanto para los productos de colocación como los de captación, por lo tanto se integrarían los formatos más utilizados en una malla, y que con información básica diligenciar los formatos según la necesidad, a su vez se implementaría la firma electrónica, para que el cliente firme el documento en una tableta de firmas y estampándola en los formatos sin tener que imprimir los formularios, esto reduciría los costos de papel, impresión, envío y almacenaje de documentos. Los cambios en los procesos conllevarían a reducir la documentación que se pueda y que a su vez no interfiera con la normatividad del Banco Agrario, y de la Superintendencia Financiera de Colombia y el SARLAFT (Sistema Administrativo de Riesgo de Lavados de Activos y Financiación del Terrorismo).

Desde el punto de vista tecnológico se puede realizar la malla con los formatos en el programa de Access, que no le generaría al banco una gran inversión, ya que actualmente lo

paga en la licencia de Microsoft Office. Estos permitirán manipular de una forma rápida y segura la información de los formatos, a su vez convertirlos en PDF para ingresar la firma digitalizada. El costo de realizar esta malla e integrarla a la tableta de firma sería de \$ 50.000.000 de pesos aproximadamente. Así que el costo mayor sería comprar las tabletas de firmas en las oficinas que tiene un costo promedio de 100.000 pesos la unidad, como actualmente son 1600 asesores de plataforma a nivel nacional, sería una inversión de \$ 160 millones de pesos. Esto le permitiría tener mayores controles de seguridad en la información del cliente, evitar los reprocesos por devoluciones de tarjetas de firmas mal diligenciadas, reducción de costos de archivo de documentos ya que se guardarían de manera digital.

Es de aclarar que todo cambio tecnológico además de ser aprobado por la alta gerencia, es autorizado y administrativo por la Vicepresidencia de Tecnología, la cual colocarían en funcionamiento los cambios en los módulos, en primera instancia por medio de una prueba piloto o de practica en algunas oficinas, observando su ejecución y realizando las modificaciones necesarias; una vez aprobado y comprobado las funcionalidades, así como su eficacia se establecería en las demás oficinas.

Por otro lado, es importante la capacitación en Servicio al Cliente a todos los colaboradores del banco, especialmente a los líderes y funcionarios que atienden el cliente externo motivándolos a partir de la cultura organizacional del Banco, donde inspire a sus colaboradores a servir de una manera honesta y eficiente al cliente, que los hagan sentirse parte de la organización, esenciales para lograr la Misión del banco. Para esto se puede utilizar capacitaciones por zonales, integrando a todos los colaboradores de las oficinas, reforzándolo por el canal de Conéctate al Conocimiento. Los costos se observan a continuación en la tabla 13.

ALTERNATIVA 3	Elaboración de formatos de asesoría comercial con firma digital, y almacenaje de estos de manera digital, y capacitación servicio al cliente
Costo elaboración e instalación de malla de formatos en Access	\$ 50.000.000 de pesos
Inversión de tabletas de firmas para 1600 computadores	\$ 160.000.000 de pesos
Promedio de impresiones diarias de formatos de asesoría en oficina	50 impresiones
Ahorro de impresión de formatos por hoja	100 pesos
Ahorro de custodia de documentos físicos por hoja	\$ 3.000 por hoja
Elaboración de capacitación virtual de servicio al cliente	\$ 5.000.000 de pesos
Total de inversión	\$ 235.000.000 de pesos

Tabla 13 Costos de Tercera Alternativa para conocer sus características. Elaboración propia. Autor Suárez Moreno. Año 2020

4.6 MARCO REFERENCIAL

La importancia del servicio al cliente en los bancos lo muestra Jonh Tschohl a través del siguiente comentario:

“Los bancos también saben que están obligados a vender servicios más que nunca, dado que los precios de los servicios bancarios son, en términos generales, los mismos. Saben que las grandes empresas hacen negocios con 20 o 30 bancos en todo el mundo. No ignoran, tampoco, que el servicio es clave para conservar esos negocios y para distinguirse uno de otros.” (Tschohl, 2006)

Las empresas siempre están en constante evolución, los cambios globales y la era de la información han hecho que el administrador contemporáneo esté involucrado e informado de muchos aspectos generales de la organización y conozca de una manera general los diferentes procesos, especialmente para la toma de decisiones que determinará el rumbo de la empresa.

Por supuesto el siglo XXI, los cambios han sido más rápidos a comparación de hace 50 o 100 años, y esto se debe especialmente a la globalización y a la tecnología, aspectos que puede llegar a determinar el tiempo de vida de una empresa. El administrador cuestiona el rumbo que debe tomar la empresa u organización para la cual trabaja buscando la rentabilidad y sostenibilidad a corto y mediano plazo. El cambio es algo inevitable en la vida, solo los que se adaptan más rápidamente y evolucionan son los que se mantienen y sobreviven en una época donde lo único seguro es el cambio.

