

Proyecto de Prácticas Diana Coba

por DIANA MARCELA COBA GOMEZ

Fecha de entrega: 02-dic-2019 09:22p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1225615523

Nombre del archivo:

5440_DIANA_MARCELA_COBA_GOMEZ_Proyecto_de_Prácticas_Diana_Coba_113_177684246.docx (2.38M)

Total de palabras: 4877

Total de caracteres: 26599

Encabezado: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PROMOCIÓN DE NEGOCIOS

Plan de Reestructuración Organizacional al Área de Promoción de Negocios BBVA Colombia

Diana Marcela Coba Gómez

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Diciembre 11 del 2019

Notas del Autor:

Proyecto de Grado, Asesor: María Gloria González Molina, Facultad de Negocios Gestión y
Sostenibilidad, Universidad Politécnico Grancolombiano

La correspondencia relacionada con este documento deberá ser enviada a Diana Marcela Coba
Gómez

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Contacto: Diana.coba23@gmail.com

ÍNDICE

Categoría de la Propuesta	5
1. Generalidades	5
1.1 Descripción de la propuesta	5
1.2 De donde surge la idea	5
2. Identificación de la empresa	5
Nombre.....	5
2.1 Descripción de funciones	6
2.2 Actividades de la empresa.....	6
2.3 Actividades de Promoción de negocios.....	7
2.4 Participantes en el proceso de mejora	8
3. Formulación del problema	9
4. Objetivos	11
4.1 Objetivo General	11
4.2 Objetivos Específicos	11
5. Matrices de Diagnóstico	12
5.1 Perfil Interno.....	12
5.2 MEFI	12
5.3 Perfil externo	13
5.4 MEFE	13
5.5 DOFA - Estrategia.....	14
5.6 SPACE – PEYEA.....	15
6. Aspectos metodológicos	16
7. Resultados esperados	20

8. Plan de trabajo	21
9. Funciones para el mejoramiento	21
6 9.1 Fase 1 - Evaluación.....	21
9.2 Fase 2 – Seguimiento Actividades por horas laboradas	22
9.3 Fase 3 – Propuesta nueva asignación de oficinas	25
9.4 Fase 4 - Redistribución de actividades	27
10. Conclusiones	29
11. Recomendaciones	30
Bibliografía	32
ANEXOS	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funciones del área de Promoción de negocios.....	10
Tabla 2 Metodología Canvas.....	17
Tabla 3 Evaluación de conocimiento.....	22
Tabla 4 Cuadro Actividades actual por horas laboradas.....	23
Tabla 5 Redistribución de actividades.....	27
Tabla 6 Presupuesto de la propuesta.....	29

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Space.....	15
Gráfica 2 Horas laboradas actual - Diferencias en horas laborales.....	24
Gráfica 3 Distribución de oficinas actual.....	25
Gráfica 4 Gráfica nueva asignación de oficinas.....	26
Gráfica 5 Nuevas horas laborales - Diferencia de horas laborales.....	28

Categoría de la Propuesta

Investigación productiva

1. Generalidades

1.1 Descripción de la propuesta

En el área de promoción de negocios se ha evidenciado algunas carencias en los funcionarios en entrega de informes y bases de datos ocasionando problemas de eficiencia en los tiempos de respuesta, generando preocupación en el gerente encargado del área, por lo tanto se realizará un análisis y una posible reestructuración en cuanto a repartición de funciones se refiere.

1.2 De ²⁵ donde surge la idea

La idea surge de la preocupación constante de Gerente del área ya que según su criterio existen varias falencias en el desempeño del área generando inconformidad por parte de los clientes internos

2. Identificación de la empresa ²

Nombre Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A

2.1 Descripción de funciones

Diariamente se realiza una consolidación de la información de las oficinas comerciales a nivel nacional tanto en Banca Empresas como en Banca Institucional a través de saldos puntuales y saldos medios, con el fin de detallar cuáles son las oficinas que se encuentran en mejor posicionamiento de acuerdo al cumplimiento de los presupuestos asignados; así mismo, se detallan las oficinas con más bajo rendimiento y se realiza un seguimiento de la causa de la caída.

Adicionalmente se hace recolección de información de cifras de Banca Empresas y Banca Institucional para la elaboración de comités de seguimiento quincenal con el fin de ver los cierres de las dos Bancas y así mismo crear un plan de mejoramiento para obtener un mayor resultado en el próximo mes.

Apoyo general al área de Banca Empresas y Banca Institucional a través de Promoción de negocios los cuales son: variaciones de oficinas, resultados de las mismas y actualizaciones de bases de datos (caracterización, evoluciones, cuotas de mercado, proyecciones entre otros)

2.2 Actividades de la empresa

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A pertenece al sector financiero, a nivel internacional “ofrece servicios financieros en más de 30 países a 53 millones de clientes, en más de 122 municipios a lo largo del territorio Nacional, a través de una red de 390 sucursales, 1300 cajeros automáticos” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S A, s.f., pág. 1) el BBVA se destaca por ser uno de los Bancos más innovadores a nivel Nacional ya

Encabezado: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PROMOCIÓN DE NEGOCIOS

que actualmente se está enfocando en la era digital con el fin de facilitarle a los clientes y funcionarios los trámites por vía web tanto a personas naturales como personas jurídicas con el propósito de convertirse en un Banco ágil y moderno.

El BBVA realiza captación de dinero por medio de productos como Cuenta corriente, CDT, Fondo de inversión y colocación de dinero por medio de créditos, adicionalmente ofrece servicios por medio de la Banca Móvil y BBVA Wallet con el fin de facilitarle al cliente sus transacciones de una forma segura y pronta; unas de las transacciones más representativas son pago de impuestos y transferencias a los demás Bancos por valor de \$0.

2.3 Actividades de Promoción de negocios

Para contextualizar lo que el área de promoción de negocios realiza dentro del Banco, se hace una breve descripción de la misma:

“*Realizar un acompañamiento permanente a las definiciones o estrategias que se tengan contempladas para el negocio de venta libre o vinculada” (Careers Bbva , 2019)

“* Monitorear los indicadores tácticos y de gestión del negocio para definir acciones que garanticen las productividades definidas para la red y el cumplimiento de los presupuestos definidos.” (Careers Bbva , 2019) El promotor de negocios es quien guía a los clientes internos que en este caso son los Gerentes de la Banca hacia el cumplimiento de las metas según el presupuesto asignado y la proyección que planteen, con el fin de generar al Banco rentabilidad mediante el rubro de Inversión Rentable.

2.4 Participantes en el proceso de mejora

Dentro del plan de mejora que se va a implementar en el área de promoción de negocios, los participantes que se encuentran cubiertos en el proceso son:



Nota: Elaboración propia

Gerente de Promoción de Negocios:

Persona que está a cargo del equipo Promoción de Negocios, quien se encarga de supervisar y verificar los procesos que se llevan a cabo para el buen funcionamiento del área teniendo en cuenta que los procesos se realicen de forma eficiente a las oficinas y a la dirección de Banca de Empresas y de Instituciones

Promotor 1:

Persona que se encarga de realizar todos los informes y presentaciones que estén relacionados con cifras (tasas, precios, riesgos) para analizar y gestionar las actividades de la Banca de Empresas y de Instituciones

Encabezado: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PROMOCIÓN DE NEGOCIOS

Promotor 2:

Persona que está encargada de las regionales Occidente y CEB, apoya y gestiona las diligencias de forma necesaria en las oficinas de las regionales asignadas

Promotor 3:

Persona que está encargada de la regional Norte y Bogotá Institucional, apoya y gestiona las diligencias de forma necesaria en las oficinas de las regionales asignadas

Promotor 4:

Persona que está encargada de la regional Centro, apoya y gestiona las diligencias de forma necesaria en las oficinas de las regionales asignadas

Los participantes cuentan con la disposición de informar y comunicar acerca de las falencias que se están presentando actualmente en el área y que a la vez impiden los resultados óptimos solicitados por el gerente. Están dispuestos a realizar los cambios necesarios que se requieran para alcanzar los objetivos propuestos.

3. Formulación del problema

Para hallar la formulación del problema se realiza un censo con cada uno de los empleados con el fin de dar a conocer cuáles son las funciones que no se están cumpliendo diariamente, para ello, se usa como base el manual de funciones teniendo en cuenta la responsabilidad en cada ejecución.

