

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE ESTRATEGIAS
COMERCIALES DE LA BANCA HIPOTECARIA DEL BANCO AV VILLAS
BUCARAMANGA, CON ÉNFASIS EN GESTIÓN, DIRECCIÓN Y ORIENTACIÓN
DE CLIENTES, QUE DESEAN ADQUIRIR VIVIENDA MEDIANTE CRÉDITO
HIPOTECARIO.**

RAÚL HERNANDO OLIVEROS JIMÉNEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2018**

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE ESTRATEGIAS
COMERCIALES DE LA BANCA HIPOTECARIA DEL BANCO AV VILLAS
BUCARAMANGA, CON ÉNFASIS EN GESTIÓN, DIRECCIÓN Y ORIENTACIÓN
DE CLIENTES, QUE DESEAN ADQUIRIR VIVIENDA MEDIANTE CRÉDITO
HIPOTECARIO.**

RAÚL HERNANDO OLIVEROS JIMÉNEZ

Proyecto de Grado para optar al título de profesional en Gestión Empresarial

DIRECTOR:

RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA

Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2018**

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la oportunidad de estar aquí, a mi mamá pues aunque no está con nosotros sé, que me guía y cuida en todo momento y a mi esposa Olga Lucia por todo el apoyo, fuerza, motivación y respaldo que siempre me ha entregado, gracias por estar ahí...

RAÚL HERNANDO OLIVEROS JIMÉNEZ

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	16
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	16
1.2 INFORMACIÓN CORPORATIVA	18
1.3 PERFIL ESTRATÉGICO.....	19
1.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	22
1.5 ANÁLISIS DEL SECTOR FINANCIERO	27
1.6 MARCO DE REFERENCIA LEGAL	32
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	38
2.1 ÁREA GERENCIAL	39
2.2 ÁREA COMERCIAL.....	40
2.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	42
2.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	43
2.5 ÁREA DEL TALENTO HUMANO.....	44
2.6 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	46
2.7 GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL	47
2.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	48
3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	49
3.1 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	49
3.2 MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM).....	52

3.3 MATRIZ DOFA Y ANÁLISIS	53
3.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	55
3.5 PROBLEMAS.....	66
3.6 OBJETIVO	70
3.7 ESTRATEGIAS.....	70
3.8 METAS.....	72
3.9 ACCIONES	73
4. PLAN DE ACCIÓN.....	75
5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	82
6. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN	85
6.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	95
7. CONCLUSIONES	96
8. RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS	101

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo Grupo AVAL.....	17
Figura 2. Logo Banco AV Villas	19
Figura 3. Organigrama Banca Hipotecaria Nacional.....	21
Figura 4. Desembolsos para adquisición de vivienda	29
Figura 5. Planilla de programación de actividades.....	87
Figura 6. Planilla de asistencia a capacitaciones.....	90
Figura 7. Formato hoja evaluación de servicio al cliente	94

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz PCI (primera parte).....	50
Tabla 2. Matriz PCI (segunda parte).....	51
Tabla 3. Matriz POAM.....	52
Tabla 4. Matriz DOFA	53
Tabla 5. Análisis de la matriz DOFA	54
Tabla 6. Ponderación del diagnóstico del área gerencial.....	57
Tabla 7. Ponderación del diagnóstico del área comercial	58
Tabla 8. Ponderación del diagnóstico del área de producción.....	59
Tabla 9. Ponderación del diagnóstico del área de aseguramiento de calidad	61
Tabla 10. Ponderación del diagnóstico del área de talento humano.....	62
Tabla 11. Ponderación del diagnóstico del área financiera y contable	63
Tabla 12. Ponderación del diagnóstico del área de gestión ambiental y social	64
Tabla 13. Ponderación del diagnóstico del área de sistemas de información.....	65
Tabla 14. Identificación de ponderación por áreas totales.....	67
Tabla 15. Plan de acción del área comercial	78
Tabla 16. Plan de acción del área de aseguramiento de calidad.....	80
Tabla 17. Planilla de evaluación de actividades	93
Tabla 18. Indicadores de gestión	95

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta eficiencia, servicio y procesos	101
Anexo B. Encuesta Matrices	102

GLOSARIO

ADQUISICIÓN DE VIVIENDA: Compra de un bien inmueble nuevo o usado, con recursos propios o financiación.

BANCO DE LA REPÚBLICA: Es un órgano del Estado Colombiano de naturaleza única, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica, que ejerce las funciones de banca central.

CRÉDITO HIPOTECARIO: Préstamo a mediano o largo plazo que se otorga a personas naturales, para la compra, ampliación, reparación o construcción de una vivienda, oficinas o locales comerciales, ofreciendo al Banco como garantía la hipoteca sobre el inmueble objeto de financiación.

ESTRATEGIAS COMERCIALES: La Estrategia Comercial es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan, fácilmente podemos perder el rumbo y perder el negocio. Esta estrategia comercial o estrategia de marketing, es una combinación de herramientas que le permitirán llegar al mercado que usted busca.

GARANTÍA HIPOTECARIA: La garantía hipotecaria es el derecho que se concede sobre un inmueble a una persona o entidad con la que se contrae una deuda o compromiso, para que en caso de dicha deuda no sea satisfecha o el compromiso incumplido, tenga la posibilidad de convertirse en propietario y vender dicho inmueble para recuperar el dinero prestado.

IPC: El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los

hogares, expresado en relación con un período base. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso.

UPAC: La unidad de poder adquisitivo constante (UPAC) era usada para calcular el costo de algunos de los créditos de vivienda. Este sistema tuvo sus orígenes en Brasil, y fue implantado en Colombia en el año 1972 durante la presidencia de Misael Pastrana Borrero.

UVR: La unidad de valor real (UVR) es certificada por el Banco de la República y refleja el poder adquisitivo con base en la variación del índice de precios al consumidor (IPC) durante el mes calendario inmediatamente anterior al mes del inicio del período de cálculo.

CUPO DE VENTA: Crédito otorgado a personas naturales que desean adquirir inmuebles de proyectos que no fueron financiados por el Banco AV Villas, contando con un cupo aprobado a un constructor reconocido.

RESUMEN

TITULO: PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES DE LA BANCA HIPOTECARIA DEL BANCO AV VILLAS BUCARAMANGA, CON ÉNFASIS EN GESTIÓN, DIRECCIÓN Y ORIENTACIÓN DE CLIENTES, QUE DESEAN ADQUIRIR VIVIENDA MEDIANTE CRÉDITO HIPOTECARIO*.

AUTOR: RAÚL HERNANDO OLIVEROS JIMÉNEZ**.

PALABRAS CLAVES: Crédito Hipotecario, Plan de Acción, Perfil de Riesgo.

DESCRIPCIÓN:

El presente trabajo se muestra como evidencia y alternativa empresarial, en el manejo adecuado que se da al cliente que adquiere vivienda con financiación hipotecaria en el Banco AV Villas mediante su fuerza comercial de venta externa conocida como Banca Hipotecaria, en la ciudad de Bucaramanga, la cual hace parte de la zona nororiental en la distribución estratégica del Banco. Con tal proceso se busca brindar todas las opciones disponibles durante el transcurso del perfilamiento, así como de la radicación, aprobación y desembolso, además de la información necesaria y objetiva para cada perfil de riesgo.

Mediante la elaboración y análisis de una matriz de priorización se identificaron las fortalezas y debilidades actuales de la Banca Hipotecaria, además con esta información se obtuvieron resultados de sus áreas críticas de interés como lo son el área comercial, área gerencial y aseguramiento de la calidad, que hacen parte del proceso dentro de la Banca Hipotecaria.

Las estrategias comerciales aplicadas están enfocadas a la consecución de nuevos clientes y fidelización de los clientes actuales, siendo varios los aspectos tratados plasmando los objetivos de generar satisfacción al cliente, con información veraz, eficiente y oportuna, estructurando el plan de acción, que le permita fortalecer sus fortalezas, permitiendo a la organización, el cumplimiento de sus objetivos estratégicos a mediano y corto plazo, logrando una mayor participación de mercado.

* Trabajo de Grado

** Instituto de proyección regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Ramiro Augusto Redondo Mora

ABSTRACT

TITLE: ACTION PLAN FOR THE STRENGTHENING OF TRADE STRATEGIES OF THE BANK HIPOTECARIA BANCO AV VILLAS BUCARAMANGA, WITH EMPHASIS IN MANAGEMENT, ADDRESS AND ORIENTATION OF CUSTOMERS, THAT WISH TO PURCHASE HOUSING BY MORTGAGE CREDIT*.

AUTHOR: RAÚL HERNANDO OLIVEROS JIMÉNEZ**.

KEYWORDS: Mortgage Credit, Action Plan, Risk Profile

DESCRIPTION:

The present work is shown as evidence and business alternative, in the proper management given to the client that acquires housing with mortgage financing in the AV Villas Bank through its commercial force of external sale known as Mortgage Bank, in the city of Bucaramanga, the which is part of the northeastern zone in the strategic distribution of the Bank. This process seeks to provide all the options available during the course of profiling, as well as the filing, approval and disbursement, in addition to the necessary and objective information for each risk profile.

Through the elaboration and analysis of a prioritization matrix, the current strengths and weaknesses of the Mortgage Bank were identified, and with this information, results were obtained from its critical areas of interest such as the commercial area, management area and quality assurance, that are part of the process within the Mortgage Bank.

The applied commercial strategies are focused on the acquisition of new clients and the loyalty of the current clients, being several the aspects treated to achieve the objectives of generating customer satisfaction, with truthful, efficient and timely information, structuring the action plan that allows strengthen their strengths, allowing the organization, the fulfillment of its strategic objectives in the medium and short term, achieving a greater market share.

* Degree work

** Institute of regional projection and Distance Education. Business management. Director: Ramiro Augusto Redondo Mora

INTRODUCCIÓN

Este trabajo parte como referencia de la necesidad que se tiene sobre la adquisición de vivienda propia por parte de los hogares colombianos, manteniendo la orientación en el principio del crédito mismo y sus componentes estructurales que permitan identificar las falencias que el producto hipotecario presenta dentro de la Banca hipotecaria del Banco AV Villas Bucaramanga, obteniendo una concreta caracterización de problemáticas.

De este modo, se busca hacer una valoración más completa de todos los métodos que en estos casos se tienen y que hacen parte de la regularidad del proceso de venta del crédito hipotecario, permitiendo buscar alternativas de solución, con el objetivo de estar más cerca de los resultados deseados y así poder avanzar en la búsqueda de mejoras que incluyan todos los sectores relacionados dentro de la oferta nacional.

Para tales efectos se busca plantear la participación y orientación adecuada en los procesos relevantes de la venta del crédito hipotecario, siempre generando como finalidad la adecuada información y satisfacción del consumidor final, quien se encuentra implicado en la toma de decisión y compromiso de asumir la obligación de largo plazo.

El desarrollo adecuado de esta práctica abrirá la posibilidad del acceso a vivienda propia, que permita extender una política más participativa y de inclusión mejorando las expectativas en calidad de vida de la población en general.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Al hablar de la historia del Banco Av Villas, es ineludible no empezar por Luis Carlos Sarmiento Angulo, este destacado ingeniero de profesión de la Universidad Nacional, pero financiero de corazón es el hombre más rico de Colombia con más de USD 12.500 millones según la revista Forbes¹ logrando el mayor conglomerado financiero de Colombia.

A mediados del año 1972 tuvo su origen en la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, la cual fue la primera entidad financiera del magnate colombiano, creada y especializada en la financiación del sector de la construcción, mediante el otorgamiento de créditos dentro del sistema UPAC² tanto a constructores como a compradores de inmuebles en general.

¹ Revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicada en Estados Unidos. Fundada en 1917 por B. C. Forbes, cada año publica listas que despiertan gran interés en el ámbito de los negocios como Forbes 500

² Unidad de Poder Adquisitivo Constante. Este sistema fue implantado en Colombia en el año 1972 durante la presidencia de Misael Pastrana Borrero. La UPAC tenía como principales objetivos los de mantener el poder adquisitivo de la moneda y ofrecer una solución a los colombianos que necesitaran tomar un crédito hipotecario de largo plazo para comprar vivienda.

Figura 1. Logo Grupo AVAL



Fuente: Grupo AVAL

En el año de 1998 se estableció sobre el Banco una situación de control por parte del Grupo Aval Acciones y Valores S.A, que es el más grande e importante grupo financiero del país, conformado por el Banco AV Villas, Banco de Occidente, Banco de Bogotá, la Sociedad Administradora de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. y el Banco Popular S.A.³

A principios del año 2000 la Corporación Las Villas se fusionó absorbiendo a la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorramas, entidad creada en diciembre de 1.972 y que había entrado a formar parte del Grupo Aval a mediados de 1.997.

De esta forma surgió, para el momento de la fusión, la sexta entidad financiera más grande del país por nivel de activos, bajo la denominación de Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas.⁴

Posteriormente luego de la crisis financiera de 1998, para proteger el patrimonio de los Colombianos, se expide la Ley 546 de 1999 (Ley de Vivienda) con la que se crea la Unidad de Valor Real (UVR)⁵, en reemplazo de la UPAC, y se abre paso a la conversión de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, en Bancos Comerciales. Por

³ GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A. Información Adicional Reseña Histórica del grupo. Bogotá. El instituto. 2015

⁴ Ibíd. p.12.

⁵ La UVR (unidad de valor real constante) fue creada por el Congreso de la República mediante la Ley 546 de 1999, y comenzó a funcionar el primero de enero del año 2000.

consiguiente, como resultado de la Ley de Vivienda, y con el fin de brindar una mayor diversidad de productos y servicios a sus clientes, en el mes de marzo del año 2002 AV Villas se convierte oficialmente en Banco Comercial.