Para iniciar, tome de base la teoría científica de la administración, descrita por Frederic Winslow Taylor la cual está enfocada en las tareas y en mejorar la productividad, en parte es lo que se quiere con esta propuesta de mejora operativa ya que, al mejorar algunas tareas específicas en el servicio al cliente en asesoría, llevará a mejorar la productividad del asesor para realizar otras tareas que le permitirá al banco mejorar sus ingresos económicos. El banco por su tamaño y complejidad llega a dificultar las labores de muchos de sus funcionarios, especialmente por el manejo de recursos del Estado Colombiano y la importancia de administrarlos correctamente. Existen unos parámetros que no se puede traspasar y por lo cual las decisiones de los administradores del banco sean cargos estratégicos, logísticos o misionales están enmarcados por decisiones limitantes en la mayoría de sus casos, que trasforman a la organización según las necesidades y los cambios del momento.

Comparto la siguiente afirmación de Chiavenato (2000) en su libro Introducción a la TGA sobre el papel del administrador:

El administrador no es un héroe al cual queremos exaltar, sino un agente de **cambio** y de **transformación** de las empresas, que las conduce por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías; un agente educador que, con su dirección y orientación, modifica los comportamientos y actitudes de las personas; un agente cultural en la medida en que, con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional existente en las empresas. (Chiavenato, 2000, pág. 13)

La administración científica contempla unos principios especiales para compararla con la alternativa propuesta, entre las cuales está la planeación, como método para evitar la improvisación, y organizar mejor el trabajo. En nuestra alternativa se busca darle nuevos métodos de atender al cliente, por medio de herramientas que faciliten la atención de procesos específicos, y su resultado sea eficiente tanto para el cliente externo como para el cliente interno.

El principio de la preparación donde Taylor menciona la importancia de preparar y entrenar a los trabajadores para producir más y mejor, comparándola con la alternativa seleccionada, no hay duda que la capacitación es importante, y no solo el entrenamiento teórico y práctico, el cómo utilizar los procedimientos sino también de mostrarle la importancia del servicio al cliente y mejorar la productividad. Otro principio habla del control, que es cerciorarse que se esté ejecutando el trabajo según las normas establecidas.

La empresa brinda las herramientas de control, además que otorga la confianza al empleado de poder utilizarlas de la mejor manera. En la alternativa de mejora, el control se hace con cada tarea ya que se trata de hacer las cosas bien desde la primera vez; la alternativa de mejora es clave para diligenciar la información de forma correcta y de esta manera el banco pueda controlarla para su seguridad y la de sus clientes. Por último, el principio de ejecución, donde se distribuyen las atribuciones y responsabilidades para un trabajo disciplinado; esta alternativa se da principalmente a los asesores, como responsables operativos deben estar comprometidos que las tareas se desarrollen según lo planeado y lo estipulado por el banco.

Por otro lado, integrar la mejora de calidad en los procesos que impactaría en el servicio al cliente, que es el método KAIZEN. Esta palabra viene de dos ideogramas o signos gráficos que representan una idea simple y está compuesta por “KAI” la cual significa cambio, una vez más esta palabra que viene arraigada al hombre en todos los aspectos de su vida, algunos los genera de manera consciente y otros originados por la vida misma. Por otro lado “ZEN” que quiere decir para mejorar. Una palabra de lo que el hombre desde sus necesidades básicas ha buscado satisfacer, no solo para sobrevivir sino para trascender. Es el transformar un problema en una solución, una alternativa o una nueva visión y abrir nuevos caminos, nuevas alternativas que muchas veces llevan a la innovación.

Por tal razón “el cambio para mejorar” lleva a que la alternativa propuesta para los procesos diarios de asesoría, donde se concibe cambios transformadores a corto y mediano plazo puedan llegar a generar mejoras de calidad en los procesos diarios en la plataforma comercial, que impactarían en el servicio al cliente haciéndolos más eficientes, además impactaría en el trabajo de los asesores comerciales de forma directa (bienestar), y a los que intervienen en la cadena operativa (calidad). Por otro lado, estos cambios pueden mejorar los

ingresos financieros del banco, tanto reduciendo costos de papelería y energía, como aumentando las ganancias por la fidelización de los clientes y la agilidad en los procesos operativos (eficiencia).