Encabezado: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PROMOCIÓN DE NEGOCIOS

En la tabla 1 Se evidencian siete funciones, teniendo en cuenta que se escogen las funciones que cuenten con 3 o más casillas en azul, las cuales no están siendo efectuadas con cabalidad.

Tabla 1 Funciones del área de Promoción de negocios.

FUNCIONES	PROMOTOR 1	PROMOTOR 2	PROMOTOR 3	PROMOTOR 4	EXTERNO
Mantener confidencialidad absoluta sobre las estrategias definidas para la gestión de clientes de segmentos de negocios y así mismo sobre la información básica y financiera de los clientes de estos segmentos.	X	X	X	X	X
Controlar y analizar la evolución del negocio de cada una de las líneas que lo componen, para las oficinas asignadas y con base en los resultados obtenidos	X	X			X
Proponer planes de acción concretos al gerente de promoción de negocios de la red bei.			X	X	
Analizar la evolución del negocio de las oficinas de la red bei, con el objetivo de buscar el cumplimiento de las metas.	X	X	X	X	X
Revisión periódica del balance y pyg de las oficinas, con el fin de detectar inconsistencias y realizar los ajustes necesarios donde haya lugar.	X	X	X	X	
Informar al gerente de promoción de negocios sobre los temas detectados en su labor, aspectos relevantes sobre evolución del mercado, de los segmentos, necesidades de los clientes, etc.					
Realizar diagnósticos de los resultados obtenidos mensualmente (edu/edi), con el fin de identificar fortalezas y debilidades en la labor comercial de las oficinas.	X	X	X	X	X
Elaborar presentaciones e informes bajo petición que facilite el seguimiento y análisis financiero de las unidades de negocio o presupuestación de las mismas.	X	X	X	X	X
Asistir a los comités mensuales de banca de empresas e instituciones convocados por el gerente de promoción de negocios.	X		X		
Acompañar y apoyar las actividades relacionadas con la formación coordinando jornadas de capacitación de los funcionarios de la red BEI.	X	X	X	X	X
Extraer datos de las diferentes plataformas informacionales para la generación de informes diarios y semanales de actividad para las distintas unidades de Negocio y Segmento.	X	X	X	X	X
Manejar correctamente la información de los clientes a la que tenga acceso en la ejecución de sus funciones y mantener estricta confidencialidad sobre la misma.	X	X	X	X	X
Realizar y apoyar las actividades necesarias para que las oficinas de la banca BEI funcionen de acuerdo con los modelos de Dirección y Gestión establecidos por el Banco.	X		X		
Difundir y realizar seguimiento a las acciones comerciales realizadas por el segmento de empresas y segmento institucional.	X	X	X	X	X
Apoyar a la red comercial en la estructuración de ofertas comerciales, buscando siempre la mayor satisfacción del cliente y salvaguardando la rentabilidad de la banca.		X	X		

Nota: Elaboración propia con base en el Manual de funciones de promoción de negocios 2016

Teniendo en cuenta los datos recolectados, se determina que la pregunta problema de esta investigación es: ¿Cómo es el desempeño del área de promoción de negocios y qué tipo de estrategias se pueden implementar para mejorarlo?

24

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Analizar a través de matrices de evaluación de factores y valoración de tareas, las deficiencias que presenta el área a nivel de procesos, y en base a los resultados, plantear una posible solución a partir de una reestructuración de funciones que permita desarrollar un conocimiento integral con el fin de optimizar los tiempos de respuesta.

4.2 Objetivos Específicos

- Incentivar a los empleados del área a un cambio de funciones con el fin de tener un amplio conocimiento y promover a los mismos a estar informados ante cualquier eventualidad que se presente ante la Banca.
- Identificar las fortalezas y debilidades que presentan los funcionarios y por medio de ello crear alternativas a partir de temas deseables que se requieren en el área con el fin de mejorar la eficiencia mediante el trabajo y la calidad de servicio que se presta.
- Mejorar la comunicación en donde los funcionarios puedan responder de forma ágil y segura, las peticiones del cliente interno.

5. Matrices de Diagnóstico

³ “Se busca un nuevo modelo que permita mantener la empresa, así como que ésta tenga viabilidad con vistas al futuro. Por tanto, el proceso de una reestructuración empresarial, aunque sea largo, aporta beneficios a la organización.” (Ruiz, 2018). Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es de vital importancia contar con un equipo que cumpla con una buena comunicación junto con el cumplimiento de tareas, además de cualidades como puntualidad, compromiso, responsabilidad para el óptimo funcionamiento del área. A continuación se realiza análisis del área a través de matrices que permitan detectar la posible propuesta que beneficie los resultados del área.

5.1 Perfil Interno

Se realiza un análisis dentro del área lo cual permitirá identificar las Debilidades y Fortalezas con el fin de evaluar las posibles alternativas que se están desempeñando dentro del área y su vez identificando las que no se cumplen con cabalidad. **(Ver Anexo I)**.

Con base a la matriz, se puede evidenciar las ocho debilidades y siete fortalezas que presenta el área lo cual es importante enfocarse en las debilidades y crear estrategias que permitan reaccionar frente a ellas con el fin de lograr los cumplimientos y así convertir esas debilidades en fortalezas sólidas, surgiendo con un área altamente eficiente en la realización de sus funciones.

5.2 MEFI

Teniendo en cuenta que ya ²³ se identifican las fortalezas y debilidades dentro del área, se realiza ²² la matriz de evaluación de factores internos - MEFI el cual tiene como definición ⁸ “permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto” (Shum, 2018) es importante realizar esta matriz ya que permite visualizar de forma más ágil las posibles estrategias que se pueden implementar en promoción de negocios.

Se puede indicar que el área cuenta con un peso ponderado de 2,4 evidenciando que está por debajo de la media, por lo que es importante plantear estrategias que permitan suplir o mejorar las debilidades de una forma veraz. Se determinan que dentro de la matriz la fortaleza que más impacto genera es la disposición de aprendizaje mientras que en las debilidades la que más afecta es distribución y asignación de funciones. **(Ver Anexo II)**

5.3 Perfil externo

Se determina los factores externos que puedan ser amenazas u oportunidades para el área promoción de negocios, dentro de la misma se determinan los factores externos como las demás áreas que se encuentran en el Banco. Adicionalmente la negociación de clientes estaría catalogada como los clientes internos.

Podemos evidenciar que las oportunidades son superiores a las amenazas ya que 9 de 14 pertenecen a las mismas que abarcan al área, posicionándose 1 en el ranking con la oportunidad de Formación en SQL (programación y estructuración) **(Ver anexo III)**

⁷ 5.4 MEFE

“Resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal; económica y financiera, social, cultural, ecológica y ambiental y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno” (Gehisy, 2016) la matriz MEFE permite visualizar de forma general los factores externos como se habían mencionado previamente clasificándolo según sea oportunidad o amenaza. En la matriz se visualizan los factores relacionados con el área de promoción de negocios generando un peso según su importancia. Con base a la matriz, se catalogan los factores críticos donde predominan las oportunidades con un peso de 1,50 el peso mayor que el de las amenazas. Por lo tanto se determina que el ambiente externo está adaptado para el área. **(Ver anexo IV)**

5.5 DOFA - Estrategia

Finalmente mediante la recolección de datos de las anteriores matrices, se pueden determinar los factores catalogados en **1 Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas** con el fin de identificar la estrategia que mejor se adecúe a las necesidades de los funcionarios del área. **(Ver anexo V)**. Al realizar las estrategias con cada factor de la DOFA, se opta por la siguiente estrategia:

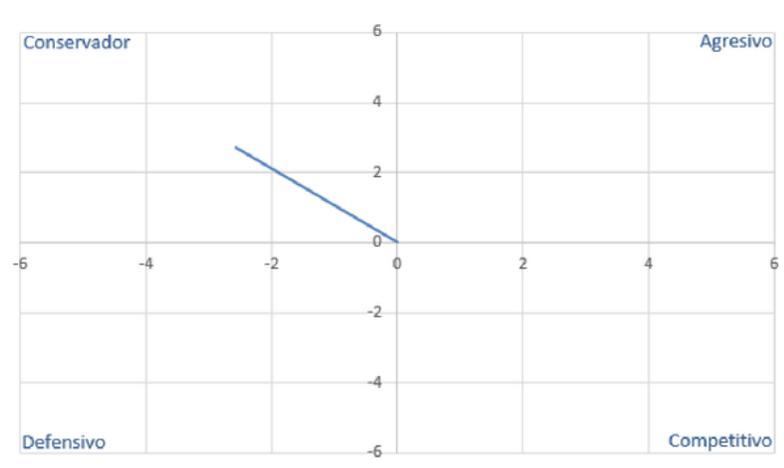
D1 - D2 - O8: teniendo en cuenta el no cumplimiento de algunas funciones, se debe realizar una mejor distribución de tareas para lograr la eficiencia en todos los procesos requeridos. Para generar un valor agregado a este, se sugiere una capacitación en cifras ya que no se presenta uniformidad en conocimientos por parte de los funcionarios, por lo tanto es necesario que todos tengan dominio en los temas que maneja el área para lograr una eficiencia hacia las necesidades que requieren las oficinas, por lo tanto la elección de la estrategia se debe a una mejor alternativa para que el área funcione de forma correcta y óptima,

garantizando una evolución en resultados y fomentando un amplio conocimiento para satisfacer las necesidades del cliente interno.