1.2 INFORMACIÓN CORPORATIVA

Desde el año 2002 la entidad ha experimentado cambios en los distintos frentes de su actividad, consolidando su vocación bancaria a través del lanzamiento de nuevos productos, tales como cuenta corriente, operaciones de divisas, créditos de consumo, de libre inversión, de tesorería y empresariales, sin abandonar las tradicionales líneas de depósitos de ahorro (cuentas y CDT), así como los créditos hipotecarios individuales y para constructor. De la misma forma, cuenta con canales electrónicos ágiles y seguros como Audiovillas, Internet, cajeros automáticos y puntos de pago que ofrecen comodidad y agilidad a sus clientes.

El objetivo corporativo principal es satisfacer las expectativas de los accionistas, clientes, usuarios y personal de la entidad a través de mejoras en la rentabilidad y en la relación costo beneficio. Lo anterior se logra a través de un desarrollo integral del recurso humano y lealtad con los clientes, producto de la cultura del servicio al cliente.

A lo largo de la última década, Banco AV Villas ha pasado a tener una red de 286 oficinas, 571 cajeros, 8,174 corresponsales bancarios⁶ y una avanzada plataforma de banca móvil, siendo pionero en sus aplicaciones y funciones de internet. Es el banco más activo de Grupo Aval, en términos del uso de canales no tradicionales (banca móvil, corresponsales no bancarios y sucursales virtuales).

⁶ BANCO COMERCIAL AV VILLAS. Modelo Estratégico y de Negocios. Bogotá. El instituto. 2016.

En la actualidad el Banco AV Villas se encuentra en un período creativo y de consolidación, que apunta al objetivo estratégico de lograr sus objetivos de crecimiento. Para cumplir este propósito dispone de una competitiva red de oficinas, una amplia fuerza de ventas y tiene a su disposición un eficiente soporte técnico y administrativo.

Como creciente estrategia de negocio, el Banco AV Villas trabaja con la conciencia de que puede, a través de la implementación de tecnología de punta, competir en el mercado bancario tradicional, incentivando el uso de canales no tradicionales.

Además se considera que existen factores importantes del entorno económico que crean una oportunidad de crecimiento al expandir su público y ofrecer nuevos productos ampliando su portafolio virtual.

1.3 PERFIL ESTRATÉGICO

Figura 2. Logo Banco AV Villas



Fuente: Banco AV Villas

Los colores del logo actual del Banco AV Villas son sinónimo de Calidez, Confianza, Respaldo y Solidez.

Permitiendo así ir en una sola vía con su lema institucional “*LO QUE QUIERES TENER*”

MISIÓN: Dar satisfacción, apoyo y confianza a nuestros clientes y a nuestra gente, siempre innovando.

VISIÓN: Más Clientes, con más productos, transando más.

VALORES CORPORATIVOS:

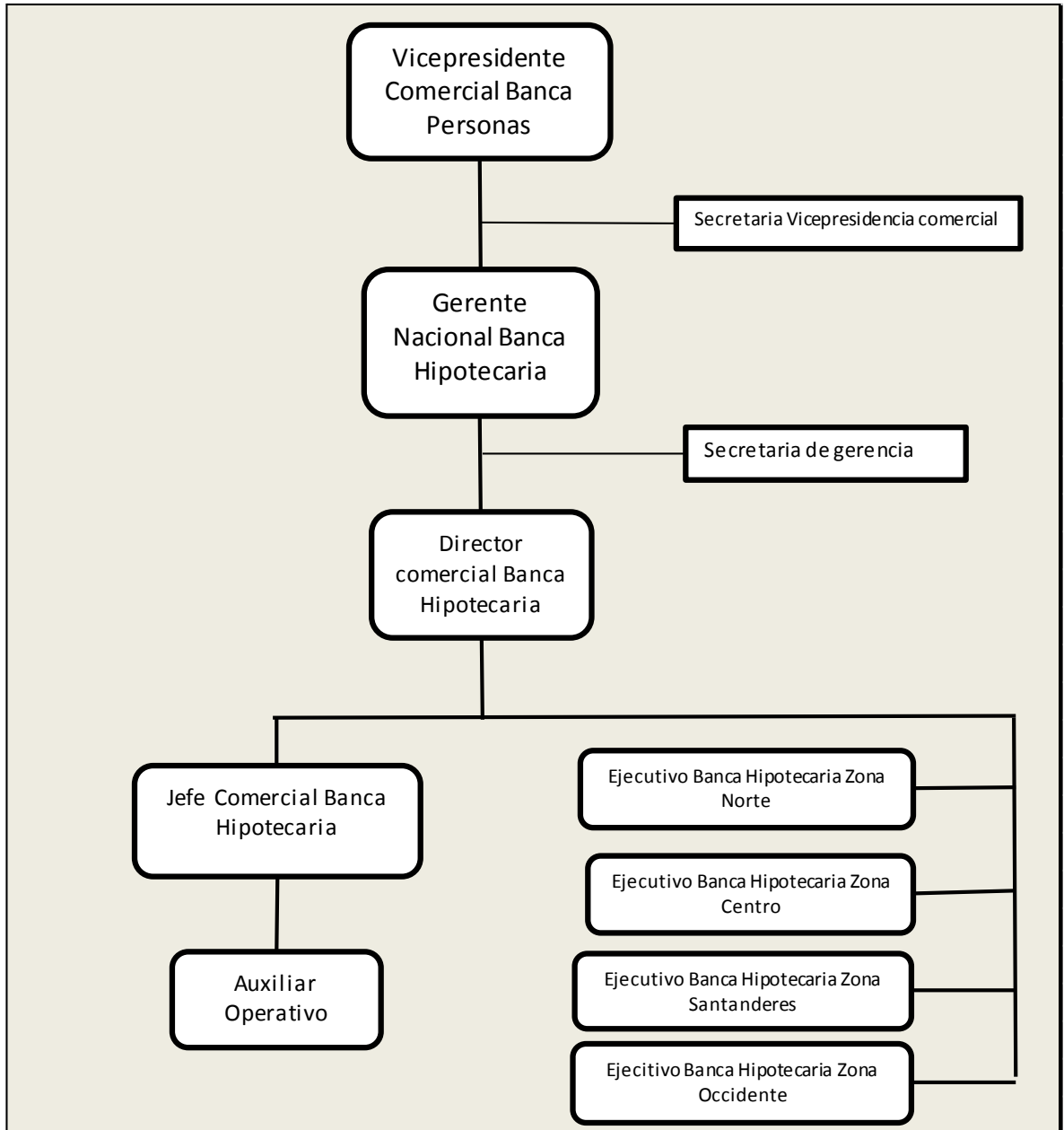
- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad
- Actitud de servicio

Teniendo en cuenta y partiendo de los anteriores principios institucionales se puede decir que la idea principal del banco es estar en constante búsqueda de nuevos mercados que le permitan crecer y generar valor para la compañía⁷.

Y adicionalmente este enfoca sus esfuerzos principalmente, en lograr innovación mediante la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación, que le permitan lograr el desempeño óptimo hacia sus clientes, orientados en la comodidad y eficiencia financiera.

⁷ BANCO COMERCIAL AV VILLAS. Objetivos, Misión y Visión Estratégica del Negocio. Bogotá. El instituto. 2006.

Figura 3. Organigrama Banca Hipotecaria Nacional



La anterior figura identifica la estructura básica organizacional de la Banca Hipotecaria Nacional dentro del Banco AV Villas.

En cabeza de la Vicepresidencia Comercial a nombre del Dr. Jaime Eduardo Martínez, quien es el encargado de manejar todas las estructuras comerciales del Banco incluyendo las áreas de libranzas, tarjeta de crédito y créditos de consumo.

En orden descendente se encuentra el Dr. Edgar Forero Barrera, Gerente Nacional de la Banca Hipotecaria quien cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector hipotecario y tiene bajo su responsabilidad todos los lineamientos del producto.

En la Dirección Comercial se encuentra Daniel Felipe Silva, el cual presenta labores de enlace entre las diferentes zonas y la alta gerencia.

Como Jefe Comercial de la Banca Hipotecaria esta designada Ángela Liliana Gómez, soporte de análisis, reconsideraciones y seguimiento de las zonas de la Banca Hipotecaria.

Las zonas de la Banca Hipotecaria a nivel nacional están divididas en cuatro sectores: Norte, Centro, Santanderes y Occidente, de las cuales solo se establecerá contacto con la zona Santanderes, la cual será la zona objeto de referencia, representada por Gladys Cecilia Rojas ejecutiva comercial de la Banca Hipotecaria Santanderes, quien servirá de apoyo y soporte durante el presente estudio.

1.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

El portafolio actual del Banco Av Villas se halla diversificado y se encuentra sectorizado en ahorro, inversión, crédito, adquisición de vivienda y dinero plástico.

a. Portafolio de ahorro e inversión

- CDT

Es la inversión en un título valor con rentabilidad fija mayor a una Cuenta de Ahorro, que permite obtener ganancias de renta mensual.

- AFC

Es una cuenta que permite obtener beneficios tributarios por usar ahorros para vivienda, deducible hasta el 30%.

- Cuenta para Transar (Cuenta Móvil)

Es una cuneta virtual mediante una APP que brinda solución completa para el manejo de las finanzas de forma segura las 24 horas.

- Cuenta de Nómina

Cuenta de nómina con beneficios, sin convenio de la empresa con el Banco, solo del Banco hacia sus empleados.

- Cuenta para Ahorrar (Certivillas)

Cuenta de ahorros sin cuota de manejo, otorga el doble de rentabilidad mensual generando mayor rentabilidad que una cuenta de ahorros normal.

- Ahorro Plan AVAL

Cuenta de Ahorro programado para obtener subsidio para compra de vivienda de interés social.

- Cuenta corriente

Cuenta con chequera y el respaldo de un sobregiro diseñado a la medida de cada perfil.

- Transfer Aval

Servicio de ahorro móvil que permite manejar el dinero desde un celular Claro.

b. Portafolio de préstamos

- Crédito compra de cartera

Unifica deudas y disfruta de una tasa de interés preferencial sin productos adicionales, mejorando el flujo de caja mensual.

- Compra de Cartera con Tarjeta de Crédito

Crédito con tasas especiales para consolidar deudas con otra tarjeta de crédito.

- Crédito Libre Inversión

Dinero con cuotas fijas para lo que quiera, con plazos de 6 meses hasta 60 meses, sin codeudor.

- Crédito Rotativo

Cupo de crédito que permite tener y obtener recursos disponibles las 24 horas de manera inmediata.

- Adelanto de Nómina

Un adelanto de salario, a través de la cuenta de nómina, hasta del 100%.

- Crédito de Libranza

Crédito libre destino, con cuotas fijas descontadas por nómina, con tasa especiales bajo convenios previamente establecidos.

- Crédito Educativo

Línea de crédito educativo que permite financiar los estudios, de la familia o amigos.

c. Portafolio de crédito Hipotecario

- Crédito de Vivienda Preaprobado

Análisis de cupo de crédito sin costo alguno, para compra de vivienda nueva o usada en pesos o UVR.

- Adquisición de Vivienda en UVR

Cuotas más bajas, con plazo de hasta 20 años para pagar la vivienda, con dos sistemas de amortización, contante y variable.

- Adquisición de Vivienda en Pesos

Préstamo para adquisición de vivienda con una cuota fija durante la vigencia del Crédito con plazos que van desde los 60 meses hasta los 180 meses.

- Adquisición de vivienda con Cupo de ventas.

Crédito destinados para la adquisición de vivienda con condiciones especiales de no cobro de avalúo, no cobro de estudio de títulos y no cobro de estudio de crédito.

- Adquisición Diferente de Vivienda

Financiación de inmuebles para negocio tales como locales, oficinas, bodegas, consultorios, con financiación de hasta el 60% a 120 meses como plazo máximo.

- Crédito Hipotecario Libre Inversión

Préstamo de categoría comercial que permite dejar un inmueble en garantía, con plazos de hasta 120 meses.

- Compra Cartera Hipotecaria

Compra de cartera de vivienda a una menor tasa y a un menor plazo dependiendo de cada caso, que permite aliviar los intereses pagados, el flujo de caja mensual y sin tener que volver a escriturar, solo con una cesión de hipoteca entre Bancos.

- Seguros AV Villas

Aplica para productos de crédito hipotecario y consumo, estos cuentan con el respaldo de un seguro de vida para el titular del crédito y un seguro de daños en los inmuebles.

d. Tarjetas de crédito

- Tarjeta de Crédito Black

La Tarjeta de Crédito Black AV Villas, presenta solo una franquicia MasterCard, permite acceder a un cupo de crédito inmediato para adquirir productos y servicios, con cupos superiores a \$23.000.000.

- Tarjeta de Crédito Platinum.

La Tarjeta de Crédito Platinum AV Villas, presenta dos franquicias Visa o MasterCard, permite acceder a un cupo de crédito para compras o avances, con cupos desde \$15.000.000 hasta \$22.999.999.

- Tarjeta de Crédito Oro.

La Tarjeta de Crédito Oro AV Villas, presenta dos franquicias Visa o MasterCard, permite acceder a un cupo de crédito para compras o avances, con cupos desde \$6.000.000 hasta \$14.999.999.

- Tarjeta de Crédito Clásica.

La Tarjeta de Crédito Oro AV Villas, presenta dos franquicias Visa o MasterCard, permite acceder a un cupo de crédito para compras o avances, con cupos desde \$2.000.000 hasta \$5.999.999.

- Tarjeta de Crédito Facilísima.

La Tarjeta de Crédito Facilísima AV Villas es un cupo de crédito rotativo que se destina para adquirir bienes y servicios en los comercios afiliados solo a la franquicia

MasterCard, es un plástico personalizado a cada cliente, de uso nacional únicamente y un con monto delimitado de pago mínimo para que el flujo de caja del cliente siempre se ajuste con ese valor, cupos desde \$500.000 hasta \$1.999.999.

- Seguros Asociados a Tarjetas de Crédito.