Según ALTONIVEL.COM, el objetivo de Kaizen es:

Su meta fundamental es mejorar para dar al cliente el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de todos los procesos, capacidades y habilidades que conforman a la empresa. Otro de sus principales objetivos es la eliminación de todos los obstáculos que impidan el uso más rápido, seguro, eficaz y eficiente de los recursos en la empresa. (Ortiz, 2013)

En esta metodología se integran varias partes de las empresas, primero la parte directiva que se concientiza de los cambios que se deben hacer en el servicio al cliente; segundo los trabajadores, en este caso los asesores comerciales de plataforma que plantean también cambios para mejorar, evitar los reprocesos y trabajar con calidad. Igualmente, las áreas que hacen parte de los procesos deben ofrecer alternativas para cambiar y ponerse al día con la competencia.

Un tema importante que se debe tener en cuenta y que está involucrado directa o indirectamente en cualquier teoría administrativa, es el tema del servicio al cliente.

¿Pero que es el servicio al cliente?

Se entiende por servicio al cliente o servicio de atención al cliente a los métodos que emplea una empresa para ponerse en contacto con su clientela, para garantizar entre otras cosas que el bien o servicio ofrecido llegue a sus consumidores y sea empleado de manera correcta. Es también una eficiente herramienta de marketing. (Raffino, 2018)

Acá entra una parte esencial en la venta de los productos o servicios del banco, que lleven a los logros y los objetivos planteados, y es el momento de verdad que tiene el cliente, aquella persona que necesita un servicio del banco para suplir una necesidad, que interactúa con el asesor comercial para llegar a un acuerdo de servicio. La forma como el asesor comercial a partir de un lenguaje verbal y no verbal convence al cliente para que obtenga los servicios del banco. No solo basta tener un buen producto o servicio con tarifas razonables de acuerdo al tipo de cliente, o una buena infraestructura tecnológica o muy buenas oficinas, al final la calidad en el servicio prestado es lo que permite ampliar y fidelizar a los clientes financieros.

Por tal razón las capacitaciones planteadas en esta propuesta son esenciales para mejorar el servicio al cliente en el Banco Agrario de Colombia, y debe ser dada a todos los funcionarios del banco, no solo al área comercial, ya que las personas que trabajan en otras áreas donde no tienen un contacto directo con el cliente hacen parte de la agilidad del servicio que requiere el cliente, ya que brindan apoyo a las oficinas para el servicio al cliente externo.

El consultor empresarial Gabriel Vallejo, manifiesta en sus charlas la importancia del servicio al cliente que genera una ventaja competitiva al cliente interno y externo de cualquier empresa. Igualmente manifiesta como lo más importante de la empresa no es el cliente, como lo han mencionado muchas veces, sino el empleado o funcionario que presta el servicio, y se debe buscar el bienestar de este lográndolo comprometer con el buen servicio, situación que se

reflejará en la adquisición de clientes y la fidelización de estos. (Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2018)

Por otro lado, aunque las teorías administrativas busquen mejorar las condiciones de las empresas orientándolas a planes estratégicos y situaciones actuales, finalmente busca que la empresa en conjunto se mantenga, sea productiva y de satisfacción al cliente. Además, el mercado financiero ha sido muy cambiante desde sus orígenes, el cliente no solamente se acerca a una entidad financiera a obtener un servicio que satisfaga sus necesidades de ahorro o crédito, también que le ayude a cumplir sus sueños o cubrir una necesidad, el cliente financiero espera obtener un buen servicio con calidad y amabilidad. Es acá donde el marketing financiero entra en contacto con los clientes que busca algo diferente a los que los otros bancos le ofrecen.

El marketing financiero está incluido dentro del marketing de servicios, definido esta por la Asociación Americana de Marketing como “actividades, prestaciones, ventajas o satisfacciones que se ponen en venta, o que pueden obtenerse en relación con la venta de bienes o productos”. (Bittel & Ramsey, 2003, pág. 688). Es así que el marketing financiero definido por la Escuela de Organización Industrial como “una parte especial del marketing de servicios, que se utiliza tanto en la venta de productos, como en la prestación de servicios por parte de las entidades financieras”. (Talleda, 2016)

Buscar integrar las necesidades del cliente con los servicios que presta el banco, enseñándole al cliente como determinado producto o servicio se acopla a su necesidad y le permita alcanzar su meta. De esta forma hace que el cliente se sienta parte del banco y que se fidelice con la institución. Algo si está muy claro, el servicio es fundamental, y lo observamos en

todos los bancos que tienen los mismos servicios presentados en diferentes maneras, pero es ese contacto con el asesor, director o comercial, junto con su amabilidad y cordialidad, pero sobre todo su actitud, lo convence y lo hace parte esencial para el banco, un gana - gana que obtienen las dos partes.