5.6 SPACE – PEYEA

La matriz space tiene como función calificar los factores por medio de 4 enfoques estratégicos con el fin de identificar los factores relevantes mediante los enfoques mencionados y así aplicar una estrategia que sea efectiva para el área, de acuerdo a los factores catalogados junto con calificación. **(Ver Anexo VI)**

Gráfica 1 Space



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la Gráfica 1, Promoción de negocios se encuentra en una posición conservadora lo cual constituye estrategias relacionadas y enfocadas a los clientes, por ende, la estrategia seleccionada es una mejor distribución de tareas ya que esto conlleva a una respuesta más eficiente hacia el cliente interno generando un valor agregado ya que

actualmente el área está dispuesta a generar cambios con el fin de aumentar el nivel productivo. **(Ver anexo VII)**

El área de promoción de negocios ocasionalmente enfrenta ciertas dificultades en la ejecución de algunos procesos lo cual no le ha permitido obtener un óptimo desempeño. Adicionalmente, se detecta entre los funcionarios cierta falta de comunicación generando un desequilibrio en la productividad, esto conlleva a que los funcionarios no se sientan seguros y no tengan claro los objetivos de la empresa, a su vez se limitan a cumplir únicamente con las tareas designadas y no buscan proporcionar un valor agregado que fortalezca el área.

6. Aspectos metodológicos

- **Enfoque:** Descriptivo
- **Técnica:** Observación directa – Semanalmente se realiza un seguimiento a los promotores y sus funciones realizadas en este periodo de tiempo buscando determinar las falencias del área.

A continuación se observa la propuesta y sus factores a través de la metodología Canvas. **(Ver tabla 2)**

Tabla 2 Metodología Canvas

Nota: Elaboración propia

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
1. Área Financiera 2. Área de contabilidad 3. Red (área comercial) 4. Área de incentiación	1. Seguimiento mensual de las actividades de los promotores 2. Elaboración de cuadro de funciones 3. Evaluación de rendimiento y conomiento 4. Elaboración de plan de reestructuración	Se realizará una reestructuración de funciones para el área de promoción de negocios buscando solventar los problemas y procesos que tiene el área, enfocándose principalmente en el mejoramiento en los tiempos de entrega.	Asistencia oportuna a los clientes internos	Los clientes para el área de promoción de negocios son los gerentes regionales, gerentes de cuenta, de oficina y especialistas que clasifican como clientes internos. <u>Banca Empresas e Institucional</u> Regional Bogotá Regional Occidente Regional Centro Regional Norte
	Recursos Clave 1. Computador 2. Disposición del personal 3. Aprobación y asesoramiento gerencial 4. Acceso a información institucional		Canales 1. SQL 2. Grannet 3. Teléfono 4. Correo electrónico	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		
N/A		N/A		

Asociaciones Clave:

Dentro del Banco BBVA, se identifican cuatro asociaciones clave para el buen funcionamiento del área Promoción de Negocios que garantizan efectividad en su entrega y optimización de tiempos. El área financiera se encarga de ejecutar los movimientos contables que presenta la Banca, segmentando cada variable según corresponda, gracias al funcionamiento que presenta, el área de Promoción de Negocios puede realizar informes o presentaciones a las regionales y/o Gerentes de Cuenta. El área de Contabilidad permite crear partidas y generar ajuste contable que solicitan la oficina que previamente es consultado y verificado por los funcionarios del área de Promoción, el área de incentiación es clave para el área de promoción de negocios ya que ellos son los encargados de determinar el presupuesto para cada oficina y cada Gerente, a su vez establecen el marco de actuación de la Banca. La

Red Comercial es fuente de información la cual elabora estrategia de negocios para que se cumplan los presupuestos permitiendo alcanzar las metas esperadas.

10

Actividades Clave:

Son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado (Buenos Negocios, 2018) Para garantizar el buen funcionamiento de la estrategia y el cambio en resultados, previamente se hacen acciones concretas para hallar las falencias, tareas diarias y se realiza al final una evaluación de conocimiento con el fin de crear o desarrollar posibles habilidades dentro del área.

Recursos Clave:

Como recursos clave, es primordial mencionar la disposición del personal ya que por medio de ellos se puede identificar las necesidades y debilidades que se presentan dentro del área con el fin de crear oportunidades para el progreso del mismo. Adicionalmente, el acceso a la información de la compañía es indispensable para garantizar el funcionamiento que lleva el área actualmente manejando la información de forma sensata garantizando previamente la aprobación gerencial, y por último el uso de tecnología que permite la recolección de lo mencionado anteriormente.

Propuesta de Valor:

La propuesta valor que se otorgará es la reestructuración de área por medio de funciones que serán establecidas por el gerente con previo análisis a cada uno de los funcionarios, teniendo en cuenta sus habilidades y mejoras en cada una de las tareas asignadas. Adicionalmente se realizará capacitación a los funcionarios en manejo y análisis de cifras ya que es una de las principales falencias que presenta el área. Con la implementación de esta propuesta los funcionarios tendrán la destreza de manejar los distintos tipos de información que se presentan sin tener dependencia de algún funcionario en específico, con lo mencionado anteriormente se optimizaría el tiempo de respuestas convirtiéndose en oportunas y precisas para los clientes internos.

Relaciones con Clientes:

Teniendo en cuenta que los clientes internos en el área son los gerentes de cuenta, los gerentes regionales, subgerentes y especialistas, se vela para que la relación que se tenga sea oportuna en cuanto a atención de quejas y reclamos se refiere. ⁴ Para ello debemos capacitar a todo nuestro personal, todos deben estar motivados en dar una buena atención, todos deben mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes (Coach Latinoamerica , s.f.). ⁴ La importancia de brindar un buen del servicio radica en tener un trato personalizado para hacerles sentir al cliente la calidad y disposición que conforma el equipo.

Segmentos de Cliente:

Los clientes más representativos del área son los gerentes regionales, gerentes de cuenta, subgerentes y especialistas, que se clasifican como clientes internos del Banco, a su vez, estos se encuentran segmentados por regionales, son el foco del área al cual se les brinda

la información necesaria para saber los resultados diarios de la Banca junto con el cumplimiento de los mismos.

Canales

Se identifican canales que se relacionan y se adecúan con la propuesta de valor, programas como SQL y Grannet son efectivos para el buen funcionamiento del área ya que son programas esenciales para extraer bases de datos y cifras diarias, gracias a estos programas podemos realizar informes para comunicar a los clientes internos cómo se encuentra la Banca día a día, estas notificaciones se realizan a través de teléfono o por medio de correo electrónico.

7. Resultados esperados

- Distribución adecuada de tareas entre funcionarios para la correcta ejecución del área de Promoción de Negocios.
- Refuerzo analítico y de interpretación en el campo financiero sujeto a posibles soluciones inmediatas.
- Generar una mayor comunicación entre funcionarios fomentando y fortaleciendo el clima laboral, con el fin de establecer el progreso y la satisfacción de los empleados.

8. Plan de trabajo

	TIEMPO						
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
Recolección, consolidación y análisis de información	■						
Seguimiento de actividades diarias de los funcionarios		■					
Encuestas y entrevistas de conocimiento			■				
Estudio y análisis de distribución actual de funciones de los empleados				■			
Pruebas de distribución para la nueva repartición de funciones					■		
Socialización al equipo de la nueva distribución						■	
Capacitación y refuerzo de las nuevas funciones						■	

Nota: Elaboración propia

9. Funciones para el mejoramiento

El área busca una mejora a través de un amplio funcionamiento donde se lleve a cabo la satisfacción total del cliente interno, se espera mayor apoyo a las regionales correspondientes de cada promotor por medio de un seguimiento activo, además se busca que los promotores se encuentren informados sobre el día a día de cada una de sus regionales con el fin de estar atentos a cualquier novedad que se presente, proponiendo a su vez ideas o estrategias que permitan expandir el negocio generando entre ellos un beneficio mutuo.