Es una línea de seguros asociados automáticamente a las tarjetas de crédito, bajo autorización expresa del cliente, que ofrece servicios y asistencias diversas en casos fortuitos de robo o extravió del plástico tanto nacional como internacional.

e. Tarjeta débito

- Tarjeta Débito Segura

Permite realizar compras, pagos y retiros de forma ágil y segura gracias a la Tecnología CHIP en cualquiera de los establecimientos ATH a nivel nacional.

- Tarjeta Débito Con Tecnología sin Contacto

Permite pagar las compras sin entregar la Tarjeta, con tan solo acercarla a los datáfonos de Redeban Multicolor habilitados en cualquier centro de comercio autorizado a nivel nacional o internacional.

- Tarjeta Débito Transporte Masivo

Se tiene acceso al sistema de Transporte Masivo de Bogotá y Barranquilla permitiendo disfrutar de los mismos beneficios de la tarjeta débito tradicional, solo disponible en estas dos ciudades inicialmente.

1.5 ANÁLISIS DEL SECTOR FINANCIERO

En la construcción de un análisis a profundidad del sector financiero colombiano, se deben evaluar todas las variables que resultan determinantes para la economía

global, uno de los elementos más relevantes al momento de valorar el entorno macroeconómico del país, es la caída acelerada y sin pausa, en los precios generales de los hidrocarburos, toda vez que este sector es uno de los pilares por excelencia de la economía regional y es por esta misma razón en términos de dependencia, que el golpe se sintió de manera atípica.

La situación anteriormente descrita desencadenó varios factores que dan origen a una desaceleración económica interna, ya que la inversión extranjera para este sector decayó notoriamente, pues los grandes inversionistas extranjeros han retirado su capital argumentando falta de rentabilidad y sobre costos en la operación, generando un aumento en los índices de desempleo. A esto también se le debe sumar el alto valor registrado por parte del dólar estadounidense, el cual tuvo repercusiones favorables solo a un puñado de la sociedad, en especial a quienes realizaban exportaciones en esta moneda.

Este último año se ha distinguido por una desaceleración en el comportamiento de la economía nacional en todos sus sectores⁸, situación que no ha sido ajena al sector financiero y al mercado de crédito, donde también se han presentado una serie de ajustes, por parte de las mismas entidades y su ente rector.

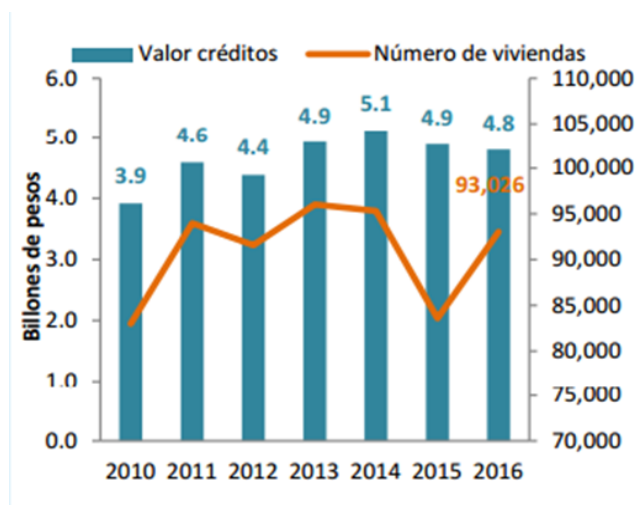
En este sentido, es relevante analizar el comportamiento reciente de la cartera por modalidad de crédito, determinar si las entidades financieras, han modificado sus políticas de colocación, y así mismo si los requerimientos para el acceso a nuevas obligaciones se endurecerán en el corto o mediano plazo debido al alto riesgo evidenciado⁹.

⁸ CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN, Camacol. Situación del crédito en Colombia, antecedentes ante condiciones cambiantes. Bogotá. El instituto, 2016. 16p.

⁹ *Ibíd.* 30p.

En términos de crédito hipotecario, se evidencia según el indicador de calidad tradicional¹⁰, que desde inicios del 2015 se ha presentado incrementos sostenidos, que según información de la Superintendencia Financiera¹¹ se han dado debido a deterioros en el pago de los hogares en algunos segmentos de precios y a un cambio en las políticas de castigo de una entidad financiera, aun así el indicador se mantiene en niveles estables, esto debido a la mitigación del riesgo y la especulación del sector.

Figura 4. Desembolsos para adquisición de vivienda



Fuente: Camacol, Situación del crédito en Colombia.

Aun esto, los resultados indican y demuestran que los mayores deterioros han provenido de la cartera comercial, por su parte la línea de vivienda se mantiene en niveles estables.

Como consecuencia de todo lo expuesto y la coyuntura macroeconómica, junto al el contexto internacional, produjo que el Banco de la República cambiara el rumbo de la política monetaria, situación que ha generado expectativa sobre los nuevos

¹⁰ Indicador de Calidad Tradicional = Cartera y Leasing Vencido / Cartera y Leasing Bruto.

¹¹ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Indicadores de Vivienda. Bogotá. El instituto, 2015.p.8.

incrementos que se generarán sobre las demás tasas de interés del mercado, tratando de evitar con estas movidas el aumento del endeudamiento a corto y mediano plazo que se genera en Colombia de forma habitual.

De esta manera, mediante una observación realizada a las tasas de interés del mercado, se encontró que la transmisión de la tasa de política¹² es lenta y menos proporcional sobre la tasa de interés de crédito hipotecario, lo que está en línea con la existencia de regulación del mercado, los plazos y tipos de crédito, y la cobertura a la tasa de interés que el Gobierno Nacional ha proporcionado a través del FRECH¹³, entre otros, permitiendo al sector hipotecario sobresalir sobre los demás productos.

En Enero de 2017 los activos del sistema financiero colombiano alcanzaron un valor de \$1,417.5 billones, tras registrar un crecimiento real anual de 6.3%. Las inversiones y la cartera de créditos contribuyeron con el 47.1% y el 29.0% del total del activo¹⁴ respectivamente, esto demuestra que no fue del todo crisis, solo permitió establecer que la economía nacional sintió bordes de desaceleración en términos financieros, debido esto en gran parte a los factores anteriormente expuestos y a las medidas que tomó el Banco de la Republica fijando altas tasas de interés, en aras de frenar la inflación y contener así el aumento del IPC.

Se debe tener en cuenta que los créditos para compra de vivienda son los que presentan una mayor estabilidad en la oferta y la demanda, así como mejores

¹² Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República

¹³ Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria, Es un ayuda ofrecida por el Gobierno Nacional y administrado por el Banco de la República, que facilita la financiación de vivienda

¹⁴ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Actualidad del Sistema Financiero Colombiano. Dirección de Investigación y Desarrollo; Bogotá. El instituto, 2017.p.15.

perspectivas para la colocación de futura deuda, según lo afirma el Banco de la República¹⁵.

Los desembolsos y la cartera de vivienda han presentado pequeños ajustes propios de la fase del ciclo en la que se encuentra la economía, los créditos VIS en pesos y los de leasing habitacional concentran los mayores deterioros en términos de cartera vencida¹⁶, en el caso de los Leasing habitacionales las personas o consumidores en general desconocen su funcionalidad y finalidad ya que como figura de arriendo con opción de compra evidencian poco compromiso y baja responsabilidad ante las obligaciones adquiridas, para el caso de los créditos VIS en su mayoría están determinados por los ingresos del núcleo familiar y está hecho para los estratos 1, 2, 3 los cuales son dependientes de los factores económicos externos.

Aún así el balance agregado muestra un comportamiento estable, que no representa un riesgo en aras de preservar la estabilidad financiera nacional, pero no es de confiar pues aun cuando el panorama de crédito se encuentra estable, puede verse impactado por las condiciones cambiantes de origen interno o externo en cualquier momento.

¹⁵ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Actualidad del Sistema Financiero Colombiano. Dirección de Investigación y Desarrollo; Bogotá. El instituto, 2017.p.15.

¹⁶ Ibít. p.23

1.6 MARCO DE REFERENCIA LEGAL

a. Ley 1796 del 13 de julio de 2016.

Conocida como ley de vivienda segura, que busca generar medidas para proteger al comprador de vivienda, mejorar la seguridad de las edificaciones y fortalecer la función pública de curadores urbanos.

Protección a los compradores de vivienda

Es obligación de constructores y enajenadores de vivienda amparar los perjuicios patrimoniales causados a los propietarios afectados por el colapso o amenaza de ruina, como consecuencia de deficiencias en el proceso constructivo.

Incremento de las medidas de seguridad de las edificaciones

Todas las edificaciones de vivienda con más de 2.000 metros de construcción deberán contar con revisores y supervisores independientes del constructor. Se eliminan todas las excepciones que autorizaban a los constructores a realizar la supervisión de sus propias obras.

Todos los supervisores técnicos deberán estar inscritos en el Registro Único Nacional de Profesionales Acreditados, lo cual permite garantizar que los profesionales sean especialistas en estructuras y cuenten con la experiencia e idoneidad necesarias.

Una vez concluidas las obras, el supervisor técnico independiente deberá expedir la certificación de ocupación de la respectiva obra, en la cual constatará que la construcción contó con la supervisión correspondiente y que la edificación se

ejecutó de conformidad con las normas exigidas por el Reglamento Colombiano de Construcciones Sismo resistentes.

En caso de que la edificación presente daños dentro de los 10 años siguientes a la expedición del mencionado documento, el constructor o enajenador podrá amparar los perjuicios patrimoniales con sus recursos, garantías bancarias, productos financieros, seguros u otros.

Mayor vigilancia para los curadores urbanos

Se creará la Superintendencia Delegada para el Control de Curadores Urbanos, adscrita a la Superintendencia de Notariado y Registro, para efectos de la inspección, vigilancia y control del proceso de selección de los curadores urbanos.

La nueva delegada adelantará el concurso nacional de méritos para elaborar la lista de elegibles de curadores urbanos. De la lista que defina la superintendencia los alcaldes podrán designar el curador urbano para su municipio o distrito.

b. Ley 546 de 1999.

Estableció las bases para facilitar la movilización de créditos hipotecarios, con el objeto de proveerle al sistema hipotecario del país, nuevos y eficientes modelos para obtener a través del mercado de capitales recursos para el financiamiento de vivienda. Esta ley proporcionó los tres elementos que faltaban en el mercado de la vivienda: participación del sector privado en el financiamiento hipotecario, sistemas más eficientes de financiación y una industria constructora más competitiva.

Con lo cual se logró recursos financieros suficientes como para asegurar que el déficit de vivienda, pudiera ser paulatinamente disminuido hasta niveles que son

normales aún en países desarrollados y además lograr suficiente ahorro como para financiar las nuevas demandas.

Los privilegios que consagra la ley de financiación de vivienda acercan como nunca antes a una muy significativa proporción de las familias de menores ingresos a la posibilidad de adquirir una vivienda digna.

Además, abre un camino limpio para democratizar el crédito y facilitar un desarrollo integral y formal de las ciudades, hoy en día asfixiadas por los urbanizadores ilegales. La velocidad de este proceso naturalmente se ha acelerado con el impulso que el gobierno le ha dado mediante garantías a los créditos para vivienda de interés social, la no VIS y a la liquidez del mercado secundario.

Algunas consideraciones importantes a tener en cuenta de la ley 546 de 1999:

Tasas: La tasa de interés remuneratoria de los créditos de vivienda individual a largo plazo, se fija de acuerdo con las condiciones del mercado (libertad de tasas); no obstante, se deberán calcular sobre la UVR o en moneda legal colombiana con una tasa fija de interés durante todo el plazo del préstamo, a menos que se acuerde la reducción de la misma, y no podrá capitalizarse, de acuerdo con lo previsto en el numeral 2 y en el parágrafo del artículo 17 de la Ley 546 de 1999.

En el caso de vivienda de interés social, de acuerdo con lo dispuesto en el parágrafo del artículo 28 de la Ley 546 del 23 de diciembre de 1999, la tasa de interés remuneratoria de todos los créditos no podrá exceder de once puntos durante el año siguiente a la vigencia de la misma. Dicha tasa de interés remuneratoria es efectiva anual, calculada sobre la UVR.

Plazo: Los créditos de vivienda individual podrán tener un plazo para su amortización comprendido entre cinco años como mínimo y treinta años como máximo.

Montos: Podrá financiarse hasta el setenta por ciento (70%) del valor del inmueble. Dicho valor será el precio de compra o el de un avalúo practicado dentro de los seis (6) meses anteriores al otorgamiento del crédito. En los créditos destinados a la financiación de vivienda de interés social podrá financiarse hasta el ochenta por ciento (80%) del valor del inmueble.

Monto límite para la primera cuota: La primera cuota no podrá representar más del 30% de los ingresos familiares. Los ingresos familiares están constituidos por los recursos que puedan acreditar los solicitantes del crédito, siempre que exista entre ellos relación de parentesco o se trate de cónyuges o compañeros permanentes. Tratándose de parientes deberán serlo hasta el segundo grado de consanguinidad, primero de afinidad y único civil.

Destinación: Los créditos de vivienda individual podrán destinarse a:

- Compra de vivienda nueva
- Compra de vivienda usada
- Construcción de vivienda individual

Garantías: Dichos créditos deberán estar garantizados con hipotecas de primer grado constituidas sobre las viviendas financiadas.

Seguros: Es preciso tener en cuenta que los inmuebles financiados deberán estar asegurados contra los riesgos de incendio y terremoto.

Prepagos de deuda: Los créditos de vivienda individual podrán prepagarse total o parcialmente en cualquier momento sin penalidad alguna. En caso de prepagos parciales, el deudor tendrá derecho a elegir si el monto abonado disminuye el valor de la cuota o el plazo de la obligación.

c. Decreto 0428 de 2015.

Reglamenta un mecanismo de cobertura de tasa de interés condicionada de los créditos individuales hipotecarios para la adquisición de vivienda VIS.

Los beneficiarios contarán con un subsidio para la cuota inicial, de hasta \$14.754.340 con un monto mínimo recibido de \$8.852.604 además de 4 puntos en la tasa de interés del crédito hipotecario. El gobierno nacional ofrece el beneficio durante 7 años de vida del crédito.