En este proyecto donde se conjuga muchos factores, no podemos dejar atrás lo tecnológico, ya que es un factor determinante para la continuidad de cualquier empresa. La banca por supuesto invierte miles de millones de pesos para mejorar cada vez sus canales de atención y llegar a más población. COBIS como sistema integral bancario que ofrece alternativas tecnológicas para el manejo y administración de la información bancaria, y que actualmente es el sistema que opera el Banco Agrario de Colombia, ha sido una herramienta muy buena por la amplia información que dispone además del fácil manejo de sus módulos. La empresa que lo diseñó llamada COBISCORP, constantemente publica información de los cambios tecnológicos de punta en el mundo, así como la orientación de estos cambios y como se pueden involucrar en la banca colombiana.

Resalto una publicación llamada “Beneficios de implementar la Metodología Ágil” (COBIS, 2020), en la cual describen como esta metodología llega a tener beneficios para al cliente, no solamente para el banco. La agilidad en los tiempos actuales es vital, porque da ventaja competitiva, mejora el servicio al cliente y optimiza tiempos de respuesta. El Banco Agrario ha invertido cientos de millones de pesos en los últimos años para mejorar su red informática en la amplia red de oficinas, pero la puesta en marcha es más demorada a comparación de la banca privada, donde los procesos y las decisiones llegan a ser más ágiles. Por tal motivo, esta propuesta le generaría al banco una herramienta tecnológica para las

oficinas, mejorando la calidad de los procesos, optimizaría la agilidad y reduciría costos operativos.

Finalmente, esto nos muestra como el administrador interviene en toda la empresa generando cambios positivos en pro de una visión. Como la *planeación*, que se enfoca en buscar una solución a un problema específico, en este caso a mejorar el servicio al cliente a partir de mejorar procesos operativos. *Organización*, diseñando y colocando los recursos que necesita para alcanzar el objetivo planeado; en este proyecto ubicando personas responsables en los procesos de servicio al cliente a los clientes internos y externos, abriendo camino a los cuellos de botella que bloquean o desaceleran la respuesta esperada por el cliente. *Dirección*, encaminar el trabajo de cada uno a partir de un liderazgo donde se integren las diferentes áreas, y se ejecuten las ordenes según una toma de decisiones, en este proyecto los líderes ejecutan el plan de acción en sus áreas.

Coordinación, donde se observa el trabajo en equipo de cada una de las áreas involucradas. Las herramientas que se proponen en este proyecto se enlazan con las tareas de los asesores dependiendo de las necesidades de los clientes. Y *Controlar*, que no es más que verificar que todo lo planeado y establecido se ejecute según lo acordado. Los asesores controlan su trabajo para ser eficientes con los clientes y los responsables operativos controlan la documentación diligenciada para que cumplan con las reglas establecidas por el banco. Además, que se pueden generar ideas para corregir desviaciones en los procesos o alternativas de mejora para problemas que se pueden presentar. La mejora continua hace parte importante en este proyecto, ya que los cambios son necesarios para cualquier organización que quiera mantenerse vigente.

4.7 PLAN DE ACCIÓN

En este punto se relacionarán las tareas, las actividades a desarrollar, los recursos que se utilizarán para alcanzar los objetivos, así como el tiempo que se llevara a cabo para implementar la propuesta de solución una vez pasada por las áreas pertinentes de la organización que evaluarían y autorizarían la propuesta para el Banco Agrario de Colombia S.A.

Con el plan de acción que se presenta en el Balance Score Card están planteadas las estrategias a utilizar para llevar un orden la elaboración del plan de acción, llevando un paso a paso lógico del diseño, montaje y puesta en marcha de la alternativa seleccionada. El cómo se haría se plantea en las acciones, esto se termina con unas fechas y tiempos necesarios para desarrollarlos. Se definen los responsables de la ejecución de las actividades así como la meta que se espera alcanzar, y por supuesto un indicador de medición, para comprobar si se está logrando el objetivo o no, y así tomar medidas para que las acciones se redirijan hacia el objetivo general. En los puntos siguientes se definen el objetivo general y los objetivos específicos del plan de acción.

4.7.1 PROBLEMA CENTRAL

“Demora en el servicio al cliente, por procesos largos y lentos que desmejoran la calidad en el servicio”, esto principalmente se observa en la atención al cliente en asesoría, donde los procesos son extensos y el diligenciamiento de los formatos hace que los procedimientos sean más largos repercutiendo en la calidad del servicio.

4.7.2 ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

La alternativa seleccionada es la numero tres, la elaboración y calidad de los soportes de apertura de productos de asesoría comercial con firma digital, almacenaje de los documentos de manera digital y capacitación de servicio al cliente. Al ser más eficiente en la elaboración de formatos, la firma digital le ofrece al cliente un mejor servicio, ya que agilizaría los tiempos de atención, reduciría las adulteraciones de firmas, disminuiría los reprocesos que afectarían los tiempos de respuesta en las solicitudes de crédito, por otro lado la capacitación de servicio al cliente mejoraría aún más la calidad de servicio, logrando que el cliente se fidelice con la entidad, adquiera mayores productos, logrando que la entidad aumente sus ingresos y participación del mercado.