9.1 Fase 1 - Evaluación

Se requiere renovar estrategias teniendo en cuenta la opinión de cada funcionario; por lo tanto se realizará una evaluación con cada promotor para determinar su rendimiento y

conocimiento y así verificar cuáles son sus falencias frente a algunos procesos. ²¹ En la tabla 3 se evidencia los resultados de la evaluación de conocimiento

Tabla 3 Evaluación de conocimiento

FALENCIAS	PROMOTOR 1	PROMOTOR 2	PROMOTOR 3	PROMOTOR 4
Análisis básico de cifras				
Fortalecer conocimiento sobre el marco de actuación de clientes azules			X	X
Fortalecer conocimiento de bases y epígrafes de las cifras		X	X	X
Conocimiento de la herramienta SQL y query	X	X	X	X
Conocimiento en Digital Workplace		X	X	X
Conocimiento de procesos internos de Oficinas comerciales	X		X	X
Cálculo de Rentabilidad Ajustada al Riesgo	X	X	X	X
Conocimiento de productos (factoring y tesorería)	X	X		

Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla 3, es preocupante que los promotores presentan falencias en todo lo relacionado con cifras, siendo un aspecto importante para el funcionamiento exitoso del área, también se evidencia la falta de comunicación bidireccional con el gerente encargado del área ya que por falta de este no se promueve un mejoramiento a través de capacitaciones o cursos on-line.

9.2 Fase 2 – Seguimiento Actividades por horas laboradas

Se pretende realizar una adecuada distribución de tareas y lo más importante, mejorar los tiempos de respuesta lo cual va de la mano con la satisfacción del cliente interno se espera crear una estrategia motivacional para los funcionarios generando a corto plazo una mayor comunicación y evolución en resultados. Mensualmente se realizará un seguimiento a los funcionarios en sus tareas cotidianas las cuales son: respuestas por medio de correo electrónico en convenios, peticiones por parte de los gerentes, ajustes, presentaciones, bases de datos, atención a las oficinas, entre otros, orientando principalmente en los tiempos de respuesta. En la tabla 4 se analizó el mes de Septiembre y se tomó en cuenta el número de horas mensuales dedicadas a cada actividad.

Tabla 4 Cuadro Actividades actual por horas laboradas

BBVA COLOMBIA									
Fecha: Septiembre					Área: Promoción de negocios				
Actividad	Promotor 1	No. de horas Mensuales	Promotor 2	No. de horas Mensuales	Promotor 3	No. de horas Mensuales	Promotor 4	No. de horas Mensuales	TOTAL
Ajustes			Análisis y solución a ajustes comerciales	10	Análisis y solución a ajustes comerciales	12	Análisis y solución a ajustes comerciales	3	25
Convenios			VoBo de los convenios de los clientes de las regionales correspondientes	29	VoBo de los convenios de los clientes de las regionales correspondientes	12	VoBo de los convenios de los clientes de las regionales correspondientes	5	46
Comités (mensual)	Generación de cifras	24							24
Llamadas telefónicas	Atención de dudas o inquietudes por parte de las oficinas o áreas del Banco	32	Atención de dudas o inquietudes por parte de las oficinas o áreas del Banco	8	Atención de dudas o inquietudes por parte de las oficinas o áreas del Banco	30	Atención de dudas o inquietudes por parte de las oficinas o áreas del Banco	10	80
Gestión de correos	Gestión de correos de las peticiones por regionales y tareas puntuales	66	Gestión de correos de las peticiones por regionales y tareas puntuales	87	Gestión de correos de las peticiones por regionales y tareas puntuales	77	Gestión de correos de las peticiones por regionales y tareas puntuales	80	310
Atención de inquietudes presencial	Soluciones a través de áreas centralizadas	22	Soluciones a través de áreas centralizadas	10	Soluciones a través de áreas centralizadas	12	Soluciones a través de áreas centralizadas	12	56
Cuadro Balance	Actualiza cuadro balance	3,5							3,5
Digital Workplace	Atiende inquietudes a los gerentes, generación de cifras manuales	12							12
Segmentación					Reportes de traslado de clientes ente Banca	1	Reportes de traslado de clientes ente Banca	1	2

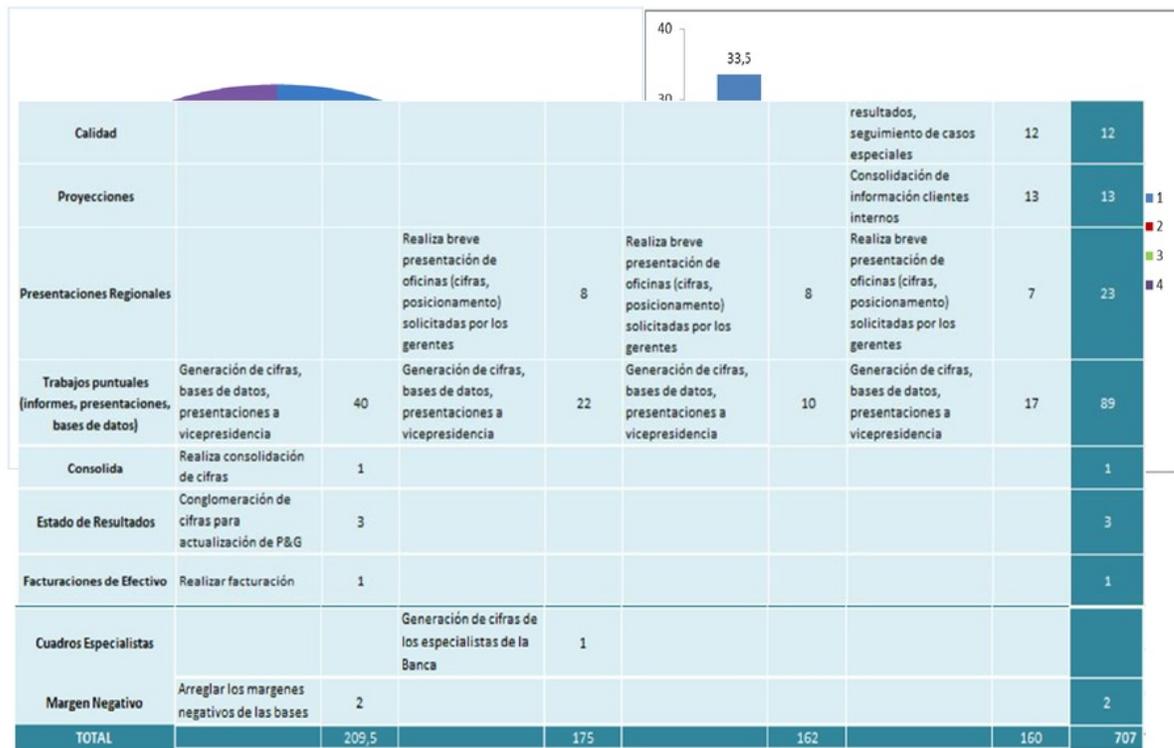
Encabezado: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PROMOCIÓN DE NEGOCIOS

Nota: Elaboración propia.

Basándose en los resultados que refleja el cuadro de actividades, en la gráfica 2 se evidencia que los promotores 3 y 4 tienen una carga inferior de trabajo en comparación a lo que presentan los promotores 1 y 2, es claro que el número de horas que destina cada promotor mensualmente para realizar las tareas correspondientes a su cargo presenta desigualdad en la carga laboral de los promotores teniendo en cuenta que son 176 horas trabajadas mensualmente.