Para ser beneficiario del programa, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Cumplir el rango de los ingresos de 4 a 8 SMLMV.
- No ser propietarios de vivienda en el territorio nacional
- No haber sido beneficiarios de un subsidio familiar de vivienda otorgado por una Caja de Compensación o Gobierno Nacional
- No haber sido beneficiario de alguna cobertura a la tasa de interés
- No participarían en el programa los municipios: Bogotá D.C, Soacha, Cajicá, Chía, Facatativá, Funza, Girardot, Madrid, Mosquera, Fusagasugá y Zipaquirá.
- El programa tiene una vigencia hasta el 2018 o hasta el agotamiento de los cupos.
- Para acceder al programa, el hogar debe suscribir el formato de Inscripción para postulantes.

d. Decreto 2500 de 2015.

Reglamenta un mecanismo de cobertura de tasa de interés condicionada de los créditos individuales hipotecarios para la adquisición de vivienda.

Cobertura de tasa de interés de 2.5 puntos por los primeros 7 años de los créditos de vivienda urbana nueva o contratos de leasing habitacional que otorguen o celebren los establecimientos de crédito con los deudores y locatarios que cumplan con las condiciones y requisitos señalados en la normatividad y cuyas viviendas no superen en su avalúo comercial los 335 SMLMV.

Lo que le permite a los solicitantes ahorrarse hasta un 19% del valor de la cuota mensual del crédito.

- No haber sido beneficiario de ninguno de los subsidios a la tasa de interés ofrecidos por el Gobierno nacional anteriormente.
- Comprar una vivienda nueva urbana con precio mayor a 135 salarios mínimos y menor o igual a 335 salarios mínimos.
- El trámite se podrá adelantar directamente en la entidad financiera de su preferencia.
- Deberá manifestar por escrito la intención de recibirla antes del desembolso del crédito o de la suscripción del respectivo contrato de leasing habitacional.
- Que la vivienda urbana nueva se encuentre dentro de las condiciones establecidas (proyecto en etapa de preventa, en construcción y terminada no habitada).

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En general para el Banco Comercial Av Villas se hace necesario realizar un diagnóstico que abarque todos los órdenes indispensables para el correcto ejercicio, procesos y manejo de la entidad que afectan el funcionamiento de la Banca Hipotecaria Bucaramanga, con fin de conocer el ejercicio de las áreas involucradas, analizar las funciones de cada uno de los implicados en los determinados cargos y comprender el conjunto de actividades que se relacionan entre sí, necesarios para la consecución de objetivos, planteamiento de estrategias y cumplimiento de su visión y misión descritos en su plan estratégico.

Para la elaboración de tal proceso se tendrá en cuenta los métodos de la observación y análisis partiendo también de la experiencia presentada durante los últimos siete años dentro de la entidad, así mismo como el apoyo de las fuentes primarias y secundarias obtenidas y soportada adicional mediante una encuesta de eficiencia y servicio de procesos administrativos realizada a los integrantes de la Banca Hipotecaria Bucaramanga, incluida su ejecutiva comercial.

Las áreas involucradas para el estudio son las de planeación, organización, dirección y control permitiendo así llevar un orden sobre los procesos de gestión dentro de la entidad, también se valorará el estudio de las áreas de talento humano, financiera, responsabilidad social, ambiental y la tecnológica. Las anteriores áreas son de vital importancia para conocer las debilidades y fortalezas para enfrentar el correcto desarrollo en el mercado nacional, las cuáles serán llevadas y analizadas mediante una matriz PCI, POAM y posteriormente una DOFA. Buscando describir y/o establecer relaciones entre las variables de la empresa y de su ambiente.

El propósito de esta búsqueda de información es el de generar conocimientos que permitan entender, administrar y cambiar la organización en función de dos características fundamentales: por un lado, mejorar la eficiencia y productividad de la Banca Hipotecaria Bucaramanga y por otro, perfeccionar las estrategias comerciales utilizadas en el proceso de venta del crédito hipotecario.

2.1 ÁREA GERENCIAL

El área gerencial se remite directamente a cuatro grandes grupos, (Junta Directiva, Alta Gerencia, Vicepresidencias de áreas, Jefes de Departamento) la Junta Directiva y la Alta Gerencia, son las encargadas de manejar la dirección, orientación y planeación estratégica de toda la organización, liderando procesos de colocación, asignaciones de metas, gestión de cobro y cartera en general, además son quienes definen las políticas crediticias, asignan el perfil de riesgo para los diferentes productos y servicios, crean políticas para la vinculación de nuevos clientes, así como la aprobación de los límites de atribuciones para las operaciones de crédito en todos sus niveles.

Conjuntamente están informados sobre los procesos, estructura de los negocios y naturaleza de las actividades, con el fin de que los mismos sean monitoreados y se les efectúe un seguimiento adecuado, en cabeza del presidente de la organización, recae la mayor parte de la responsabilidad y ejecución del plan de negocios, siendo este último factor clave y determinante en el liderazgo empresarial.

Las vicepresidencias de áreas las cuales son Comercial Banca Personas, Jurídica, Servicios Compartidos, Riesgos, Banca Empresarial y Pyme, están orientadas al liderazgo de cada uno de sus dependencias a cargo, se mantienen como los responsables directos del cumplimiento de metas y ejecución del presupuesto asignado a cada una de sus filiales.

Y por último se encuentran los directores de departamento, quienes son los delegados de controlar y velar por la consecución de las metas asignadas, así como de manejar el personal en todos los aspectos relacionados de cara al cumplimiento de objetivos, gestión de operaciones y manejo de oportunidades. En este orden se presenta incidencia en decisiones de manera directa dentro de la Banca Hipotecaria Nacional, influenciando a su vez en la Banca Hipotecaria Bucaramanga.

Es de resaltar que se evidencian dos cargos con similares acciones en este renglón dentro de la Banca Hipotecaria Nacional, uno es el Director Comercial Banca Hipotecaria y el otro es Jefe Comercial Banca Hipotecaria, ambos presentan funciones poco establecidas, ausencia de características específicas por cargo, que en algunos casos entorpecen la labor de los demás funcionarios y sus subalternos, las situaciones más presentadas son la falta de información eficiente y oportuna al personal, la reglamentación jerárquica al envío de correos para autorizaciones de excepciones y la falta de compromiso para con sus dependientes.

Para el caso específico de la Banca Hipotecaria Bucaramanga área objeto de estudio para la elaboración del plan de acción, se presentan retrasos en la información obtenida, la cual en algunos casos nunca llega a ser compartida con el personal en general, información que es corroborada por la ejecutiva de la zona Santanderes de la Banca Hipotecaria.

2.2 ÁREA COMERCIAL

Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución

El Banco AV Villas continúa desarrollando su estrategia comercial de mercadeo y ventas fundamentada en un enfoque primario dirigido hacia la gestión por segmentos bajo tres principios básicos¹⁷ (especialización, soporte y visualización).

Este plan estratégico está orientado al crecimiento de las ventas con calidad y servicio, generando confianza de cara al cliente, basado en un esquema de compensación por resultados, especialización del equipo comercial, redefiniendo procesos de radicación, aprobación, desembolso y asignando un importante apoyo tecnológico en todo el proceso.

El proyecto de reestructuración comercial está enfocado principalmente en ser líder en el desarrollo de productos y servicios para el segmento masivo (libranzas y consumo), posicionarse en el segmento que la entidad ha definido como preferente, ser proveedor de servicios financieros para las PYMES¹⁸ y atender al segmento empresarial con un portafolio básico de productos enfocado en las necesidades locales, en cuanto a el crédito hipotecario este no aparenta mostrar prioridad para el área, pues las modificaciones y observaciones implementadas en el producto no son sustanciales.

Una de sus principales falencias es la ausencia de servicios financieros complementarios que le faciliten la aprobación y estudio al cliente de cualquier producto ofertado por el Banco sin documentos, impidiendo no generar procesos de fidelización. La falta de control sobre la eficiencia en los procesos y tiempos de respuesta se ha convertido en un factor clave para la vinculación de clientes potenciales, adicionalmente los acuerdos de servicio entre el área comercial y de fábrica de crédito no son de obligatorio cumplimiento, afectando de manera directa todos estos procesos.

¹⁷ BANCO COMERCIAL AV VILLAS. Modelo Estratégico y de Negocios. Bogotá. El instituto. 2016. p.15.

¹⁸ Es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados

La distribución de sus productos y servicios, se realiza a través de dos canales principalmente, las fuerzas de ventas externas, la cual cuenta con asesores expertos en productos específicos y el canal tradicional con sus más de 286¹⁹ oficinas con asesores multiproducto. Adicionalmente cuenta con un canal de venta de Call Center que le permite lanzar campañas individuales de venta especialmente en tarjeta de crédito, este canal presenta poca experiencia en el manejo de venta telefónica evidenciando falencias como la doble llamada al cliente, la falta de claridad en sus productos ofrecidos y cobros adicionales no mencionados.

2.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN

El correcto funcionamiento en el área de producción del negocio, mejor conocido en el Banco AV Villas como área de operaciones, le permite generar confianza y respaldo en la continuidad del mismo, permaneciendo vigente en el mercado, ante cualquier situación inesperada.

Esta área de operaciones se divide principalmente en dos categorías, gerencia de operación comercial de crédito y gerencia de operación de red de oficinas.

La primera es aquella que permite la generación de aperturas de nuevos clientes, de clientes antiguos y oportunidades de negocio en el proceso de radicación, revisión, complementación, análisis, aprobación y desembolso de cualquier producto del activo, en la actualidad presenta más fortalezas que debilidades, debido a su moderno sistema de control de radicado mediante un código único a nivel nacional, el cual le permite lograr completa observación y seguimiento sobre

¹⁹ GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES. Nuestras compañías, Bancos. [En línea] 19 de Abril de 2017, disponible en Internet: <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupoaval/aval/nuestrascompanias/bancos>

cualquier crédito radicado a nivel nacional en cualquiera de sus canales, siendo pioneros en la microfilmación de documentos.

La segunda propende el normal desarrollo y funcionamiento de las unidades de negocio conocidas como red de oficinas a nivel nacional, programando pagos a proveedores, mantenimiento de oficinas, asignación de PyG de cada una de las oficinas y cierre y aperturas, de ser necesario, de las mismas.

La mayor parte de sus procesos operativos se encuentran centralizados exclusivamente en la ciudad de Bogotá y esto se convierte muchas veces en un problema o incomodidades debido a la falta de interacción entre sus proveedores y el Banco mismo.

2.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba bastante limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos en las áreas y procesos descritos, en el Banco AV Villas se cuenta con un área específica, encargada de responder por la satisfacción y mejoramiento de experiencias de clientes, bajo procesos de estandarización de sistemas de calidad y desarrollo de políticas, así mismo como de gestionar las inconformidades concernientes de cada producto o servicio, así como de los funcionarios u oficinas en general.

Para atender estas necesidades el Banco AV Villas destina proyectos de capacitación, orientación y acompañamiento, tales como cursos virtuales en módulos de servicio en línea, seguridad en el manejo de la información y tratamiento de datos personales de obligatorio cumplimiento para todos sus funcionarios sin excepción.

Como parte del soporte de calidad en el servicio presenta novedosos programas de cliente incógnito a nivel nacional, con personal contratado exclusivamente para medir la capacidad de respuesta de cualquier funcionario ante situaciones de difícil control, adicionalmente sus cartillas e instructivos de procedimientos en caso de conflicto, son realmente claros con ejemplos concretos de acciones reales a tomar en caso de presentarse algún percance, haciendo énfasis en la rápida y más acertada respuesta.

Para validar que la información sea aplicada correctamente se realizan medicaciones permanentes, mediante la evaluación de la Central Única de Reclamos (CUR)²⁰, la cual es la encargada de registrar todas las acciones presentadas por los clientes en general, sean buenas, malas o por mejorar, en términos generales esta área se encuentra cubierta por la responsabilidad en el servicio, con calidad operativa y amplios parámetros de organización desde todos sus cargos implicados en el asunto.

2.5 ÁREA DEL TALENTO HUMANO

Los retos permanentes que se impone el Banco AV Villas en el área de gestión humana, le son posibles de alcanzar gracias a la concepción que este tiene con respecto al SER y al HACER, esto le permite fortalecer de manera constante a su equipo de colaboradores, partiendo de una trato más humano generando confianza en estos mismos.

²⁰ Central Única de Reclamos, proceso creado por el Banco Av Villas, para la atención de quejas, reclamos, objeciones o felicitaciones que refiere respuesta automática a cualquier cliente en un tiempo no mayor de 3 días hábiles.

Las bases de sus dos premisas de la gestión humana el Ser y el Hacer le permiten lograr espacios de total competitividad interior, que a su vez se ven reflejados frente al mercado y los demás empleados de las otras entidades a nivel nacional.

Desde el fortalecimiento del Talento humano desde la perspectiva del Ser, mantiene dos conceptos fundamentales en su perfeccionamiento.

- El desarrollo íntegro y permanente de sus líderes.
- La implementación de una cadena de valor alineada con la estrategia del banco, que incrementa el bienestar de su gente y su productividad.

Actualmente para la selección del personal se evalúan los conocimientos y las competencias requeridas para cada cargo en términos de formación académica, habilidades, aptitudes, personalidad, idoneidad y experiencia.

En el desarrollo de la selección de personal, para nuevas vacantes, se realiza un primer análisis dentro de la organización con el fin de promover el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores a través de ascensos o traslados a otras sucursales. Aunque actualmente esta práctica se ha visto diezmada ya que existe una nueva política de ascensos que le impide al colaborador aumentar de un puesto a otro en más de un 30% en su salario total, impidiendo el libre y pleno desarrollo de cada empleado, punto determinante para que sus colaboradores emigren o elijan crecer en otras entidades en busca de nuevas oportunidades.