4.7.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una malla en Access que contengan los formatos que más se utilizan en asesoría, facilitando el diligenciamiento y la atención de servicio al cliente, esto acompañado de la firma digitalizada del cliente.

4.7.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una malla en Access que contenga la mayoría de formatos que utiliza el asesor comercial en plataforma.
- Comprar las tabletas de firmas, e implementar la firma digital en las solicitudes de productos de captación y colocación.

- Reforzar el servicio al cliente en los asesores comerciales, donde puedan brindarle al cliente un servicio de calidad para aumentar la fidelización, que mejorará a su vez en la productividad.

El plan de acción que se desarrolla en este trabajo está contemplado en un periodo de tres meses. Las decisiones que abarcan toda la red de oficinas especialmente en su operatividad diaria, son tomadas por distintas áreas que intervienen directa o indirectamente en alguno de los cambios que se propongan. La propuesta tendría que pasar por diferentes áreas que darían el sí o no a los cambios para mejorar la productividad y el servicio en la plataforma comercial por parte de los asesores comerciales. Dependiendo de la agilidad de estas aprobaciones, el proyecto seguiría el plan de acción acordado.

4.8 INTEGRACIÓN CON EL BALANCE SCORE CARD

PLAN DE ACCION										
AREA	PROBLEMA	ESTRATEGIAS	ALCANCE	ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE	META	INDICADOR	COSTO
					INICIA	TERMINA				
P L A T A F O R M A C O M E R C I A L - O F I C I N A S	Demora en el servicio al cliente, por procesos largos y lentos que desmejoran la calidad en el servicio	Elaborar los formatos que utilizan los asesores de plataforma en la atención diaria.	Mejora la productividad del trabajo de los asesores comerciales de plataforma, disminuye los reprocesos operativos y fortalece el servicio al cliente interno y externo	Seleccionar la empresa que realizaran la malla en Access de los formatos que se utilizan en plataforma. Además seleccionar las oficinas piloto.	03/08/2020	06/08/2020	Gerencia de las TIC	Seleccionada la empresa que realizará la malla en Access y seleccionadas las 16 oficinas de las 8 regionales que harán las pruebas piloto	Circular de aprobación de la empresa que elaborara la malla en Access. Además seleccionadas las oficinas piloto.	\$ 0
				Analizar cuales formatos irán en la malla, y como se actualizaran de acuerdo a los cambios normativos.	07/08/2020	08/08/2020	Gerencia de Operaciones y Gerencia de las TIC	Seleccionados los 10 formatos de captaciones y los 10 formatos de crédito que utilizan mas los asesores de plataforma diariamente.	Comunicación escrita de las Gerencias que intervienen, especificando cuales son los formatos para colocar en la malla.	\$ 0
				Elaboración de la malla de formatos de plataforma.	10/08/2020	28/08/2020	Empresa seleccionada para la elaboración de la malla	Elaborada la malla de formatos y en funcionamiento con los 20 formatos seleccionados por las áreas que intervienen.	Presentación de la malla al Banco	\$ 50,000,000
		Comprar las tabletas para integrar la firma digital del cliente en los formatos elaborados en plataforma.		Solicitar a Administrativa la compra de las tabletas para las firmas de los clientes.	10/08/2020	10/09/2020	Gerencia de las TIC y Gerencia Administrativa	Autorización de la Gerencia Administrativa para la compra de las 1600 tabletas de firmas.	Circular de autorización de compra de las tabletas de firmas	\$ 160,000,000
				Configurar las tabletas con los formatos de la malla para su aprobación y archivo de los documentos.	14/09/2020	30/09/2020	Gerencia de las TIC y Gerencia Operativa	Configuradas el 100 % de las tabletas de firmas con la nueva malla y configurado con la base de clientes del banco (SIGDOC)	Tabletas configuradas / Total de tabletas de firmas compradas	\$ 20,000,000
				Enviar tabletas a las oficinas del banco e instalación de estas.	01/10/2020	15/10/2020	Gerencia Operativa	Confirmación de recibido en las 787 oficinas de las tabletas de firmas e instalación de cada una de ellas.	Tabletas de firmas enviadas a las oficinas / Total de tarjetas instaladas en las oficinas	\$ 0
				Con el área de capacitación elaborar las presentaciones de la nueva malla y utilización, además el manejo de las tabletas.	01/09/2020	30/09/2020	Gerencia Operativa y Gerencia de Bienestar y Desarrollo	Elaborada la presentación de como utilizar la nueva malla y la utilización de las tabletas de firmas para la red de oficinas.	Comunicación a los responsables de la elaboración de los cursos virtuales.	\$ 5,000,000
				Elaborar capacitación de servicio al cliente orientado a asesores comerciales.	01/10/2020	30/10/2020	Gerencia de Bienestar y Desarrollo y Gerencia Servicio al Cliente	Lista la presentación de servicio al cliente orientada a la satisfacción del servicio y fidelización del cliente.	Comunicación a los responsables de la elaboración de los cursos virtuales	\$ 5,000,000