Gráfica 2 *Horas laboradas actual*

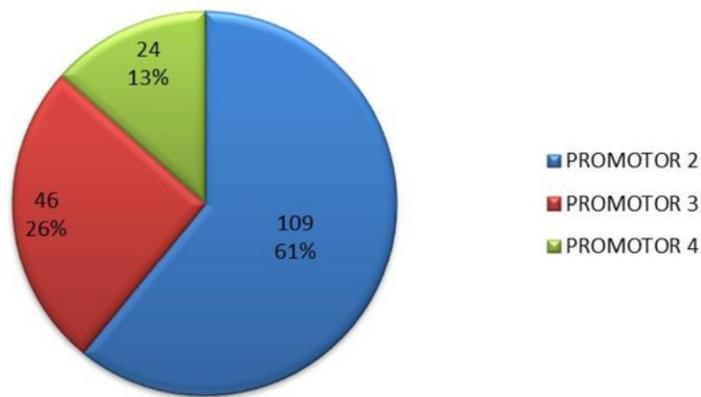
Diferencias en horas laborales



Nota: Elaboración propia

Por este motivo se plantea una reestructuración del área desde la distribución de las distintas regionales que están bajo la supervisión del área de promoción de negocios del Banco BBVA y de las múltiples tareas que realiza el promotor 1, teniendo en cuenta el exceso de carga laboral. En la tabla 3 se muestra la totalidad de gerentes y especialistas con las que cuentan el promotor 2 3 y 4 en valores absolutos y en valores porcentuales. **(Para mayor detalle ver anexo VIII)**

Gráfica 3 Distribución de oficinas actual



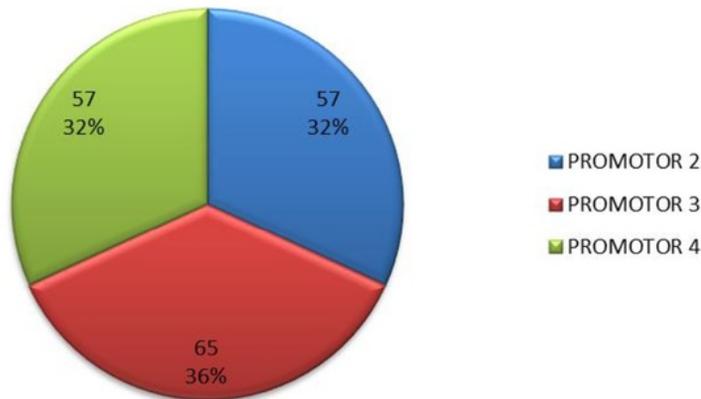
Nota: Elaboración propia

9.3 Fase 3 – Propuesta nueva asignación de oficinas

En la gráfica 4 se plantea una nueva repartición en la que cada promotor cuente con una mejor distribución de gerentes y especialistas; adicionalmente cada uno cuenta con bases mensuales. **(Para mayor detalle ver anexo IX)**

- Promotor 2: cuenta con -52 funcionarios a cargo (regional occidente) lo cual quedaría a cargo de la regional CEB Bogotá.
- Promotor 3: cuenta con -33 funcionarios (regional norte) y le es asignada la regional occidente, además de contar con la regional Bogotá Institucional.
- Promotor 4: le es asignada la regional norte, además de contar con la regional centro

Gráfica 4 *Gráfica nueva asignación de oficinas*



Nota: Elaboración propia

Para la nueva distribución de oficinas, se tiene en cuenta que no se puede repartir de forma equitativa ya que el cambio sería drástico afectando los tiempos de respuesta, por lo tanto es recomendable ejecutar los pasos gradualmente para obtener resultados óptimos que favorezcan al área. Adicionalmente es recomendable realizar una capacitación de elaboración,

análisis y seguimiento de cifras donde todos los funcionarios tengan la habilidad y el conocimiento de orientar a las oficinas hacia la meta establecida.

9.4 Fase 4 - Redistribución de actividades

Teniendo en cuenta la distribución de oficinas de los promotores mencionados, se realiza en la tabla 5, una nueva distribución de las múltiples tareas con las que cuenta el promotor 1, con el fin de poder establecer una mejor equidad entre los funcionarios para el buen desarrollo de actividades, logrando a su vez, un conocimiento y desarrollo integral en busca del cumplimiento de los objetivos del área.

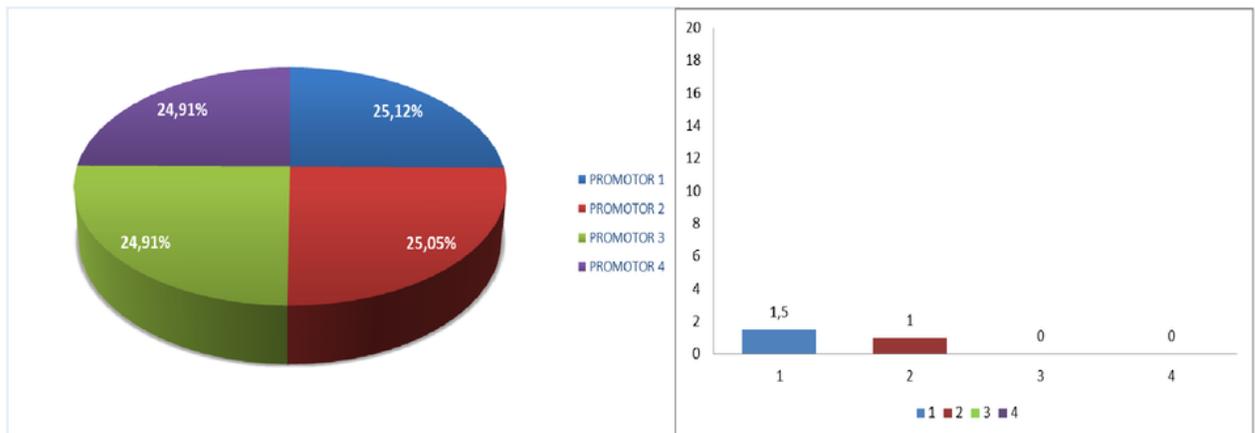
Tabla 5 Redistribución de actividades

BBVA COLOMBIA									
Área: Promoción de negocios									
Actividad	Promotor 1	No. de horas Mensuales	Promotor 2	No. de horas Mensuales	Promotor 3	No. de horas Mensuales	Promotor 4	No. de horas Mensuales	TOTAL
Ajustes			Análisis y solución a ajustes comerciales	10	Análisis y solución a ajustes comerciales	12	Análisis y solución a ajustes comerciales	3	25
Convenios			VoBo de los convenios de los clientes de las regionales correspondientes	29	VoBo de los convenios de los clientes de las regionales correspondientes	12	VoBo de los convenios de los clientes de las regionales correspondientes	5	46
Comités (mensual)	Generación de cifras	24							24
Llamadas telefónicas	Atención de dudas o inquietudes por parte de	32	Atención de dudas o inquietudes por parte de	8	Atención de dudas o inquietudes por parte de las	30	Atención de dudas o inquietudes por parte	10	80
Proyecciones					Consolidación de información clientes internos	13			13
Presentaciones Regionales			Realiza breve presentación de oficinas (cifras, posicionamiento) solicitadas por los gerentes	8	Realiza breve presentación de oficinas (cifras, posicionamiento) solicitadas por los gerentes	8	Realiza breve presentación de oficinas (cifras, posicionamiento) solicitadas por los gerentes	7	23
Trabajos puntuales (informes, presentaciones, bases de datos)	Generación de cifras, bases de datos, presentaciones a vicepresidencia	23	Generación de cifras, bases de datos, presentaciones a vicepresidencia	20	Generación de cifras, bases de datos, presentaciones a vicepresidencia	8	Generación de cifras, bases de datos, presentaciones a vicepresidencia	38	89
Consolida			Realiza consolidación de cifras	1					1
Estado de Resultados							Conglomeración de cifras para actualización de P&G	3	3
Facturaciones de Efectivo	Realizar facturación	1							1
Informe de Adquirencias	Informe de estado de adquirencias del mes	1							1
Recaudo de efectivo							Actualización de recaudos	1	1
ROF							Análisis de ROF de los clientes	1	1
Cuadros Especialistas			Generación de cifras de los especialistas de la Banca	1					1
Margen Negativo	Arreglar los márgenes negativos de las bases	2							2
TOTAL		177,5		177		176		176	707

En la gráfica 5 se expresa de forma gráfica la nuevas horas de actividades con las que contaría el equipo de promoción de negocios, nivelando las tareas entre los 4 promotores.

Gráfica 5 *Nuevas horas laborales*

Nota: Elaboración propia



5

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia (Rodríguez, 2013), la reestructuración de funciones trae consigo mejoras en resultados y a la vez en comunicación entre los funcionarios permitiendo establecer un equilibrio tanto a nivel individual como a nivel grupal. Se busca mejorar gradualmente los procesos y conocimientos, por lo tanto no hay una distribución homogénea ya que el fin de esta reestructuración es aprender y conocer nuevas dinámicas de trabajo a un determinado tiempo.