Los procesos de contratación y selección se ajustan a las normas establecidas por el Banco que buscan garantizar condiciones de igualdad en la evaluación de los candidatos a ocupar vacantes o cargos nuevos permitiendo y garantizando un proceso íntegro y transparente. Se hace evidente el ajuste de ciertas políticas salariales como el aumento anual programado de los 2 puntos adicionales al incremento del gobierno nacional por ley, aplicable solo al rango salarial de 1.5

SLMLMV hasta 2.5 SMLMV, esto perjudicando a el llamado personal de confianza no sindicalizado (gerentes, ejecutivos, directores de área).

2.6 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

El manejo financiero y contable del Banco AV Villas, se realiza por el departamento de contabilidad y finanzas, el cual cuenta con un área de control interno, que garantiza la confiabilidad y veracidad de la información.

Se realizan informes de gestión de cortes trimestrales que son socializados y compartidos a la junta directiva por el presidente del Banco, a su vez estos informes son consolidados en el informe de gestión parcial del Grupo AVAL acciones y Valores SA, los cuales permiten evaluar la confianza y evolución de los productos tanto del pasivo como del activo, en cartera productiva e improductiva.

De estos informes se desprenden los márgenes de ganancias anuales de la entidad, donde se reflejan las utilidades o pérdidas que se obtuvieron durante un periodo determinado, adicionalmente estos informes son la radiografía integra de la entidad y permite generar nuevas estrategias de costos, programas de gestión sobre servicios específicos, ajustes en los reglamentos de algunos productos ofrecidos.

Al presente se encuentran implementando un programa de reducción de costos donde se administra y monitorea de manera permanente, la papelería, los insumos de aseo de las instalaciones y el uso de la cafetería, el cual ha causado algún malestar sobre el personal, generando restricciones e incomodidades de orden general interno en el uso de estas, pero hasta el momento sin afectar las operaciones de las áreas.

En la actualidad constituye una de las áreas más importantes del Banco y pretende siempre la entrega de información general, actualizada y confiable que sirva como soporte para la toma de decisiones de la alta gerencia en todos los departamentos.

2.7 GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL

En el manejo de gestión ambiental el Banco AV Villas mantiene programas de comunicación virtual y campañas de tolerancia al cero papel, es decir los correos electrónicos mantienen una prelación sobre los documentos impresos permitiendo así un uso adecuado y racional del papel blanco, que es utilizado por cada centro de costo o dependencia, así mismo implementó claves de acceso para liberar impresiones, logrando un seguimiento y control continuo a empleados y funcionarios de todos niveles dentro de la organización, educándolos en el buen manejo de los recursos.

Como parte de las campañas e iniciativas de responsabilidad social empresarial o RSE, se cuenta con un área exclusiva para este proceso la cual le permite generar programas como “Tapas para Sanar” donde se recogen tapas de plástico de envases retornables y no retornables que son canjeados por ayudas para niños enfermos de cáncer a nivel nacional, generando sensibilidad al personal interno y a sus visitantes, pues son campañas visibles al público y de libre participación.

Además plantea programas de educación financiera básica para niños de escasos recursos de los estratos 1,2 y 3 y de escuelas rurales como “Colombia Emprendedora” que permiten inculcar valores e iniciativas logrando incentivar y cultivar el ahorro y las buenas prácticas financieras a jóvenes y niños de las diferentes ciudades y municipios del país donde el Banco tiene presencia.

2.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El Banco AV Villas realizó inversiones estratégicas y significativas en esta área, orientada al robustecimiento de la plataforma tecnológica que propendan por la prolongación del negocio y que permitan continuar atendiendo de forma efectiva el nivel de operaciones que maneja actualmente.

Así mismo, AV Villas se caracteriza por ofrecer productos tecnológicos diferenciadores para optimizar el proceso comercial de la compañía, lo cual constituye una ventaja comparativa e innovadora, ya que esto le da la opción de analizar y revisar créditos en plazos de hasta 3 horas desde cualquier ciudad del país.

El Banco AV Villas cuenta con un Centro de Cómputo de Contingencia disponible permanentemente para operar, que respalda al Centro de Cómputo Principal y garantiza la continuidad de los servicios de tecnología que soportan la operación crítica del Banco con orientación al cliente.

En esta área se cuenta con un Plan de Recuperación de Procesos y un Plan de Manejo de Crisis, que proporciona una respuesta a las posibles interrupciones o siniestros de origen natural, de orden público o civiles, que puedan afectar la operación normal, así como estar preparado para el manejo a diferentes escenarios de dificultades anteriormente mencionados, con el fin de mitigar un posible impacto reputacional.

Sus métodos de respuesta a sucesos inesperados marcan la diferencia en confianza y respaldo para sus clientes y sus colaboradores.

3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la obtención de las siguientes matrices se elaboró una encuesta al personal de la Banca Hipotecaria Bucaramanga de más antigüedad y con ellos mismos una amplia lluvia de ideas, en la que se obtuvieron los parámetros para la confección de la PCI, POAM y DOFA respectivamente. En un supuesto quienes participan, conocen suficientemente la organización, razón por la cual fueron escogidos los de mayor tiempo de vinculación laboral dentro de la institución.

Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades del Banco Av Villas, que afectan directamente a la Banca Hipotecaria Bucaramanga, tal y como las perciben los miembros de la organización.

3.1 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

El perfil de capacidad interna o institucional (PCI) es un medio que se utiliza para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en el ambiente interno. Es una manera de hacer el análisis estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación.

Tabla 1. Matriz PCI (primera parte)

Matriz PCI - Banco AV Villas con influencia a la Banca Hipotecaria Bucaramanga						
Capacidad	Fortalezas			Debilidades		
	Impacto			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
Gerencial						
Liderazgo organizacional	X					
Políticas de crédito ajustadas				X		
Cargos con poca influencia				X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X			
Sistemas de tomas de Decisiones		X				
Comercial						
Fuerza de ventas externa	X					
Servicios crediticios complementarios						X
Eficiencia de procesos				X		
Distribución de productos y servicios		X				
Acompañamiento y postventa			X			
Producción						
Procesos de integración de la información						X
Estado de las oficinas			X			
Atención a los tiempos de respuesta			X			
Organización y eficiencia documental		X				
Aseguramiento de Calidad						
Disminución de quejas y reclamos						X
Capacitación y orientación en manejo objeciones	X					
Política de clientes satisfechos				X		
Ruta de manejo de quejas y reclamos						X

Tabla 2. Matriz PCI (segunda parte)

Matriz PCI - Banco AV Villas con influencia a la Banca Hipotecaria Bucaramanga						
Capacidad	Fortalezas			Debilidades		
	Impacto			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
Talento Humano						
Proceso de selección		X				
Sentido de pertenencia			X			
Desarrollo y crecimiento interno					X	
Estabilidad y rotación interna		X				
Nivel de remuneración		X				
Fianciera y Contable						
Aumento de programas de recorte de costos			X			
Asignación presupuestal más amplia para proyectos comerciales			X			
Disponibilidad de recursos para incentivos, concursos y convenciones.					X	
Habilidad para competir con precios y tasas		X				
Ambiental y Social						
Programas de inclusión social permanentes		X				
Manejo de residuos y reciclaje						X
Programas de tolerancia cero papel			X			
Compromiso social		X				
Tecnologica						
Seguridad de la información		X				
Tecnología de respaldo	X					
Implementación de banca virtual		X				
Capacidad de innovación		X				

En el análisis de la matriz PCI sobresalen como principales fortalezas:

- Liderazgo organizacional.
- Fuerza de ventas externa.
- Capacitación y orientación en el manejo de objeciones.
- Tecnología de respaldo.

Y como principales debilidades:

- Cargos con poca influencia.

- Políticas de crédito ajustadas.
- Eficiencia de procesos.
- Política de clientes satisfechos.

3.2 MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

El análisis externo se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio.

Tabla 3. Matriz POAM

Matriz POAM - Banco AV Villas con influencia a la Banca						
Capacidad	Oportunidades			Amenazas		
	Impacto			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
Económico						
Aumento en la tasa de interés					X	
Inflación				X		
Inestabilidad del sector				X		
Sociales						
Desempleo				X		
Desplazamiento forzado						X
Inseguridad y delincuencia					X	
Competencia						
Compra de cartera hipotecaria	X					
Libre mercado de tasas de interés		X				
Sobreendeudamiento					X	
Políticos						
Subsidios a la vivienda nueva	X					
Legislación ley de vivienda		X				
Clima político del país					X	

En la aplicación del POAM sobresalen como oportunidades:

- Compra de cartera hipotecaria
- Subsidios de vivienda nueva

Y como principales amenazas se destacan:

- Inflación
- Inestabilidad del sector
- Desempleo

3.3 MATRIZ DOFA Y ANÁLISIS

Tabla 4. Matriz DOFA

Fortalezas Clave	Debilidades Clave
Liderazgo Organizacional	Cargos con poca influencia.
Fuerza de ventas externa.	Políticas de crédito ajustadas.
Capacitación y orientación en el manejo de objeciones	Eficiencia de procesos.
Tecnología de respaldo.	Politica de clientes satisfechos
Oportunidades Clave	Amenazas Clave
Compra de cartera hipotecaria	Inflación
Subsidios de vivienda nueva	Inestabilidad del sector
	Desempleo

Al realizar este proceso de matrices de forma continua es posible obtener una primera aproximación al fortalecimiento de estrategias para para la Banca Hipotecaria Bucaramanga.

Tabla 5. Análisis de la matriz DOFA

<p style="text-align: center;">Análisis Externo</p> <p style="text-align: center;">Análisis Interno</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>1. Compra de cartera hipotecaria 2. Subsidios de vivienda nueva</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>1. Inflación 2. Inestabilidad del sector 3. Desempleo</p>
<p>Debilidades</p> <p>1. Cargos con poca influencia.</p> <p>2. Políticas de crédito ajustadas.</p> <p>3. Eficiencia de procesos.</p> <p>4. Política de clientes satisfechos</p>	<p>Informar adecuadamente y mediante conducto regular los procesos que puedan estar siendo perjudicados por parte del personal no esencial para la operación del negocio.</p> <p>Orientar correctamente a los asesores comerciales en el manejo, guía y perfilamiento adecuado de clientes, por sectores económicos, ajustados a la política de crédito actual.</p> <p>Instruir al personal de asesores sobre la importancia en la manipulación de documentación ya entregada por el cliente, con el objetivo de brindar un proceso sin demoras para el cliente</p>	<p>Fortalecer políticas en tasas de interés identificando los riesgos asociados a la inflación en la economía nacional.</p> <p>Compartir información permanente sobre la competencia sobre tasa y tarifas, logrando evaluar las posibilidades de crecimiento de la sala de ventas Bucaramanga en nuevos mercados.</p>

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo Organizacional 2. Fuerza de ventas externa. 3. Capacitación y orientación en el manejo de objeciones 4. Tecnología de respaldo. 	<p>Mantener una adecuada y estrecha relación entre asesores, coordinador, dirección nacional de crédito hipotecario y viceversa, mejorando los canales de comunicación verbal o escritos.</p> <p>Marcar un factor diferenciador en la atención, servicio y responsabilidad con el cliente, logrando satisfacer sus necesidades adecuadamente no por la mejor tasa ofrecida en el mercado, si no por el compromiso en la excelencia del servicio, que permita la fidelización del mismo</p> <p>Aprovechar adecuadamente los amplios avances tecnológicos en pro de la ampliación de nuevos mercados.</p>	<p>Buscar alianzas de apoyo estratégico con entidades o agremiaciones del sector para generar capacitaciones mutuas.</p> <p>Profesionalizar la fuerza de ventas externas en la especialización de productos específicos, generando mayor confianza al sector y al cliente final.</p>
--	---	--

3.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

La aplicación de la matriz de priorización conlleva un paso previo de determinación de las opciones sobre las que decidir, así como de identificación de criterios y de valoración del peso o ponderación que cada uno de ellos tendrá en la toma de decisiones, permitiendo identificar a su vez las áreas que serán consideradas como críticas durante el proceso de elaboración del plan de acción.

La matriz de priorización es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios y hace posible, determinar alternativas y criterios a considerar para adoptar una decisión, priorizar actividades y clarificar problemas, oportunidades de mejora y proyectos y en general, facilitar la toma de decisiones.

Los siguientes son los pasos a tener en cuenta en la elaboración de la matriz de priorización, la asignación numérica a cada variable, las cuales fueron escogidas según su importancia, relevancia e incidencia y su ponderación consecuente.

Paso uno: Se asigna una ponderación que va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (mayor importancia) a cada variable.

La ponderación indica la importancia relativa de cada variable dentro de la empresa, las variables consideradas como de mayor rendimiento deberán recibir ponderaciones altas y la suma de las ponderaciones siempre totalizará 1.0.

Paso dos: Se asigna una calificación de 1.0 a 4.0 para indicar si una variable representa debilidad mayor (1.0), debilidad menor (2.0), fortaleza menor (3.0) y fortaleza mayor (4.0).

Paso tres: Se multiplica cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Paso cuatro: Sumar los resultados ponderados, con el objeto de establecer las áreas que se muestren con valores inferiores a 2.5, pues serán demarcadas como críticas dentro de la organización, permitiendo así una identificación para su priorización.

En la siguiente elaboración de matrices de priorización se determinarán las áreas críticas a trabajar dentro del plan de acción para la Banca Hipotecaria Bucaramanga del Banco AV Villas.