Tabla 14 Balance Score Card, donde muestra el plan de acción de la alternativa seleccionada. Elaboración Propia. Autor Suárez Moreno. Año 2020



Ilustración 14 Mapa Estratégico Banco Agrario de Colombia obtenido de la intranet de la entidad. Año 2017.

A partir de este mapa estratégico como lo contempla la ilustración 14 y desde las cuatro perspectivas definidas, se observa las estrategias que llegan a generar valor para la entidad financiera y a los clientes. La propuesta formulada en este proyecto se sustenta en estas estrategias, cada una es interdependiente de la otra, ya que se enlazan para alcanzar la visión del banco y junto con la misión, lograr su razón de ser, que es el desarrollo rural del país, satisfaciendo las necesidades de los clientes, rentabilidad al banco y a su grupo de interés.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - BANCO AGRARIO DE COLOMBIA				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICION
PERSPECTIVA FINANCIERA	Maximizar la rentabilidad del Banco asegurando sostenibilidad en el largo plazo de acuerdo con los límites de Riesgo Tolerado	Índice de retorno sobre activos (ROA) y el Índice de retorno sobre patrimonio (ROE)	ROA= (Utilidades /Activos) x 100 ROE= (Utilidad neta / Patrimonio) x 100	MENSUAL - SEMESTRAL Y ANUAL
	Disminuir la incidencia de los costos y gastos en la rentabilidad	Margen Neto: Utilidad Neta / ingresos operacionales	Margen Neto= Beneficio neto/Ventas	MENSUAL - SEMESTRAL Y ANUAL
	Aumentar la participación en el mercado	Crecimiento de ventas	Cuota de mercado = (ventas de la empresa / ventas totales del sector) x 100	MENSUAL - SEMESTRAL Y ANUAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Brindar oportunidad en los servicios solicitados	Satisfacción del cliente	Encuestas	ANUAL
	Ofrecer soluciones financieras especializadas	Efectividad de los servicios financieros	Encuestas	ANUAL
	Aumentar el nivel de vinculación, fidelización y satisfacción de nuestros clientes, maximizando su rentabilidad	Satisfacción del cliente	Encuestas, cantidad de clientes activos, PQR	MENSUAL - SEMESTRAL Y ANUAL
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Optimizar los procesos de atención y gestión con el cliente	Calidad de los procesos operativos de las oficinas	Ranking Operativo	MENSUAL Y ANUAL
	Fomentar una cultura financiera en los clientes	Clientes con productos activos	Campañas de educación financiera en la ruralidad	ANUAL
	Optimizar los procesos, asegurando capacidad de ejecución, transversalidad y trazabilidad	Productividad Operativa	Ranking Operativo	MENSUAL Y ANUAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	Seleccionar, retener y promover el mejor talento humano	Rotación de funcionarios	(Ingresos de funcionarios / Salidas de funcionarios) * 100	MENSUAL Y ANUAL
	Garantizar una plataforma tecnológica integrada, flexible, funcional y segura, de capacitación que soporte las necesidades y crecimiento del negocio	Conocimiento de los asesores comerciales sobre portafolio y labores diarias	Cursos de capacitación virtual, presencial y evaluaciones	TRIMESTRAL
	Fortalecer la cultura de pertenencia y compromiso con el Banco	Cultura Organizacional	Métricas de resultados y Retroalimentación Continua	MENSUAL

Tabla 15 Cuadro Mando Integral de la entidad financiera para conocer desde las perspectivas como la alternativa genera cambios. Elaboración propia, Autor Suárez Moreno. Año 2020

Desde el problema planteado en esta sustentación de prácticas mostrando como los procesos operativos afectan el servicio al cliente, y después de realizar el plan de acción, se utilizan unos indicadores para comprobar si realmente la alternativa generó un cambio, tanto en

los resultados operativos, como la satisfacción del cliente interno y externo. Estos indicadores se pueden observar en el cuadro de mando integral en la tabla 15, en cada una de las perspectivas.