De acuerdo al análisis y estudio general para la implementación de nuevas funciones se realiza un presupuesto acorde a las actividades realizadas, por lo tanto en la tabla 6, se describen las actividades evaluativas con su respectivo valor dando como total \$ 23.200.000

Tabla 6 Presupuesto de la propuesta

PRIORIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL
Recolección, Consolidación y análisis de la información	1. Recopilación de la información	\$ 5.000.000
	2. Elaboración de matrices de diagnóstico	
	3. Implementación de la metodología Canvas	
	4. Generación de la propuesta	
Seguimiento de las actividades diarias	1. Análisis de las actividades diarias	\$ 1.200.000
	2. Medición de tiempos de respuesta	
Encuestas y entrevistas de conocimiento	Evaluación de temas tratados en el área mediante entrevista y encuestas	\$ 4.000.000
Pruebas de distribución para la nueva repartición de funciones	1. Estudio de la distribución actual de funciones	\$ 10.000.000
	2. Posibles distribuciones del área teniendo en cuenta fortalezas y oportunidades	
Asesorías / capacitación (3 anuales)	Personal externo de la empresa que brinde asesoría al equipo con el fin de fortalecer y reforzar conocimientos financieros y analíticos	\$ 3.000.000
		\$ 23.200.000

10. Conclusiones

Con la propuesta del plan de reestructuración de funciones del área de promoción de negocios, se recolectaron datos por medio de varias fuentes de información lo cual permite nombrar las siguientes conclusiones:

- Se espera que el resultado de este trabajo logre ayudar al área de promoción de negocios en mejorar su desempeño y a resolver los problemas evidenciados.
- La falta de comunicación que se evidencia entre las distintas áreas del banco BBVA, perjudica al área de promoción de negocios ya que las bases que los demás departamentos ejecutan, no son en una hora determinada y algunas veces no presentan homologación en cifras impidiendo un desarrollo óptimo.
- En el proceso de encuestas y entrevistas se demostró que los funcionarios no cumplen el 100% de las tareas establecidas en el manual de funciones, adicionalmente presentan ciertas deficiencias en indicadores y análisis de cifras, por lo tanto no se presenta un conocimiento integral en el área.
- Con la nueva reestructuración que se planteó para el área Promoción de negocios, se espera una mejora y desarrollo óptimo en los procesos garantizando la satisfacción en ambas partes (cliente interno – funcionario) logrando calidad en sus resultados.
- Se debe realizar capacitación y asesoramiento en las nuevas tareas que adquiere cada funcionario favoreciendo la eficiencia y productividad como equipo, teniendo como referente el liderazgo y la motivación por parte de los directivos

11. Recomendaciones

Encabezado: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PROMOCIÓN DE NEGOCIOS

- Aplicar la reestructuración de funciones gradualmente para que los promotores se vayan acoplando poco a poco a sus nuevas tareas, acompañado de un seguimiento continuo donde no se llegue a un futuro colapso en la ejecución de la propuesta.
- Promover un ambiente motivacional generando interés e importancia hacia los funcionarios por lo tanto sería de gran motivación implementar una o dos salidas al medio día mensualmente para concebir un cambio que sea de gran interés para los promotores evaluando previamente los resultados de cada uno.
- Realizar capacitaciones periódicas para el área fortaleciendo el tema financiero principalmente, con el fin de que el equipo se encuentre con la habilidad de solucionar cualquier inquietud que sea dada por gerentes y/o especialistas.
- Dialogar con las áreas centrales que hacen uso de la herramienta SQL para buscar alternativas que permitan optimizar los tiempos en procesos de creación de bases.

Bibliografía

- ² *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S A.* (s.f.). Obtenido de <https://www.bbva.com.co>
- ¹⁵ *Buenos Negocios.* (04 de 07 de 2018). Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/notas/arrancar-un-negocio/el-modelo-canvas-9-elementos-n695>
- ²⁶ *Careers Bbva .* (25 de 04 de 2019). Obtenido de <https://careers.bbva.com/colombia/es/oferta/32354-32354/promotor-negocios-bei/>
- ¹⁹ *Coach Latinoamerica .* (s.f.). Obtenido de <https://coachlatinoamerica.com/la-importancia-del-servicio-al-cliente/>
- ² *Gehisy.* (06 de Noviembre de 2016). *Aprendiendo calidadadr.* Obtenido de <https://aprendiendocalidadadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- ¹⁸ *Joblers.net.* (s.f.). Obtenido de <https://www.joblers.net/por-que-es-importante-trabajar-en-equipo/>
- ¹³ *Rodríguez, G. A.* (21 de 05 de 2013). *eoi.es.* Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/#comments>
- Role search.* (s.f.). Recuperado el 08 de 11 de 2019, de https://role-search-dot-bbva-people-assessment.appspot.com/#/results?l=es_ES&person=C783242
- ²⁰ *Ruiz, V.* (29 de Octubre de 2018). *Emprendopyme.* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/cuales-son-las-ventajas-de-la-reestructuracion-empresarial.html>
- ¹⁴ *Shum, Y. M.* (06 de Febrero de 2018). *Yiminshum.* Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

ANEXOS

MATRICES DE DIAGNÓSTICO PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Anexo I – Perfil Interno

Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
Administración	Distribución y asignación de funciones	La distribución no es equitativa para los funcionarios	DEBILIDAD	3	1
Producción	Capacitaciones en manejo y análisis de cifras BE - BI	Falta capacitación para el área ya que no cuenta con un conocimiento integral	DEBILIDAD	3	2
Administración	Disposición de aprendizaje	El área está dispuesta a ampliar su conocimiento para todo tipo de información que garantice la eficiencia en promoción de negocios	FORTALEZA	3	3
Producción	Postergación en entrega de informes	El área no ha podido hacer entrega de informes en las fechas establecidas	DEBILIDAD	3	4
Producción	Comunicación en procesos	No hay una fuerte comunicación en el área, lo que conlleva que no hay optimización de tiempo.	DEBILIDAD	3	5
Administración	Adaptabilidad a los cambios	Los funcionarios del área cuentan con la facilidad de adaptarse a los cambios que puedan presentarse de forma esporádica	FORTALEZA	2	6
Producción	Reunión mensual sobre los resultados de la Banca	Una vez al mes se hace una reunión indicando como se encuentra Banca Empresas y Banca Institucional tanto en Inversión Rentable como en Recursos Gestionados con el fin de conocer las objeciones que genere la Banca, puntos clave	FORTALEZA	2	7
Administración	Falta de motivación al personal	Dentro del área no se presenta una motivación frente a los resultados de los funcionarios	DEBILIDAD	3	8
Administración	Espacios adecuados	El área está adecuada a un espacio que favorece un mejor desempeño laboral	FORTALEZA	2	9

Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
Producción	Cumplimiento de horario laboral	Esporádicamente no se cuenta con el cumplimiento de horario laboral a la hora de entrada	DEBILIDAD	3	10
Producción	Apoyo entre funcionarios	Se presenta apoyo entre los funcionarios cuando alguno lo requiere para alguna tarea en específico	FORTALEZA	2	11
Tecnología	Cuenta con tecnologías que permiten obtener recolección de datos	El área cuenta con tecnología especializada que permite recolectar tipo de cifras de forma histórica de la banca a nivel general.	FORTALEZA	2	12
Producción	Reunión diaria a primera hora	No se realiza la reunión al comienzo del día de forma cotidiana generando un corto circuito en el proceso de las tareas que tiene cada funcionario	DEBILIDAD	1	13
Tecnología	Mordernización periódica de programas web	Constantemente realiza ajustes y cambios programas web que van de la mano con los procesos que se realizan en el área, lo que permite un mayor cumplimiento al uso de la misma.	FORTALEZA	2	14
Producción	Detectar oportunidades de negocio	Dentro de los procesos que se realizan en el área, no se encuentra un valor agregado como el detectar oportunidades de negocio para comunicárselo al desarrollo comercial	DEBILIDAD	3	15

Nota: Elaboración propia

Anexo II – Matriz de evaluación factores internos

Encabezado: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PROMOCIÓN DE NEGOCIOS