Tabla 6. Ponderación del diagnóstico del área gerencial

ÁREA GERENCIAL							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
Liderazgo organizacional	0.20			X		0.6	Es indispensable para cualquier empresa contar con ejecutivos que transmitan liderazgo a sus empleados.
Políticas de crédito ajustadas	0.30		X			0.6	Se evidencia que las políticas de crédito, están estructuradas para la protección de la misma entidad, esto en algunas oportunidades evita el crecimiento de la misma y su participación en el mercado.
Cargos con poca influencia	0.50	X				0.5	Existen variados cargos que carecen de responsabilidades en el manejo de personal y de procesos de crédito,

ÁREA GERENCIAL							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
							que en algunas ocasiones impiden el normal desarrollo de actividades comerciales.
TOTAL	100%					1.7	área crítica

Tabla 7. Ponderación del diagnóstico del área comercial

ÁREA COMERCIAL							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
Fuerza de ventas externa	0.50			X		1.5	Aunque es una de las pocas entidades que maneja fuerza de ventas externa, carece de planificación y organización para su desarrollo.
Servicios crediticios complementarios	0.20		X			0.4	Ausencia de productos preaprobados masivos sin documentos, aumentos de cupos de crédito por

ÁREA COMERCIAL							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
							incentivos de movimientos bancarios y tasas preferenciales para clientes VIP.
Eficiencia de procesos	0.30	X				0.3	Existe una demora a veces prolongada en la radicación, aprobación, reconsideración y desembolso de créditos, ello impide generar más negocios.
TOTAL	100%					2.2	Área crítica

Tabla 8. Ponderación del diagnóstico del área de producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
Procesos de integración de la información	0.3		X			0.6	Algunos procesos mantienen un carácter confidencialidad que no deberían, mantener una

ÁREA DE PRODUCCIÓN							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
							comunicación eficiente mejora cualquier tipo de procesos.
Estado de las oficinas	0.4			X		1.2	Cuenta con variadas oficinas, algunas cuentan con mobiliario bastante viejo, otras bastantes modernas, esto debería de ser uno solo pues la imagen corporativa se encuentra en juego.
Atención a los tiempos de respuesta	0.3			X		0.9	Algunos compromisos de servicio no se cumplen debido a altas cargas de crédito y a ausencia de analistas para cada puesto de trabajo y línea de crédito.
TOTAL	100%					2.7	Área estable

Tabla 9. Ponderación del diagnóstico del área de aseguramiento de calidad

ÁREA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
Disminución de quejas y reclamos	0.3		X			0.6	Actualmente cuenta con una central única de reclamos que le permite direccionar a una sola área especializada para el manejo y búsqueda de alternativas a las situaciones planteadas por los clientes
Capacitación y orientación en manejo objeciones	0.3			X		0.9	Cuentan con un programa de capacitación virtual con cursos obligatorios y unas cartillas de guía sobre generalidades en servicio al cliente.
Política de clientes satisfechos	0.4	X				0.4	No maneja como política estratégica dentro de la entidad la satisfacción de sus clientes en cualquiera de sus productos, lo cual en algunas oportunidades le ha traído complicaciones y doble trabajo.
TOTAL	100%					1.9	área crítica

Tabla 10. Ponderación del diagnóstico del área de talento humano

ÁREA TALENTO HUMANO							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
Proceso de selección	0.3				X	1.2	Cuenta con un amplio y transparente proceso de selección, donde se busca el perfil adecuado para cada puesto de trabajo, mantiene una escuela de capacitación bancaria en procesos admirada por las demás entidades.
Sentido de pertenencia	0.3			X		0.9	Incentiva el sentido de pertenencia mediante el sostenimiento de los puestos de trabajo, donde su rotación es bastante lenta, esto quiere decir que existen gran número de empleados con más de 10, 15 o 20 años de servicio.
Desarrollo y crecimiento interno	0.4		X			0.8	Existe una política interna que restringe el ascenso de empleados con aumento de salario de más del 30%
TOTAL						2.9	área estable

Tabla 11. Ponderación del diagnóstico del área financiera y contable

ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
Aumento de programas de recorte de costos	0.4			X		1.2	Mantiene estricto control sobre el gasto y costo que genera una unidad productiva vs el capital invertido, en algunos casos promueve cambios drásticos que causan algún traumatismo en el personal.
Asignación presupuestal más amplia para proyectos comerciales	0.4			X		1.2	Cuenta con un presupuesto bastante ajustado para la propaganda y participación de eventos que promoció su marca y producto.
Disponibilidad de recursos para incentivos, concursos y convenciones.	0.2	X				0.2	Los recursos asignados a este rubro son prácticamente nulos, donde se evidencia en el ánimo de la fuerza comercial y su productividad.
TOTAL	100%					2.6	área estable

Tabla 12. Ponderación del diagnóstico del área de gestión ambiental y social

ÁREA GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
Programas de inclusión social permanentes	0.5				X	2	Cuenta con un área encargad de realizar y programar procesos de inclusión social.
Manejo de residuos y reciclaje	0.3		X			0.6	Debería de mantener más hojas de reciclaje o manejar papel hecho con reciclaje, aunque mantiene en control las impresiones que se liberan por empleado.
Programas de tolerancia cero papel	0.2			X		0.6	Cuenta con un programa donde la prioridad siempre es el correo electrónico como medio de comunicación.
TOTAL	100%					3.2	área estable

Tabla 13. Ponderación del diagnóstico del área de sistemas de información

ÁREA SISTEMAS DE INFORMACIÓN							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
Seguridad de la información	0.4			X		1.2	Cuenta con modernos sistemas operativos que permiten salvaguardar la información persona de cada cliente, adicionalmente mantiene antivirus especiales que protegen los datos y las cifras.
Tecnología de respaldo	0.4				X	1.6	Cuenta con una carpeta virtual por cliente, en la cual permanece toda la información presentad en físico por el cliente durante toda la vida, esta carpeta se puede consultar por cedula a nivel país y brinda protección a documentos de todo tipo.
Implementación de banca virtual	0.2			X		0.6	AV Villas mantiene la intención de la Banca 100% virtual, manteniendo actualizaciones

ÁREA SISTEMAS DE INFORMACIÓN							
VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN				RESULTADO	Explicación
		Debilidad		Fortaleza			
		1.0	2.0	3.0	4.0		
							constantes de sus aplicaciones abiertos al público y de sus aplicativos de intranet
TOTAL	100 %					3.4	área estable

3.5 PROBLEMAS

De lo anterior se puede deducir que se evidencian tres áreas denominadas críticas, las cuales están por debajo de los parámetros establecidos anteriormente y permiten identificar las fortalezas y debilidades expuestas por cada una.

Se dará prioridad a estas a fin de que se puedan identificar rápidamente las debilidades y transformarlas en oportunidades de crecimiento, que contribuyan en la elaboración del plan de acción para el fortalecimiento de estrategias comerciales de la banca hipotecaria del Banco AV Villas Bucaramanga, con énfasis en gestión, dirección y orientación de clientes, que desean adquirir vivienda, mediante crédito hipotecario.

Tabla 14. Identificación de ponderación por áreas totales

Riesgo	Áreas funcionales	Calificación	Ponderacion según importancia	Totales
CRÍTICO	ÁREA GERENCIAL	1.7	0.20	0.34
CRÍTICO	ÁREA COMERCIAL	2.2	0.30	0.66
ESTABLE	ÁREA DE PRODUCCIÓN	2.7	0.10	0.27
CRÍTICO	ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	1.9	0.20	0.38
ESTABLE	ÁREA DEL TALENTO HUMANO	2.9	0.05	0.145
ESTABLE	ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	2.6	0.05	0.13
ESTABLE	GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL	3.2	0.05	0.16
ESTABLE	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	3.4	0.05	0.17
TOTAL			100%	2.25

La tabla anterior identifica las áreas consideradas críticas dentro de la empresa tales como lo son el área Gerencial, área Comercial y de Aseguramiento de calidad, a estas áreas se les asignó un porcentaje de ponderación mayor debido a que presentan considerables debilidades dentro de la estructura organizacional, el valor asignado a las demás obedece a que presentan estabilidad y cuentan con una calificación mayor.

Con esta información se puede identificar las fortalezas y debilidades de las áreas consideradas como críticas, las cuales servirán para lograr el desarrollo del plan de acción, que permita equilibrar estas calificaciones y subir la calificación general de todas áreas al resultado considerado como óptimo (2.50) que actualmente se encuentra en 2.25. A continuación se detallan las variables en debilidades y fortalezas:

Debilidades:

- Políticas de crédito ajustadas.

La relación de políticas crediticias actualmente aplicadas se encuentra siendo una de las principales objeciones a la hora de vincular nuevos prospectos, debido a su rigurosidad.

- Cargos con poca influencia.

Existen diversos cargos de mediano rango considerados como superficiales y que cuentan con características en sus funciones repetitivas y poco influyentes en el proceso tanto crediticio, como de apoyo administrativo.

- Eficiencia de procesos.

La falta de capacidad de resolver adecuadamente y con prontitud un proceso crediticio afecta la continuidad del negocio.

- Políticas de clientes satisfechos.

No se maneja como política estratégica dentro de la entidad la satisfacción de sus clientes en cualquiera de sus productos, lo cual en algunas oportunidades le ha traído complicaciones.

Fortalezas:

- Liderazgo organizacional.

Cuenta con ejecutivos jóvenes con perfiles diferentes dispuestos a escuchar para lograr la mejora continua de la organización y la consecución de los objetivos propuestos.

- Fuerza de ventas externa.

Se debe considerar de manera beneficiosa para los intereses del Banco tener una fuerza de ventas externa con canales específicos por cada producto, ya que el proceso de creación y producción lleva más de 8 años y existen todavía muchas entidades que aún no cuentan con una.

- Capacitación y orientación en el manejo de objeciones.

Se cuenta con amplia experiencia en la creación de espacios destinados al manejo del cliente en todos los productos.

- Tecnología de respaldo

Se mantiene como factor el soporte tecnológico y de respaldo en general que presenta en todo su proceso administrativo y comercial.

3.6 OBJETIVO

El objetivo primordial del plan de acción estará representado en el proceso de influencia de manejo de estrategias y perfilamiento que el asesor comercial de crédito hipotecario, represente frente al cliente que busca adquirir vivienda. Esto a su vez traerá como consecuencia un aumento progresivo de la participación de mercado local, evidenciado por las buenas prácticas ejercidas y como consecuencia de lo mismo un incremento en las ventas mensuales, que permitan acceder al cumplimiento de las metas estipuladas para la ciudad de Bucaramanga, bajo mayor participación de mercado.

3.7 ESTRATEGIAS

A partir de las características observadas en el proceso de identificación de áreas críticas, mediante una matriz de priorización, se plantean las siguientes estrategias con las cuales se espera subsanar las debilidades encontradas descritas anteriormente y consolidar las fortalezas expuestas que se validaron.

- Orientar correctamente a los asesores comerciales en el manejo, guía y perfilamiento adecuado de clientes, por sectores económicos, ajustados a la política de crédito actual, en tres grandes bloques, tomando como referencia los empleados - asalariados, independientes de tiempo completo y rentistas de capital - pensionados, así mismo la formación sobre la inclusión de uno o más solicitantes dentro del crédito y la presentación adecuada de ingresos adicionales a la actividad principal que permita la fácil vinculación o la vinculación efectiva en la banca hipotecaria del Banco AV Villas.
- Fortalecer la capacitación de ingreso inicial, permitiendo acceder los nuevos asesores a casos de clientes reales de manejo diario en la sala Bucaramanga.

Esto también serviría para compartir y socializar experiencias por parte de los asesores con mayor antigüedad en la Banca hipotecaria Bucaramanga.

- Mantener una adecuada y estrecha relación entre asesores, coordinador, dirección nacional de crédito hipotecario y viceversa, mejorando los canales de comunicación verbal o escritos por medio de correos electrónicos. Se podría trabajar en unión en pro de un solo objetivo, permitiendo la fluidez de la información y generando mayor respaldo al área comercial.
- Instruir al personal de asesores sobre la importancia en la manipulación de documentación ya entregada por el cliente, con el objetivo de brindar un proceso de complementación, radicación y análisis eficiente sin demoras adicionales para el cliente.
- Informar adecuadamente y mediante conducto regular los procesos que puedan estar siendo perjudicados por parte del personal no esencial para la operación del negocio.
- Orientar al asesor en la importancia y relevancia que tiene aprender a escuchar a nuestro cliente, pues es él quien tiene la necesidad que nosotros queremos cubrir. Y de una buena charla con el cliente dependerá el factor de aprobación del mismo, así como se generará un vínculo de confianza más cercano, permitiendo conocer más a fondo sobre su actividad económica y demás.
- Gestionar adecuadamente al cliente, con base a la información que él nos entrega, aprendiendo a revisar la documentación recibida de forma minuciosa y con la ayuda de un Check list, para comprobar que este completa y que cuente con lo necesario para el estudio, haciendo un énfasis especial en el cliente independiente.

- Garantizar al cliente el acompañamiento necesario durante todas las etapas de proceso desde la radicación hasta el desembolso, pasando por el avalúo comercial, estudio de títulos, firma de pagarés, firma de escritura, proyección de documentos legales, gestión notarial y de registro. Así mismo como en la postventa, pues es bien conocido que un cliente satisfecho te traerá 2 más, premisa que se podría aplicar como política.
- Marcar un factor diferenciador en la atención, servicio y responsabilidad con el cliente, logrando satisfacer sus necesidades adecuadamente no por la mejor tasa ofrecida en el mercado, si no por el compromiso en la excelencia del servicio, que permita la fidelización del mismo.
- Compartir información permanente sobre la competencia en tasas y tarifas, logrando evaluar las posibilidades de crecimiento de la sala de ventas Bucaramanga en nuevos mercados.

3.8 METAS

En la fijación de metas a corto plazo, en un tiempo no mayor a seis meses, se deben ajustar las debilidades encontradas y consolidar las fortalezas expuestas, para obtención de objetivos presupuestales de cumplimientos del 135% de la meta estimada para cada mes.

Deberán ser aplicadas las estrategias mencionadas con el fin de influenciar el fortalecimiento, desarrollo y evolución comercial de la Banca Hipotecaria Bucaramanga para el manejo de clientes que adquieren vivienda bajo crédito hipotecario, logrando como meta un proceso de mejoramiento continuo dentro de la unidad de negocio, y así mismo garantizar la calidad en el perfeccionamiento del crédito para los clientes.