Para comprobar si el cliente observa un cambio en la prestación del servicio en las oficinas, especialmente al momento de adquirir un producto o servicio, se realizarían nuevamente una encuesta, comprobando la satisfacción de los clientes atendidos sobre los clientes satisfechos $\times 100\%$. En lo referente a la calidad operativa se podrá ver reflejado en el ranking operativo que elabora los dueños de los procesos operativos de la entidad, ya que contemplan la calidad de los soportes elaborados por los funcionarios, como la calidad de la información reportada. Además la entidad financiera contrata una empresa externa y especializadas para realizar consultas de calidad de servicio al cliente, estos resultados pueden mostrar también como la alternativa seleccionada generó cambios para la entidad, como a los asesores comerciales y sobre todo a los clientes externos.

4.9 LECCIONES APRENDIDAS

Después de varios años, de muchas horas de aprendizaje y prácticas administrativas, llego a este trabajo final en el cual se ve reflejado el aprendizaje de diversas materias vistas durante todo el desarrollo académico. Cada día es una enseñanza que aporta conocimientos como ser humano, donde se involucra el profesional que aprende, se cuestiona y propone alternativas de mejora a las distintas situaciones que se presenten.

La elaboración de este trabajo se realizó gracias a las prácticas administrativas desarrolladas durante varios semestres, donde se consolida en este trabajo a partir de dos

elementos importantes de cualquier empresa, los procesos y el servicio al cliente. Los procesos que llevan a la ejecución de objetivos planteados en busca de una visión, estos con llevan a la acción al momento de colocar en práctica lo planeado, por eso es importante comprender el cómo se desarrolla las labores de una empresa, como un proceso diario de las oficinas del Banco Agrario realizados especialmente por los asesores de plataforma, se puede mejorar para el bien de todos los que están involucrados.

Por otro lado, el servicio al cliente que es la razón de ser de toda empresa que ofrece o vende un producto o servicio, para beneficio propio y de los demás. Se comprendió lo importante de ofrecer un buen servicio al cliente interno y externo, que genere valor a todos, ya que el buen servicio es un agente multiplicador y al suministrarlo positivamente atrae grandes beneficios para todos. Gracias a los diferentes cargos desarrollados dentro del Banco Agrario me permitió plantear una propuesta de mejora para optimizar la calidad en el servicio al cliente, a partir de modificaciones en procesos operativos.

Las lecciones aprendidas, van orientadas a que cada parte de la empresa u organización son importantes para el desarrollo y la visión de una organización. Hay momentos que se generan unos cuellos de botella que impiden un buen desempeño organizacional, pero es responsabilidad de los administradores buscar una solución, muchas veces al momento, otras planeadas o innovadoras, y otras que llegan a replantear la misión de la empresa.

Es interesante ver como las diferentes teorías administrativas se adaptan a las necesidades de sus tiempos y evolucionan a medida que las empresas lo hacen, algunas pueden pronosticar cambios a corto o mediano plazo. Las teorías de Taylor o Fayol son base para muchas teorías o métodos, y en esta alternativa de mejora de proceso interno en el banco

especialmente en las oficinas del banco no es indiferente la teoría de Taylor que busca mejorar la productividad de las oficinas, que a su vez se reflejara en otras áreas de la empresa. Solamente la adapto a unas necesidades del momento para buscar una solución a un problema actual. Por otro lado, el método japonés KAIZEN, ofrece una propuesta de cambio, ya que en estos tiempos se necesitan tomas de decisiones más rápidas para ofrecer mejor servicio y mantenerse en el mercado.

Para el Banco Agrario de Colombia un banco joven a comparación de los otros que hay en Colombia, genera alternativas positivas a los retos más desafiantes del desarrollo agropecuario. Aquí se muestra como una alternativa de cambio puede mejorar no solamente unos procesos diarios sino el servicio al cliente, la productividad comercial de una oficina, el bienestar de los colaboradores de la oficina, y lo más importante el generar valor a una sociedad tan importante como son los pequeños y medianos productores agropecuarios del país.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de lo elaborado en este trabajo, se expuso las falencias que tiene la entidad financiera en lo relacionado al servicio al cliente desde los aspectos operativos, que se dan a diario en las oficinas de atención al cliente. Al analizar las diferentes problemáticas encontradas se da una alternativa para que la entidad mejore desde este aspecto y pueda brindar un mejor servicio, además que puede mejorar sus procesos operativos y de calidad. Se presenta igualmente un plan de acción que le aporte a la entidad una forma de realizar los cambios necesarios y sea más eficiente.

La administración de empresas permite tomar diferentes variables, observando a la empresa como un conjunto de elementos que integrados permiten el trabajo y el sostenimiento de esta en el tiempo. Conocer e identificar los problemas que se presentan en la actualidad a la entidad financiera, permite generar ideas de mejora y alternativas diferentes de hacer las tareas o procesos, desde el punto de vista de la optimización. La recomendación a la entidad sería de tomar en cuenta a los funcionarios que laboran con ellos y están el día a día trabajando con los procesos determinados en los manuales, y que pueden brindar alternativas de mejora.