MEFI					
FORTALEZAS					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Disposición de aprendizaje	0,08	Fortaleza Mayor	4	0,32
2	Adaptabilidad a los cambios	0,06	Fortaleza Menor	3	0,18
3	Reunión mensual sobre los resultados de la Banca	0,08	Fortaleza Mayor	4	0,32
4	Espacios adecuados	0,05	Fortaleza Menor	3	0,15
5	Apoyo entre funcionarios	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
6	Cuenta con tecnologías que permiten obtener recolección de datos	0,07	Fortaleza Menor	3	0,21
7	Mordernización periódica de programas web	0,07	Fortaleza Menor	3	0,21
SUBTOTAL FORTALEZAS					1,67
DEBILIDADES					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Distribución y asignación de funciones	0,09	Debilidad Menor	2	0,18
2	Capacitaciones en manejo y análisis de cifras BE - BI	0,08	Debilidad Mayor	1	0,08
3	Postergación en entrega de informes	0,07	Debilidad Menor	2	0,14
4	Comunicación en procesos	0,07	Debilidad Mayor	1	0,07
5	Falta de motivacion al personal	0,05	Debilidad Menor	2	0,10
6	Cumplimiento de horario laboral	0,06	Debilidad Mayor	1	0,06
7	Reunión diaria a primera hora	0,06	Debilidad Mayor	1	0,06
8	Detectar oportunidades de negocio	0,04	Debilidad Mayor	1	0,04
SUBTOTAL DEBILIDADES					0,73
TOTAL		1,00			2,40

Nota: Elaboración propia

Anexo III – Perfil externo

1

RANKING DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO			
Factor	Factor Crítico de Éxito	DOFA	Ranking
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Formación en SQL (Programar, estructurar)	<i>OPORTUNIDAD</i>	1
<i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>	Varias fuentes de información no se encuentran homologadas	<i>AMENAZA</i>	2
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Instrucción en excel visual basic	<i>OPORTUNIDAD</i>	3
<i>Tecnológico</i>	Plataformas financieras digitales	<i>AMENAZA</i>	4
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	Intercambio de practicante por cargo fijo	<i>OPORTUNIDAD</i>	5
<i>Económico</i>	Variación del dólar	<i>AMENAZA</i>	6
<i>Tecnológico</i>	Actualización y nuevas tecnologías	<i>OPORTUNIDAD</i>	7
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	Cursos online	<i>OPORTUNIDAD</i>	8
<i>Económico</i>	Nivel de educación financiera	<i>AMENAZA</i>	9
<i>Ecológico</i>	Normas medioambientales	<i>OPORTUNIDAD</i>	10
<i>Económico</i>	Elevadas tasas de interés	<i>AMENAZA</i>	11
<i>Tecnológico</i>	Facilidad de aperturas de productos Bancarios	<i>OPORTUNIDAD</i>	12
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	Guiar a las oficinas hacia los propósitos asignados	<i>OPORTUNIDAD</i>	13
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	Dinamismo en información	<i>OPORTUNIDAD</i>	14

1
Nota: *Elaboración propia*

Anexo IV - Matriz de evaluación de los factores externos

MEFE					
OPORTUNIDADES					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Formación en SQL (Programar, estructurar)	0,09	Respuesta Mala	1	0,09
2	Instrucción en excel visual basic	0,07	Respuesta Mala	1	0,07
3	Intercambio de practicante por cargo fijo	0,07	Respuesta Mala	1	0,07
4	Actualización y nuevas tecnologías	0,07	Respuesta Media	2	0,14
5	Cursos online	0,05	Respuesta Media	2	0,10
6	Normas medioambien	0,07	Respuesta Superior	4	0,28
7	Facilidad de aperturas de productos Bancarios	0,07	Respuesta Superior	4	0,28
8	Guiar a las oficinas hacia los propósitos asignados	0,08	Respuesta Superior	4	0,32
9	Dinamismo en información	0,05	Respuesta Superior a la Media	3	0,15
SUBTOTAL OPORTUNIDADES					1,50
AMENAZAS					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Varias fuentes de información no se encuentran homologadas	0,09	Respuesta Mala	1	0,09
2	Plataformas financieras digitales	0,08	N/A		
3	Variación del dólar	0,07	N/A		
4	Nivel de educación financiera	0,06	Respuesta Superior a la Media	3	0,18
5	Elevadas tasas de interés	0,08	N/A		
SUBTOTAL AMANEZAS					0,27
TOTAL		1,00			1,77

Nota: Elaboración propia

Encabezado: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PROMOCIÓN DE NEGOCIOS

Anexo V – ¹Matriz DOFA

PORTADA

SIGUIENTE

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		Número	Factor Crítico de Éxito	Número	Factor Crítico de Éxito
		1	Disposición de aprendizaje	1	Distribución y asignación de funciones
		2	Adaptabilidad a los cambios	2	Capacitaciones en manejo y análisis de cifras BE - BI
		3	Reunión mensual sobre los resultados de la Banca	3	Postergación en entrega de informes
		4	Espacios adecuados	4	Comunicación en procesos
		5	Apoyo entre funcionarios	5	Falta de motivación al personal
		6	Cuenta con tecnologías que permiten obtener recolección de datos	6	Cumplimiento de horario laboral
		7	Mordernización periódica de programas web	7	Reunión diaria a primera hora
		8		8	Detectar oportunidades de negocio
OPORTUNIDADES					
Número	Factor Crítico de Éxito				
	Formación en SQL (Programar, estructurar)	1	F1 - O1: La disposición de aprendizaje por parte del equipo del área puede permitir que la formación en el programa SQL sea más efectiva en cuanto a su uso y aplicación	1	D1 - D2 - O8: Teniendo en cuenta el no cumplimiento de algunas funciones, se debe realizar una mejor distribución de tareas para lograr la eficiencia en todos los procesos requeridos. Para generar un valor agregado a este, se sugiere una capacitación en cifras ya que no se presenta uniformidad en conocimientos por parte de los funcionarios, por lo tanto es necesario que todos tengan dominio en los temas que maneja el área para lograr una eficiencia hacia las necesidades que requieren las oficinas.
1					
2	Instrucción en excel visual basic	2	F2 - O3: La adaptabilidad a los cambios con la que cuenta el área favorecerá la implementación de un nuevo cargo (sustituyendo al cargo de practicante) permitiendo un mejor desempeño por parte de este.	2	D2 - O1 - O2: Por medio de las capacitaciones se busca una formación óptima para la utilización de los programas SQL Y excel visual basic, con el fin de que sean una herramienta que facilite los procesos del área.
3	Intercambio de practicante por cargo fijo				
4	Actualización y nuevas tecnologías	3	F2 - F5 - O9: La adaptabilidad a los cambios junto con el apoyo entre funcionarios permite crear ideas con el fin de crear propuestas dinámicas que contribuyan a una información clara y llamativa para los clientes internos.	3	D3 - D4 - O3: La implementación de un nuevo cargo mejoraría los tiempos en entrega de informes generando mayor cooperación entre los funcionarios y la vez a los objetivos del área.
5	Cursos online				
6	Normas medioambientales				
7	Facilidad de aperturas de productos Bancarios	4	F1 - F5 - O5 - O8: Brindar alternativas y ampliar el conocimiento sobre diferentes temas que estén relacionados con la Banca para poder obtener información que garantice el buen funcionamiento del área frente a las respuestas que se dan al cliente	4	D8 - O8: Con el fin de agregar un valor agregado, se sugiere informar a los promotores sobre cualquier oportunidad de negocio que puedan encontrar ya sea mediante convenios o algún dato específico que permita dar una oportunidad de negocio a los clientes internos.
8	Guiar a las oficinas hacia los propósitos asignados				
9	Dinamismo en información				
10					
AMENAZAS					
Número	Factor Crítico de Éxito				
	Varias fuentes de información no se encuentran	1	F1 - A1: Se debe realizar una reunión por parte del área financiera, donde expliquen por qué en las fuentes de información no se encuentran las mismas cifras, con el fin de informarle al cliente interno cualquier eventualidad que se presente, así mismo cualquier actualización que halla de la misma, hacerlo informar al área con el fin de brindar información clara y oportuna.	1	D7 - A3 - A4 - A5: Reforzar la divulgación de información mediante el "daily" que puede ser relevante para el área, con el fin de construir diariamente una solidez en la educación financiera que les compete tanto para el trabajo como para su vida personal.
1	homologadas				
2	Plataformas financieras digitales	2	F3 - A3: De acuerdo a las reuniones que se presentan de forma mensual, realizar un análisis detallado donde se pueda evidenciar la variación del dólar con el fin de compararlo contra la variación en la Banca, determinando posibles soluciones que puedan aportar a la inversión.	2	D2 - A1: Se plantea capacitaciones en manejo y análisis de cifras donde los promotores puedan percatarse de las fuentes que no se encuentren homologadas, los promotores podrán tener la facilidad de determinar cuáles y por qué son las cuentas que no pueden ser incluidas en algunas fuentes de información.
3	Variación del dólar				
4	Nivel de educación financiera				
5	Elevadas tasas de interés	3	F1 - A4: Se plantea realizar un constante aprendizaje en cuanto a educación financiera se refiere, con el fin de realizar una buena comunicación entre el cliente interno y el funcionario garantizando una coordinación y compromiso en ambas partes.	3	D4 - A1: Al momento de presentar algún informe o presentación a los directivos, es importante analizar y verificar los datos en equipo ya que previamente han salido cifras erróneas lo cual no hay una respuesta oportuna por parte de algunos funcionarios.
6					
7					

Encabezado: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PROMOCIÓN DE NEGOCIOS

Nota: Elaboración propia

Anexo VI – Space – Peypa.