Es de vital importancia generar de cara al cliente la confianza necesaria para llevar a feliz término todo el proceso de acompañamiento y orientación en cada etapa del trámite, además de la consecución de documentos necesarios para el desarrollo de la aprobación, ya que de no culminar este proceso efectivamente el trabajo se verá inconcluso, considerándose como perdido pues no contara en el presupuesto real de la sala para su cumplimiento.

3.9 ACCIONES

Se tomarán como acciones de manera progresiva dentro de la Banca Hipotecaria Bucaramanga, la capacitación y orientación bajo el método de casos²¹ que logre afinar el modelo de interacción de los asesores especializados en vivienda con lo práctico y llevarlo directamente al día a día, con fin de solventar de manera rápida soluciones a problemas cortos y directamente frente al cliente.

El propósito del método de casos es dar a los asesores de crédito hipotecario la oportunidad de adquirir un entendimiento generalizado de los problemas que pueden encontrar y de ayudarles a desarrollar habilidades y destrezas para su solución, de una forma sistemática, que conduzca a soluciones viables dentro de la organización.

Adicionalmente con acciones permanentes de guía al asesor, que permitan fortalecer sus conocimientos sobre los perfiles de clientes más delicados, complicados o difíciles de manejar como lo son los independientes, mediante un listados de chequeo de información indispensable en sus documentos que le

²¹ El método de casos enseña basado en casos, instala al participante dentro de una situación real y le da la oportunidad de dramatizar sus propios enfoques y sus decisiones, lo cual lo prepara para la acción.

aseguren al cliente una radicación efectiva y proceso adecuado de análisis con altas perspectivas de aprobación para acceder a su vivienda propia.

Como complemento a toda acción que se requiera para la evolución comercial de la Banca Hipotecaria Bucaramanga se mantendrán publicaciones de las tasas y tarifas mensuales ofrecidas por la competencia, en cartelera visible para evaluar el mercado y sus posibilidades de penetración, esto permitirá identificar el rango al que se pertenece dentro de mercado actual y sus posibilidades de crecimiento con respecto a la competencia.

4. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es la herramienta que se pondrá en marcha para que la Banca Hipotecaria del Banco AV Villas, realice acciones de mejora sobre las áreas expuestas anteriormente como críticas, generando responsabilidades, plazos y acciones, pertinentes a cambiar sus debilidades por fortalezas y a mantener las fortalezas consolidándolas, de tal manera que le permitan alcanzar el fortalecimiento de sus estrategias comerciales, con un amplio énfasis en gestión, dirección y orientación de clientes, que desean adquirir vivienda, mediante crédito hipotecario.

Para la realización del plan de acción se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Definir tareas específicas para realizar la materialización de las estrategias planteadas
- Identificar el tiempo necesario para realizar la tarea o la acción necesaria.
- Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos de resultados esperados.
- Señalar el responsable de las tareas asignadas.
- Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios para la elaboración de las tareas.

- Fijar el responsable al seguimiento de la ejecución, con el fin de programar acciones de contingencia o de posibles dificultades.

Cuadro 1. Plan de acción del área gerencial

ÁREA	TAREAS / ACCIONES	TIEMPO (semanas)	META	RESPONSABLE	INVERSIÓN	SEGUIMIENTO
GERENCIAL	Establecer canales de comunicación directa con directivos de primer y segundo orden jerárquico que orienten al liderazgo institucional en la Banca Hipotecaria Bucaramanga.	2	Generar canales inmediatos y continuos de comunicación, para el apoyo en operaciones y visitas comerciales.	Coordinador de la sala de ventas Bucaramanga y responsable del proyecto.	Papelería y recursos electrónicos.	Coordinador de la sala y auxiliar administrativo.
	Socializar el modelo crediticio de deterioro de cartera escogido por las directivas para los clientes que desean adquirir vivienda con crédito hipotecario.	4	Lograr conciencia corporativa en la vinculación efectiva y eficiente de prospectos para el fortalecimiento de la cartera comercial.	Coordinador de la sala de ventas Bucaramanga y responsable del proyecto.	Papelería, impresiones y tinta. \$150.000	Coordinador de la sala.

ÁREA	TAREAS / ACCIONES	TIEMPO (semanas)	META	RESPONSABLE	INVERSIÓN	SEGUIMIENTO
	Diseñar junto con la gerencia de crédito individual un proceso más simple y sencillo para el trámite de excepciones, avalúos y estudios de títulos.	2	Simplificar la operación financiera de los créditos hipotecarios, ganando eficiencia operativa	Gerencia nacional de crédito hipotecario, coordinador de área y responsable del proyecto.	Recursos electrónicos y digitales.	Gerencia nacional de la banca hipotecaria.

Tabla 15. Plan de acción del área comercial

ÁREA	ACCIONES	TIEMPO (semanas)	META	RESPONSABLES	INVERSIÓN	SEGUIMIENTO
COMERCIAL	Aumentar en 3 asesores la planta física de la Banca Hipotecaria Bucaramanga en consideración al número de operaciones	3	Lograr elevar asertivamente el cumplimiento de los presupuestos asignados	Coordinador de la sala de ventas Bucaramanga	Papelería y medios electrónicos	Gerencia nacional de la banca hipotecaria.

ÁREA	ACCIONES	TIEMPO (semanas)	META	RESPONSABLES	INVERSIÓN	SEGUIMIENTO
	radicadas y desembolsadas.		trimestralmente a la sala de ventas Bucaramanga.			
	Establecer de manera permanente la evaluación de las tasa de comité GAP para clientes del segmento preferente.	2	Crece en volumen de clientes y participación de mercado objetivo.	Gerencia nacional de crédito hipotecario, coordinador de sala de ventas Bucaramanga y responsable del proyecto.	Medios electrónicos y papelería	Coordinador de la sala y auxiliar administrativo.
	Implementar bajo parámetros específicos de centro de crédito el suministro para generar productos preaprobados masivos sin documentación adicional.	3	Captar de manera masiva la fidelización del cliente bajo expedición de productos del activo.	Dirección de centro de crédito, gerencia nacional de crédito hipotecario.	Medios electrónicos	Coordinador de sala de ventas Bucaramanga y responsable del proyecto.

Tabla 16. Plan de acción del área de aseguramiento de calidad

ÁREA	ACCIONES	TIEMPO (semanas)	META	RESPONSABLES	INVERSIÓN	SEGUIMIENTO
ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	Erradicar las malas prácticas sobre la resolución de conflictos, mediante capacitación y orientación que logre sensibilizar al gestor comercial.	3	Bajar el índice de quejas y reclamos de la banca hipotecaria Bucaramanga en un 30%	Gerencia de servicio al cliente y coordinador de ventas sala Bucaramanga	Papelería y medios electrónicos con recursos de apoyo	Coordinador de sala de ventas Bucaramanga
	Aumentar la formación integral del personal involucrado en manejo de objeciones en clientes que compran vivienda mediante crédito hipotecario.	2	Lograr el proceso óptimo de radicación, aprobación y desembolso de todas las operaciones filtradas en la Banca Hipotecaria	Coordinador de la sala de ventas Bucaramanga y responsable del proyecto.	Papelería, impresiones y tinta. \$100.000	Coordinador de sala de ventas Bucaramanga

ÁREA	ACCIONES	TIEMPO (semanas)	META	RESPONSABLES	INVERSIÓN	SEGUIMIENTO
	Implementar una política de servicio al cliente orientado a la excelencia y satisfacción de todos con base en capacitación, compromiso y calidez humana.	3	Aumentar la aceptación, confianza y favorabilidad general en clientes del mercado actual	Gerencia del servicio al cliente	Medios electrónicos	Coordinador de sala de ventas Bucaramanga y auxiliar administrativo.

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Partiendo como referencia de la elaboración del plan de acción por áreas que se realizó anteriormente se procede a confeccionar la propuesta de implementación con el fin de minimizar los puntos y aspectos críticos encontrados en cada área que permitan la obtención de resultados positivos dentro de la Banca Hipotecaria Bucaramanga en el marco del desarrollo de estrategias en el corto plazo.

Área Gerencial

En el desarrollo del plan de acción para el área gerencial de la Banca hipotecaria, se hace necesaria la obtención de un acercamiento constante entre el total de los implicados, sin importar cargo, salario o tipo de contrato de orden gerencial y ejecutivo, con todos los subalternos, bien sean asesores comerciales y/o auxiliares administrativos especializados.

Con ello mejorará la interrelación de actores y permitirá la fluidez en los procesos del producto, obteniendo un liderazgo fortalecido por la calidez humana de sus implicados del área gerencial, partiendo de responsabilidades propias de cada cargo, siendo muy específicas, complejas, y que requieren una especial capacidad para lograr los objetivos propuestos.

El área gerencial deberá socializar adecuadamente y en los tiempos establecidos las políticas de riesgo escogidas por la alta directiva, que permitan llevar al subalterno de menor orden, entender el porqué de los principios de fortalecimiento de cartera productiva e improductiva, generando mejores vinculaciones de prospectos. Adicionalmente como parte de la propuesta de implementación se

establecerá como nuevo conducto de aprobación de excepciones el siguiente (3 días máximos de respuesta):



Esto permitirá generar fluidez en el corto plazo de las operaciones sujetas a excepciones especiales, obteniendo una mejoría notable en los tiempos de respuesta ante el cliente y su aprobación.

La simplificación de procesos operativos permitirá prestar mayor atención a otros asuntos más relevantes en la ejecución del negocio.

Área Comercial

Para llevar a cabo el proceso de implementación en el área comercial, se incluirá la contratación de tres asesores elite especializados más, asignados a la sala de ventas Bucaramanga, que permitan fortalecer la colocación del producto en la ciudad con la premisa de crecer en participación de mercado, dicho proceso de contratación tendrá como referencia la solicitud de experiencia en el manejo de crédito hipotecario y servicios complementarios.

El área comercial como principal soporte en la consecución de utilidades dentro de la empresa le es indispensable mantener un excelente y competitivo producto para ofrecer a sus clientes, como parte de esta línea de mejora se incluirá la promoción y ofertas de tasas de comité GAP, asignadas al perfil crediticio de cada cliente, premiando así al de mejor comportamiento en las centrales de riesgo, esto permitirá establecer un filtro adicional para la vinculación efectiva de prospectos hipotecarios que generen una cartera sana en el mediano plazo.

Bajo la política de fidelización y profundización de clientes, se obtendrán bases de preaprobados masivos sin documentos a perfiles de calificación AAA, quienes serán los beneficiados de estas campañas y que concentraran el volumen general de las oficinas tradicionales.

Es de resaltar que para lograr un proceso efectivo y adecuado de implementación en el área comercial, se deberá trabajar en equipo y de forma sincronizada entre el área gerencial y comercial.

Área de Aseguramiento de Calidad

En la implementación del plan de acción sobre el área de aseguramiento de calidad se requiere realizar el perfeccionamiento de las prácticas asignadas a la capacitación, orientación y desarrollo de habilidades por parte del asesor comercial, quien es el principal vínculo del cliente con el Banco Av Villas. Para el fortalecimiento de estas prácticas se pondrá en consideración una evaluación de servicio de cliente incognito, que permita valorar internamente las fortalezas y debilidades de la fuerza de ventas externa de la Banca Hipotecaria Bucaramanga, con la única condición de disminuir el índice de quejas y reclamos.

La formalización de la escuela de capacitación Hipotecaria, permitirá a los asesores formarse como especialistas en el producto, partiendo de las experiencias y de los casos expuestos que los lleven a una posición real dentro de la competencia en general, permitiéndoles generar conocimiento y trato adecuados de cara al cliente sin estarlo.

Establecer como política interna el servicio al cliente orientado a la excelencia y satisfacción de la experiencia en la Banca hipotecaria Bucaramanga, con compromiso y calidez humana.

6. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN

Para el proceso de evaluación, seguimiento y control del plan de acción propuesto, se hace necesario definir algunos conceptos generales que permitan obtener una orientación al desarrollo de tal acción. Para controlar, evaluar y hacer seguimiento primero hay que definir que es: gestión, y después ver de qué forma se puede controlar esa gestión y como esta puede ser evaluada.

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que se cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto, bajo una guía y una planificación de esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

Cabe resaltar que todo se encuentra orientado hacia la Gestión Empresarial, ya que este es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de cualquier empresa.

Cuando habla de control, se observa que es una conducta que obedece a una actividad que forma parte de la vida y del día a día de cualquier ser humano.

Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

Una vez elaborado el Plan de Acción con la orientación del autor, se debe preparar a los integrantes de la Banca Hipotecaria Bucaramanga para la ejecución en todas sus etapas. Desarrollar el plan de Acción es ejecutar cada una de las actividades


programadas, teniendo en cuenta las fechas, los responsables y los recursos programados en cada actividad.

Para lograr una correcta ejecución del Plan de Acción es importante el rol y compromiso que deben asumir los integrantes hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mejoramiento de los objetivos propuestos, mostrando interés de participar en los grupos o comités que se conformen para la ejecución de las diferentes actividades programadas.

Como seguimiento y control a este plan de acción se utilizarán variadas herramientas que permitan evidenciar los logros y alcances obtenidos, por la Banca Hipotecaria Bucaramanga en el fortalecimiento de sus estrategias comerciales.

Como primera medida se utilizará la plantilla de elaboración de temas a tratar, la cual será programada por la coordinadora de la Banca Hipotecaria y el titular del proyecto.

Figura 5. Planilla de programación de actividades

PLANILLA PROGRAMACION DE ACTIVIDADES							 Banco AV Villas <small>Lo Que Queremos Tener</small>	
BLOQUE	DIA	HORA	ACTIVIDAD	CONCEPTOS	RECURSOS	RESPONSABLE		
1								
2								
3								
4								

Con esta plantilla se busca priorizar la información que se quiere socializar ante los integrantes la Banca Hipotecaria Bucaramanga mediante capacitaciones, identificado conceptos a tratar, recursos necesarios para la aplicación de la charla y responsables asignados para su puesta en escena, que permitan cumplir con los objetivos de Consolidar las fortalezas y corregir o subsanar las debilidades encontradas durante el proceso.

Se plantearán sesenta (60) minutos de profundización de temas específicos del área comercial, aseguramiento de la calidad y aspectos relevantes del área gerencial, con un orden semanal, en cuatro (4) bloques manteniendo una frecuencia de cuatro (4) socializaciones por bloque, el bloque estará distribuido en cuatro (4) semanas, que contarán como proceso para el seguimiento, evaluación y control de actividades.

Como parte del seguimiento y control en la programación de actividades se utilizarán indicadores de eficacia que permitan verificar el cumplimiento del plan y la inversión de horas por empleado.

Indicador de cumplimiento de actividades

Porcentaje (%) del cumplimiento del plan de capacitación.

$$\frac{\text{Número de Capacitaciones Realizadas}}{\text{Número de Capacitaciones Programadas}}$$

Este indicador permite verificar el porcentaje de cumplimiento de actividades, el cual como resultado óptimo deberá superar el 90%.

Indicador de Cobertura de Capacitaciones

$$\frac{\text{Número de personas que recibieron capacitación o formación}}{\text{Total de personal que necesita formación}}$$

Este indicador permite medir que porcentaje de funcionarios recibieron una formación frente al total de personal, el valor óptimo debe estar sobre el 90%.


Indicador de Tiempo

$$\frac{\text{Horas destinadas a capacitación}}{\text{Total de asesores}}$$

Mide el total de horas destinadas a capacitación por cada asesor de la Banca Hipotecaria Bucaramanga.

A continuación se relaciona la segunda plantilla, que está orientada al cumplimiento y control de asistencia a capacitaciones programadas dentro de la Banca Hipotecaria Bucaramanga.

Figura 6. Planilla de asistencia a capacitaciones

PLANILLA CONTROL DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES 							FIRMA		OBSERVACIONES
NRO	NOMBRE Y APELLIDO	CEDULA	CARGO	CENTRO DE COSTOS	AM	PM			
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									

Esta plantilla permitirá mantener bajo control la asistencia y participación de capacitaciones del personal adscrito a la Banca Hipotecaria Bucaramanga.

Adicionalmente se utilizarán dos indicadores de gestión que permitan la validación de la asistencia como parte esencial del proceso de formación y cambio.

Indicador de Asistencia

AC= Asesores Capacitados

AEA= Asesores Efectivos que Asistieron al curso

ASISTENCIA= %AS = $(AC/AEA)*100$

Estándar Sugerido: Se sugiere para este caso que el porcentaje óptimo de participación de este indicador debe estar sobre el 90% de asistencia efectiva.

Indicador de Aprobación

AP= Asesores Aprobados

AEA= Asesores Efectivos que Asistieron al curso

APROBACIÓN= %AP = $(AP/AEA)*100$

Estándar Sugerido: Superior al 90%, se entenderá la aprobación como el resultado exitoso que demuestra competencias adquiridas.

Efectividad de las capacitaciones realizadas

Número de Capacitaciones evaluadas satisfactoriamente


Total de personas capacitadas

Este indicador permite medir la efectividad de las capacitaciones realizadas al personal de la Banca Hipotecaria Bucaramanga y así mismo deberá estar por encima del 90%.

Los indicadores descritos anteriormente se encuentran acompañados de la siguiente plantilla y permiten evaluar el desempeño individual del personal que asistió a las capacitaciones programadas de la Banca Hipotecaria Bucaramanga.

La plantilla de evaluación describe las actividades propias y resumidas en orden de las capacitaciones ofrecidas, logrando un impacto de control y seguimiento a los instructivos de formación.


Tabla 17. Planilla de evaluación de actividades

	EVALUACIÓN CRÉDITO HIPOTECARIO GENERALIDADES
Nombre del Asesor: _____	
Fecha : _____	
1. Rango de edad permitido para evaluar un credito hipotecario en el Banco AV Villas?	
a. 18 años a 70 años b. 21 años a 71 años c. No tiene rango	
2. Indique los sistemas de amortización y plazo que utiliza el Banco AV Villas?	
a. Pesos a 10 años, UVR a 15 años b. UVR a 20 años, Pesos a 15 años c. Pesos y UVR a 15 años	
3. Indique la vigencia que tiene una carta de pre aprobación	
a. De 100 a 160 dias b. De 120 a 180 dias c. No tiene vencimiento	
4. Cuantos dias tiene de vigencia una carta de aprobación?	
a. 100 dias b. 90 dias c. No tiene vencimiento	
5. Cuales son los seguros que deben tener el credito hipotecario?	
a. Seguro de Vida e Incendio y terremoto b. Vida y Seguro de desempleo c. Seguro de desempleo y Enfermedades graves	
6. Porcentaje de financiación maximo autorizado por ley para credito de vivienda	
a. 50% b. 70% c. 65%	

Adicionalmente se elaborará un formato de seguimiento a actividades clave en la presentación y desarrollo de la venta al cliente, por parte del asesor comercial de la Banca Hipotecaria Bucaramanga, el cual será a modo de cuestionario breve, con un tiempo de respuesta no mayor a 3 minutos, que aportará el seguimiento y control de actividades post capacitaciones.

Este formato se utilizará en periodos de 3 a 5 días continuos con clientes al azar, de la Banca Hipotecaria.

Figura 7. Formato hoja evaluación de servicio al cliente

Ruta de servicio al cliente a la excelencia				
		Fecha: _____ 20__		
Nombre del Asesor: _____				
Valor del credito: _____ Plazo: _____				
Crterios a evaluar	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Presentacion personal				
Dominio del tema				
Perfilamiento del crédito				
Asesoría Oportuna				
Calidad del servicio				
Observaciones:				
Nombre del Cliente: _____				
CC				

6.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para generar un proceso de mejora continua dentro de la Banca hipotecaria Bucaramanga es necesario, presentar los siguientes indicadores en los cuales se encuentran involucrados los participantes del seguimiento, evaluación y control del plan de acción y se tomaran como base para la medición de la eficacia en la formación.

Tabla 18. Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN			
INDICADOR	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Cumplimiento de actividades	Nro de capacitaciones realizadas/ Nro de capacitaciones programadas	Semanal	Coordiandor Banca Hipotecaria - Autor del proyecto
Cobertura de Capacitaciones	Nro de personas que recibieron capacitacion/ Total de personal que necesita capacitación	Semanal	Coordiandor Banca Hipotecaria - Autor del proyecto
De Tiempo	Horas destinadas a capacitación/ Total de asesores	Mensual	Coordiandor Banca Hipotecaria - Auxiliar operativo
De Asistencia	Asesores Capacitados/Asesores Efectivos que Asistieron	Mensual	Coordinador Banca Hipotecaria - Autor del proyecto
De Aprobación	Asesores Aprobados/Asesores Efectivos que Asistieron	Mensual	Coordinador Banca Hipotecaria - Autor del proyecto
Efectividad de las capacitaciones realizadas	Nro de capacitaciones evaluadas satisfactoriamente/ Total de personas capacitadas	Mensual	Coordinador Banca Hipotecaria - Autor del proyecto

7. CONCLUSIONES

Inicialmente logró identificarse, en el análisis del sector que el Banco Av Villas, no se encuentra catalogado entre las 3 principales opciones para atender un crédito hipotecario en la ciudad de Bucaramanga²², el cual impide su proceso de expansión de negocio.

Luego de realizar el análisis interno de las dependencias incluidas en el diagnóstico organizacional, que influyen en el proceso de venta de crédito hipotecario, se evidenció bajo una matriz de priorización las áreas catalogadas como críticas dentro de la institución, las cuales impiden el normal desarrollo de actividades por parte de la Banca hipotecaria, áreas que frenan el logro de los objetivos comerciales a corto y mediano plazo.

Como parte del proceso de identificación y fortalecimiento de debilidades, se concluye que la formación adecuada del personal de la Banca hipotecaria del Banco Av villas, no es la mejor, esta debería de mantenerse de forma continua, en especial para los asesores nuevos o recién vinculados, haciendo énfasis en procesos de resolución de objeciones mediante el método de casos, apoyados en los asesores más experimentados, llevando la capacitación al contexto real de una situación con el cliente.

Adicionalmente se encontró que en la Banca Hipotecaria Bucaramanga del Banco AV Villas, no existe una política establecida sobre el perfilamiento adecuado de clientes, que permitan la identificación, sectorización y diferenciación de prospectos para una vinculación efectiva a largo plazo.

²² BANCO COMERCIAL AV VILLAS. Plan Estratégico: Encuesta de mercado, superfinanciera de Colombia. Bogotá. 2015.

Como conclusión final, en el proceso de investigación de este trabajo se plantearon las estrategias comerciales que permitirán la evolución y desarrollo de actividades clave para la ejecución de metas en el corto plazo y se destaca que actualmente el banco Av Villas es uno de los pocas entidades financieras que presentan formalización de una fuerza de ventas externa especializada para la venta del crédito hipotecario.

8. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para la Banca Hipotecaria del Banco AV Villas Bucaramanga, es importante que se ejecute la implementación del Plan de acción propuesto y elaborado, con el ánimo de fortalecer el proceso de venta del crédito hipotecario, que le permita mantener un producto vigente, altamente competitivo y sectorizado por perfil de cliente.

Todas las partes que conforman la estructura organizativa de la Banca Hipotecaria se deben involucrar y colaborar con respecto al cumplimiento de las estrategias, funciones y responsabilidades que se enuncian en el plan acción.

Es de suma importancia que la empresa intensifique adecuadamente los programas de capacitación, entrenamiento y especialización para los asesores comerciales de la Banca hipotecaria Bucaramanga y así mismo reglamente las funciones de las áreas involucradas en el proceso de la radicación, aprobación y desembolso del crédito hipotecario.

Es de suma importancia la implementación y ejecución del plan de Acción elaborado, ya que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos en el corto plazo, así como la evolución favorable de sus utilidades financieras.

BIBLIOGRAFÍA

ARRIETA, Gerardo. El crédito hipotecario y el acceso a la vivienda para los hogares de menores ingresos. CEPAL, 2005. p. 115-129.

BANCO COMERCIAL AV VILLAS. Indicadores de Gestión y Reclamos, informe de gestión acumulado. Bogotá. El instituto. 2015.

BANCO COMERCIAL AV VILLAS. Modelo Estratégico y de Negocios. Bogotá. EL instituto. 2016. p.15.

BANCO COMERCIAL AV VILLAS. Objetivos Comerciales y de Crecimiento. Bogotá. El instituto. 2015.

BANCO COMERCIAL AV VILLAS. Objetivos, Misión y Visión Estratégica del Negocio. Bogotá. El instituto. 2006.

BANCO COMERCIAL AV VILLAS. Plan Estratégico: Encuesta de mercado, superfinanciera de Colombia. Bogotá. 2015.

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Historia del crédito hipotecario en Colombia. Bogotá. El instituto, 2014. 25p.

CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN, Camacol. Situación del crédito en Colombia, antecedentes ante condiciones cambiantes. Bogotá. El instituto, 2016. 30p-16p.

GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A. Información Adicional Reseña Histórica del grupo. Bogotá. El instituto. 2015.

GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES. Nuestras compañías, Bancos. [En línea] 19 de Abril de 2017, disponible en Internet: <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupoaval/aval/nuestrascompanias/bancos>

SAMPIERI, Roberto, COLLADO, Carlos, & Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. 5ta Edición ed. México DF: Mc Graw Hill. 2010. p. 4-10.


SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Actualidad del Sistema Financiero Colombiano. Dirección de Investigación y Desarrollo; Bogotá. El instituto, 2017.p.15.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Indicadores de Vivienda. Bogotá. El instituto, 2015.p.8.

URRUTIA, Miguel, NAMEN, Olga. Ensayo Crédito Hipotecario. Abril- Mayo, 2012. Revista Ensayos Sobre Política Económica (ESPE).p. 280-306.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta eficiencia, servicio y procesos

 Banco AV Villas <i>Lo Que Quieres Tener</i>	ENCUESTA DE EFICIENCIA, SERVICIO Y PROCESOS - BANCA HIPOTECARIA BUCARAMANGA
Nombre del Asesor: _____	
Fecha : _____	Sala : 26
1. Describa como está conformado el Banco AV Villas?	
2. Describa como se encuentra compuesta la Banca Hipotecaria Nacional?	
3. Mencione desde su percepción los inconvenientes que presenta el Nivel gerencial del Banco?	
4. Mencione desde su percepción los inconvenientes que presenta el área comercial del Banco?	
5. De la respuesta anterior, agregue como afecta esto a la Banca Hipotecaria Bucaramanga?	
6. Indique como percibe el área de talento humano? Y narre su experiencia.	
7. Como describiría el funcionamiento del área de operaciones del Banco?	
8. Que programas de RSE conoce de AV Villas?	
9. Está de acuerdo con las políticas de Calidad en servicio de la entidad? Porque?	
10. Del anterior análisis indique él o las áreas que a su modo de ver generan inconveniente en los procesos de la Banca Hipotecaria?	
Comentarios : _____ _____	

Anexo B. Encuesta Matrices



ENCUESTA MATRIZ PCI, POAM Y DOFA
BANCA HIPOTECARIA BUCARAMANGA

Nombre del Asesor: _____ Antiüedad: _____

Fecha : _____ Sala : 26

1. Mencione las fortalezas del Banco AV Villas?
2. Mencione las debilidades del Banco AV Villas?
3. Identifique fortalezas y debilidades de la Banca Hipotecaria Bucaramanga?
4. Identifique Oportunidades y Amenazas de la Banca Hipotecaria Bucaramanga?
5. Quienes son los principales competidores de la Banca Hipotecaria Bucaramanga?
6. Mencione las principales politicas de crédito que en la actualidad limitan su labor en la Banca Hipotecaria Bucaramanga?
7. Como se siente dentro de la Banca Hipotecaria Bucaramanga?.
8. Como describiria el proceso de solictud de excepciones en la Banca Hipotecaria Bucaramanga?
9. Que cambiaria al interior de la Banca Hipotecaria?

Comentarios : _____