A mediano plazo si se debería tener en cuenta en mejorar el sistema operativo ya que otras entidades financieras son más ágiles en los procesos y en los tiempos de respuesta al cliente, esto permitiría mejorar en la calidad y el servicio. La entidad maneja demasiados procesos y tareas, así como demasiada información diaria que muchas veces en vez de facilitar las labores, confunden más a los funcionarios.

BIBLIOGRAFIA Y WEB GRAFIA

Banco Agrario de Colombia. (2020). *Mision*. Obtenido de <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx>

Banco Agrario de Colombia. (2020). *Visiòn*. Obtenido de <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx>

Banco Agrario de Colombia. (2020).

https://www.bancoagrario.gov.co/RelacionAccionistas/Documents/2_140313.pdf

Bittel, L. R., & Ramsey, J. E. (2003). *Enciclopedia del Management*. Barcelona, España: Oceano.

Chiavenato, I. (2000). *Introduccion a la teoria General de la Administracion*. Mexico D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. .

COBIS. (30 de 03 de 2020). *Beneficios de implementar la Metodologia Agil*. Obtenido de <https://blog.cobiscorp.com/beneficios-de-implementar-la-metodologia-agil>

Ortiz, M. (25 de 09 de 2013). *ALTONIVEL.com.mx*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/38272-aplica-la-filosofia-kaizen-del-valor-agregado/>

Raffino, M. (16 de 11 de 2018). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/servicio-al-cliente/>

Talleda, X. L. (11 de 09 de 2016). *Marketin de Servicios Financieros - Addi - UPV/EHU*. Obtenido de

https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/19725/TFG_XabierLosada.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tschohl, J. (2006). *Servicio al Cliente: El Arma Secreta de la Empresa que Alcanza la Excelencia*. Miami, Florida: Pax Mexico.

Universidad Jorge Tadeo Lozano. (19 de 09 de 2018). *Gabriel Vallejo nos habla de la pasiòn por el servicio*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=Sysj3l_vwWc

ANEXOS

ENCUESTA PARA CLIENTES

FECHA _____ OFICINA _____

Selecciones con una X la respuesta del cliente

1. ¿Tiene algún producto financiero con el Banco Agrario de Colombia?

SI _____ NO _____

2. Si a la primera pregunta es afirmativa, ¿Cuántos productos bancarios tiene con el banco?

Uno _____ Dos _____ Tres _____ Mas de tres _____

3. ¿Cuánto fue el tiempo de atención en la oficina para la apertura del producto?

Menos de 10 minutos _____

De 10 a 20 minutos _____

De 20 a 30 minutos _____

Mas de 30 minutos _____

4. ¿Qué tan satisfecho está con el producto obtenido?

Insatisfecho _____

Poco satisfecho _____

Satisfecho _____

Muy satisfecho _____

5. ¿Cómo calificaría el servicio del asesor comercial que le atendió?

Malo _____

Regular _____

Bueno _____

Excelente _____

6. De las siguientes opciones que debe mejorar el banco:

Procesos de atención _____

Tecnología _____

Servicio al cliente _____

Características de los productos _____

ENCUESTA PARA ASESORES COMERCIALES

FECHA _____ OFICINA _____

Selecciones con una X la respuesta del cliente

1. ¿Hace cuánto que trabaja en el Banco Agrario de Colombia?

Entre 1 a 3 meses _____

Entre 3 a 6 meses _____

Entre 6 a 12 meses _____

Mas de 12 meses _____

2. Como aprendió la mayoría de procedimientos de su puesto en asesoría.

En otra oficina _____

Por medio de la capacitación _____

Por un compañero de la oficina _____

Practicando solo _____

3. Cuanto tiempo le tomó aprender a manejar la plataforma del banco.

2 meses _____ 4 meses _____ 6 meses _____ 1 año _____

4. ¿Utiliza los manuales del banco con qué frecuencia?

1 vez a la semana _____

3 veces a la semana _____

6 veces a la semana _____

Más de 6 veces a la semana _____

5. ¿Los procedimientos de los manuales son comprensibles y fáciles de poner en práctica?

SI ____ NO ____

6. ¿Considera que los procesos que utiliza al momento de prestar algún servicio o vender un producto son ágiles y confiables?

SI ____ NO ____

7. ¿Qué mejoraría usted del servicio de plataforma comercial para prestar un mejor servicio al cliente?

Los computadores ____

El Sistema operativo ____

Los procesos ____

La documentación ____