1 MATRIZ SPACE (PEYEA)					
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
FUERZA FINANCIERA (FF)			ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)		
Número	Factor	Calificación	Número	Factor	Calificación
1			1	Plataformas financieras digitales	-4
2			2	Variación del dólar	-2
3			3	Actualización y nuevas tecnologías	-3
4			4	Nivel de educación financiera	-1
5			5	Normas medioambientales	-2
6			6	Elevadas tasas de interés	-2
7			7	Facilidad de aperturas productos Bancarios	-4
PROMEDIO			PROMEDIO		-2,57
VENTAJA COMPETITIVA (VC)			FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)		
Número	Factor	Calificación	Número	Factor	Calificación
1	Distribución y asignación de funciones	-1	1	Formación en SQL (Programar, estructurar)	6
2	Capacitaciones en manejo y análisis de cifras BE - BI	-1	2	Varias fuentes de información no se encuentran homologadas	6
3	Disposición de aprendizaje	-1	3	Instrucción en excel visual basic	5
4	Postergación en entrega de informes	-5	4	Intercambio de practicante por cargo fijo	5
5	Comunicación en procesos	-2	5	Cursos online	4
6	Adaptabilidad a los cambios	-2	6	Guiar a las oficinas hacia los propósitos asignados	4
7	Reunión mensual sobre los resultados de la Banca	-2	7	Dinamismo en información	3
8	Falta de motivación al personal	-3	8		
9	Espacios adecuados	-2	9		
10	Cumplimiento de horario laboral	-1	10		
11	Apoyo entre funcionarios	-1	11		
12	Cuenta con tecnologías que permiten obtener recolección de datos	-3	12		
PROMEDIO		-2,0	PROMEDIO		4,7

Anexo VII – Estrategias seleccionadas

ESTRATÉGIAS CONSERVADORAS
D1 - D2 - O8: Teniendo en cuenta el no cumplimiento de algunas funciones, se debe realizar una mejor distribución de tareas para lograr la eficiencia en todos los procesos requeridos. Para generar un valor agregado a este, se sugiere una capacitación en cifras ya que no se presenta uniformidad en conocimientos por parte de los funcionarios, por lo tanto es necesario que todos tengan dominio en los temas que maneja el área para lograr una eficiencia hacia las necesidades que requieren las oficinas.
D2 - O1 - O2: Por medio de las capacitaciones se busca una formación óptima para la utilización de los programas SQL Y excel visual basic, con el fin de que sean una herramienta que facilite los procesos del área.
D3 - D4 - O3: La implementación de un nuevo cargo mejoraría los tiempos en entrega de informes generando mayor cooperación entre los funcionarios y la vez a los objetivos del área.
D8 - O8: Con el fin de agregar un valor agregado, se sugiere informar a los promotores sobre cualquier oportunidad de negocio que puedan encontrar ya sea mediante convenios o algún dato específico que permita dar una oportunidad de negocio a los clientes internos.

Nota: Elaboración propia

ANEXOS DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Anexo VIII – Distribución actual de oficinas

REGIONALES	OFICINAS	PROMOTOR 2	PROMOTOR 3	PROMOTOR 4
CEB BOGOTÁ	ZONA NORTE	14		
	ZONA SUR	14		
	ZONA SENIOR	15		
	HUNTER	8		
	CARGOS COMPARTIDOS	6		
OCCIDENTE	MEDELLIN	25		
	CALI	16		
	MANIZALES	3		
	PEREIRA	4		
	CARGOS COMPARTIDOS	4		
CENTRO	VILLAVICENCIO			3
	CUCUTA			3
	BUCARAMANGA			8
	IBAGUE			3
	NEIVA			3
	CARGOS COMPARTIDOS			4
NORTE	BARRANQUILLA		14	
	SANTA MARTA		4	
	VALLEDUPAR		3	
	CARTAGENA		7	
	CARGOS COMPARTIDOS		5	
BOG INST	BOGOTA INST		13	
TOTAL DE GERENTES/ESPECIALISTAS/SUBGERENTES		109	46	24
Bases Mensuales		CUADROS ESPECIALISTAS		CALIDAD
				PROYECCIONES

Nota: Elaboración propia

Anexo IX – Nueva distribución de oficinas

REGIONALES	OFICINAS	PROMOTOR 2	PROMOTOR 3	PROMOTOR 4
CEB BOGOTÁ	ZONA NORTE	14		
	ZONA SUR	14		
	ZONA SENIOR	15		
	HUNTER	8		
	CARGOS COMPARTIDOS	6		
OCCIDENTE	MEDELLIN		25	
	CALI		16	
	MANIZALES		3	
	PEREIRA		4	
	CARGOS COMPARTIDOS		4	
CENTRO	VILLAVICENCIO			3
	CUCUTA			3
	BUCARAMANGA			8
	IBAGUE			3
	NEIVA			3
	CARGOS COMPARTIDOS			4
NORTE	BARRANQUILLA			14
	SANTA MARTA			4
	VALLEDUPAR			3
	CARTAGENA			7
	CARGOS COMPARTIDOS			5
BOG INST	BOGOTA INST		13	
TOTAL DE GERENTES/ESPECIALISTAS/SUBGERENTES		57	65	57
Bases Mensuales		CUADROS ESPECIALISTAS	PROYECCIONES	CALIDAD
		CONSOLIDA		ESTADO DE RESULTADOS
				RECAUDO DE EFECTIVO
				ROF

Nota: Elaboración propia

Proyecto de Prácticas Diana Coba

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano	4%
	Trabajo del estudiante	
2	Submitted to Universidad Santo Tomas	1%
	Trabajo del estudiante	
3	www.emprendepyme.net	1%
	Fuente de Internet	
4	guillermofresh2.blogspot.com	1%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.unan.edu.ni	<1%
	Fuente de Internet	
6	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja	<1%
	Trabajo del estudiante	
7	Submitted to ECCE	<1%
	Trabajo del estudiante	
8	yiminshum.com	<1%
	Fuente de Internet	

9	Submitted to Uniagustiniana Trabajo del estudiante	<1%
10	www.buenosnegocios.com Fuente de Internet	<1%
11	www.bbva.com.co Fuente de Internet	<1%
12	www.atei.es Fuente de Internet	<1%
13	uvadoc.uva.es Fuente de Internet	<1%
14	Submitted to Universidad Del Magdalena Trabajo del estudiante	<1%
15	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1%
16	www.mejoresofertaslaborales.com Fuente de Internet	<1%
17	Submitted to Fundación Universitaria CEIPA Trabajo del estudiante	<1%
18	Submitted to Chester College of Higher Education Trabajo del estudiante	<1%
19	Submitted to Universidad de Medellin Trabajo del estudiante	<1%

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de

20

Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

<1%

21

P. Bonato, F. Perlo, G. Teira, R. Fabre, S. Kueider. "NUGGETS FORMULADOS CON CARNE DE AVE MECÁNICAMENTE RECUPERADA Y LAVADA: ESTABILIDAD DURANTE EL ALMACENAMIENTO EN CONGELACIÓN NUGGETS WITH WASHED MECHANICALLY DEBONED CHICKEN MEAT: FROZEN STORAGE STABILITY", Ciencia y Tecnología Alimentaria, 2006

Publicación

<1%

22

documents.mx

Fuente de Internet

<1%

23

Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú

Trabajo del estudiante

<1%

24

www.cidar.uneg.edu.ve

Fuente de Internet

<1%

25

www.cinepatas.com

Fuente de Internet

<1%

26

Submitted to Universidad Americana

Trabajo del estudiante

<1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado