

Plan de mejoramiento aplicando la administración por objetivos y planeación estratégica en el área comercial de la Corporación Fondo de Empleados del Sector Financiero – CORBANCA.

Campo Elias Rodríguez Lopez

Universidad La Gran Colombia
Facultad de Postgrados y Formación Continuada
Especialización en Gerencia
Bogotá D.C.
Septiembre 2018

Plan de mejoramiento aplicando la administración por objetivos y planeación estratégica en el área comercial de la Corporación Fondo de Empleados del Sector Financiero – CORBANCA.

Campo Elias Rodríguez Lopez

Trabajo para Optar al título de Especialista en Gerencia

Dirigido por:
Alba Lucy Garzón Vanegas

Universidad La Gran Colombia
Facultad De Postgrados y Formación Continuada
Especialización en Gerencia
Bogotá D.C.
Septiembre 2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Observaciones

Firma Director Trabajo de Grado

Firma del presidente jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., 08 de Septiembre de 2018

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Económico y Calidad de Vida.

El desarrollo del plan de mejoramiento se soporta en los componentes de esta línea de investigación, pues en los elementos de mejora, se proponen estrategias que propendan por mejorar la competitividad de la organización.

NÚCLEO POLÉMICO

Control de Gestión en las Organizaciones.

El diagnóstico con el cual se evalúan los factores internos y externos de la organización determina el estado y necesidades de la organización solidaria, el plan de mejoramiento, aporta herramientas para la adecuada toma de decisiones estratégicas, procurando dar respuesta a las necesidades allí evidenciadas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme y guiarme a lo largo de mi vida, por los dones de fortaleza y sabiduría que me regalo para cumplir este sueño.

Gracias a mi esposa: Juanita Natalia, por su apoyo incondicional, y por creer en mí, a mis padres: Alberto y Miryam, por sus consejos, valores y principios inculcados.

Agradezco a mis profesores de la facultad de postgrados de la Universidad La Gran Colombia, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de esta especialización, de manera especial, a la doctora Alba Lucy Garzón Vanegas quien con su rectitud como docente, guio con paciencia mi propuesta de investigación, y a los colaboradores de Corbanca por sus aportes para el desarrollo del plan de mejoramiento.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado con todo mi cariño y corazón a mi familia, de manera especial a mi esposa Juanita Natalia, quien han puesto toda su confianza en mí para lograr un objetivo más en mi vida y carrera profesional.

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo plantea la propuesta de un plan de mejoramiento en el área comercial de la Corporación Fondo de Empleados del Sector Financiero – CORBANCA, la cual ofrece servicios de ahorro, crédito, inversión y previsión a sus asociados a nivel nacional en Colombia. Esta propuesta surge a partir de la necesidad de implementar en el área comercial, un modelo de administración que permita fortalecer el área comercial de Corbanca.

La experiencia y persistencia de Corbanca en el sector solidario, ha logrado mantener al fondo, así como la fidelidad de un gran número de sus asociados. La ruptura del vínculo de asociación directo con el Banco Cafetero, llevó a Corbanca a abrir un área comercial para la búsqueda de nuevos asociados en todo el sector financiero; es aquí, donde se propone implementar la administración por objetivos como herramienta gerencial para que colaboradores y superiores, establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, con revisiones periódicas para evaluar el avance de los objetivos y metas asignadas con sus respectivas recompensas.

La administración por objetivos proporciona medios para organizar y definir metas comunes que con esfuerzo y trabajo en equipo, estimulen la iniciativa personal; asimismo, aportar soluciones a problemas de definición de responsabilidades en los integrantes de la organización; las herramientas que en esta se brindan, dan a la dirección del área comercial elementos para establecer metas conjuntas que le permitan ser más rentable, tener una posición competitiva, productividad, liderazgo en el sector, responsabilidad reconocida y excelentes relaciones; las metas deben tener concordancia con la organización y planificación ejecutándose efectivamente (Ynfante, 2013).

Palabras Clave: Plan de mejoramiento, Administración por objetivos, Mejora continua, Planeación estratégica, Orientación al resultado.

ABSTRACT

The development of this work raises the proposal of an improvement plan in the commercial area of the Corporation of Employees of the Financial Sector - CORBANCA, which offers savings, credit, investment and forecasting services to its associates nationwide in Colombia. This proposal arises from the need to implement in the commercial area, an administration model that allows strengthening the commercial area of Corbanca.

The experience and persistence of Corbanca in the solidarity sector, has managed to maintain the fund, as well as the loyalty of a large number of its members. The breaking of the direct association link with the Coffee Bank led Corbanca to open a commercial area to search for new partners in the entire financial sector; it is here, where it is proposed to implement management by objectives as a managerial tool so that collaborators and superiors jointly establish performance objectives, with periodic reviews to evaluate the progress of the objectives and assigned goals with their respective rewards.

Management by objectives provides means to organize and define common goals that with effort and teamwork, stimulate personal initiative; also, provide solutions to problems of definition of responsibilities in the members of the organization; the tools that are provided give the commercial area management elements to establish joint goals that allow it to be more profitable, have a competitive position, productivity, leadership in the sector, recognized responsibility and excellent relationships; the goals must be in agreement with the organization and planning, executing effectively (Ynfante, 2013).

Key Words: Improvement plan, Management by objectives, Continuous improvement, Strategic planning, Result orientation.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
ANTECEDENTES	14
JUSTIFICACIÓN	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
OBJETIVOS	16
OBJETIVO GENERAL:	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	16
MARCO TEÓRICO	17
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	19
MARCO JURÍDICO	22
METODOLOGÍA	23
DESARROLLO METODOLOGÍA	24
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ÁREA COMERCIAL DE CORBANCA CON MATRICES MEFI Y MEFE	25
IMPLEMENTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA COMERCIAL DE CORBANCA.	28
MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN EL ÁREA COMERCIAL DE CORBANCA.	30
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ASOCIADO)	31
INCREMENTO DE LA BASE SOCIAL DEL FONDO	32
INCREMENTO DEL NIVEL DE CARTERA	32
REDUCCIÓN DEL NÚMERO DE RETIROS VOLUNTARIOS ASOCIADOS (FIDELIZACIÓN)	33
SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE ESTAS METAS EN EL GRUPO COMERCIAL	33
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	38

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Normatividad Vigente	22
Tabla 2 Matriz MEFE	25
Tabla 3 Matriz MEFI	26
Tabla 4 Matriz FODA	27

INTRODUCCIÓN

Los fondos de empleados son organizaciones solidarias conformadas por la integración voluntaria de un grupo de personas, su administración y gestión tienen un fin común de ayuda mutua para alcanzar objetivos y sueños a partir del ahorro, la previsión y el otorgamiento de créditos. Los fondos de empleados no tienen un fin lucrativo; puesto que su propósito principal es brindar una mejor calidad de vida a sus asociados (Delgado, Parra, & Suárez, 2015).

La corporación fondo de empleados de sector financiero – Corbanca, se fundó en el año 1969; y nació de la iniciativa de crear un fondo de ahorro de un grupo de empleados del extinto Banco Cafetero. En la actualidad, Corbanca promueve el desarrollo económico y social de sus asociados y familias, ofreciendo un portafolio de servicios con espíritu solidario (Corbancaparatodos, 2014).

Ya que la actividad principal de Corbanca consiste en ofrecer servicios de ahorro, crédito, inversión y previsión a sus asociados; y el área comercial, juega un papel fundamental para el crecimiento y sostenimiento del fondo, se requieren herramientas que brinden mejoras en su proceso comercial, para ampliar su participación en el mercado. Una ventaja de Corbanca, es su presencia a nivel nacional con oficinas en Bogotá, Medellín, Cali, Pereira y Bucaramanga; esta ventaja, hay potenciarla con una estrategia que le permita al área comercial responder a las metas propuestas a fin de lograr mayor competitividad en el sector solidario.

El plan de mejoramiento se desarrollara en tres capítulos, en el primer capítulo, con el acompañamiento de la dirección comercial de Corbanca, se hará un diagnóstico de la organización enfocado en su área comercial aplicando las matrices MEFE y MEFE, los factores

aquí evaluados alimentaran el DOFA de la organización. En el segundo capítulo se proponen una serie de actividades para el desarrollo comercial de Corbanca usando la administración por objetivos [APO] como herramienta gerencial para la ejecución de estas actividades. En tercer y último capítulo se plantean indicadores para la medición de los resultados de la gestión comercial con la APO.

La propuesta desde la APO a la administración de Corbanca es integrar a su sistema gerencial actividades claves y consistentes dirigidas al logro eficaz de objetivos organizacionales e individuales que propendan por convertirse en el aliado esencial de los colaboradores del área comercial, e incentivar el sentido de pertenencia logrando el desarrollo de habilidades comerciales para enfrentar el difícil y cerrado mercado del sector fondista; la APO, es una guía para establecer objetivos de crecimiento y cumplimiento claros, realistas, y acordes con la realidad del sector.

Antecedentes

El espíritu de solidaridad y cooperativismo en Colombia ha facilitado el establecimiento de un sistema económico con objeto social, siendo este reconocido como un sector importante para el sistema financiero nacional; el mutualismo y la cooperación son factor clave de sus procesos, los beneficios económicos que las entidades solidarias otorgan a sus asociados son principalmente crédito, ahorro, previsión y auxilios solidarios. Los fondos de empleados, fueron creados para que prime el bien colectivo, respetando siempre el principio de igualdad y equidad, los beneficios que en ellos se otorgan van direccionados al mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados, con un alcance importante hacia sus familias, brindado espacios de esparcimiento e integración (Castro R., 2015).

Con el pasar de los años los fondos de empleados se han fortalecido buscando ser parte importe del sector solidario nacional, y a su vez, del sistema financiero local; su posicionamiento, depende básicamente de la base social la cual, es obligatoria mantener e incrementar formulando y aplicando estrategias que vayan en esta dirección (Castro R., 2015).

Al plantear un plan de mejoramiento para el área comercial o de mercadeo de una cooperativa o fondo de empleados, es muy común encontrar investigaciones o trabajos sobre empresas comerciales, pero sobre entidades cooperativas sin ánimo de lucro, no se ha profundizado mucho. Para el desarrollo de un plan de mejoramiento, hay que diagnosticar y analizar el entorno interno y externo de la organización solidaria; la herramienta más adecuada para realizar un diagnóstico objetivo, es la matriz DOFA (Castro R., 2015).

Justificación

El área comercial de Corbanca se fundamentó con el objetivo claro de mantener e incrementar la base social del fondo, sin embargo, el fondo ha logrado mantenerse en el tiempo gracias a su buen nombre en el sector fondista y solidario, la presencia que tiene a nivel nacional y la fidelidad de sus asociados más antiguos.

La planeación y estrategia de Corbanca en su área comercial se ha formulado bajo conocimientos empíricos del sector; por lo tanto, para planear objetivos y metas que permitan tener resultados concretos, se hace necesario proponer un plan de mejoramiento en esta área que proporcione herramientas gerenciales acordes con la necesidad de la entidad.

Es imperativo que el plan de mejoramiento, cuente con el compromiso de la dirección del fondo y de sus colaboradores, para que el establecimiento de la propuesta sea consecuente con las políticas y objetivos del fondo, y más aún, con portafolio de servicios de Corbanca.

Planteamiento del Problema

El área comercial de Corbanca no cuenta con una herramienta gerencial en la ejecución de su actividad comercial, no se aprovecha la presencia que tiene Corbanca en el territorio nacional, con oficinas regionales en Medellín, Cali, Bucaramanga, Pereira y Bogotá; esta situación, disminuye la capacidad de retener asociados y traer nuevos, lo que trae consecuentemente la disminución de la base social del fondo y riesgo en la estabilidad financiera de Corbanca, puesto que el flujo de dinero se disminuirá de manera significativa por lo que surge la necesidad de formular la implementación de estrategias.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Establecer un plan de mejoramiento aplicando la administración por objetivos [APO] y planeación estratégica en el área comercial de la Corporación Fondo de Empleados del Sector Financiero – CORBANCA.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico estratégico para establecer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del área comercial de Corbanca, evaluando y analizando los factores internos y externos de Corbanca y su área comercial mediante las matrices MEFI y MEFE.
2. Formular la propuesta de la implementación de administración por objetivos, como herramienta gerencial para el desarrollo de las actividades del área comercial de Corbanca.
3. Elaborar un modelo de seguimiento y control para evaluar los resultados de la implementación de la administración por objetivos en el área comercial de Corbanca.

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del plan de mejoramiento del área comercial de Corbanca se tendrán en cuenta la planeación estratégica y la administración por objetivos como base teórica; por lo tanto, es importante contextualizar y definir algunos aspectos de estas herramientas administrativas.

Planeación estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta de planeación usada por directores y administradores de organizaciones, que han buscado estrategias efectivas para el desarrollo de sus actividades empresariales.

Goodstein como se citó en (García E. y., 2012) define la planificación como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Asimismo, define la planeación estratégica, como el proceso por el cual los miembros guía de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (p.11)

La planificación no debe limitarse a elaborar cronogramas y ejecutar algunas actividades que ayuden a mitigar ciertos puntos débiles de la organización; a su vez, la toma de decisiones, no debe fundamentarse en una corazonada o deseo de un alto directivo, aunque en ocasiones muy puntuales esto haya funcionado, no significa que esta sea la manera correcta de administrar un empresa o área particular de la misma; es aquí, donde surge la importancia de tener el dominio y conocimiento de herramientas administrativas como la planeación estrategia, partiendo desde los organismos de dirección más altos, hasta las dependencias de bajo rango, este concepto, debe quedar muy bien impregnado en la organización, pues una comprensión apropiada del proceso de

planificación, permitirá perfeccionar habilidades gerenciales para la adecuada toma de decisiones.

McKenzie como se citó en (García O. , 1983) resalta que el proceso administrativo se inicia con la función denominada Planear, la cual, consiste en predeterminar el curso a seguir y que en realidad es mirar hacia el futuro, al largo plazo; para ello se toma como base el pronóstico que se haya hecho de la organización. En realidad, pronosticar es establecer a donde llevará el curso actual. (p.37)

La metodología de la planeación estratégica permite a la administración de las organizaciones, definir sus objetivos, políticas y valores corporativos. (Gómez, 2016) Afirma que: “Esta metodología ha caído en desgracia porque muchas veces los directivos realizan una matriz DOFA o pulen con detalles las frases de la misión o la visión creyendo que con esto están cumpliendo el proceso”.

Desde su experiencia, (Gómez, 2016) expone siete errores comunes en la realización de planeación estratégica: **No hay que confundir estrategia con planeación, No tener una metodología adecuada en las actividades de planeación, No evaluar el proceso de formulación de la estrategia, Falta de comunicación, No tener indicadores y elementos de medición para la estrategia y objetivos, La buena estrategia impacta el día a día de las empresas, Falta de consenso**, en este sentido, el éxito en el proceso de planificación se asegura siempre y cuando se velen por los objetivos corporativos de la organización.

Según el Ministerio de Educación de Colombia, un plan de mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática, por lo que hay que determinar claramente cuál es su

objetivo, estrategias y actividades que se desarrollarán para lograrlo (Ministerio de Educación Nacional , 2004).

Al proponer un plan de mejoramiento se buscan parámetros que permitan definir estrategias que se enfoquen en incrementar la base social de Corbanca con calidad de asociados, sin dejar a un lado la fidelización de los ya existentes buscando el crecimiento del fondo.

Administración por objetivos

Odiorne como se citó en (García O. , 1983), definió en 1965 la “A.P.O.R” como un proceso administrativo en el que el supervisor y el subordinado trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administración, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros. (p.35)

La propuesta desde la APO a la administración de Corbanca es integrar a su sistema gerencial actividades claves y consistentes dirigidas al logro eficaz de objetivos organizacionales e individuales que propendan por convertirse en el aliado esencial de los colaboradores del área comercial, para incentivar el sentido de pertenencia y desarrollar habilidades comerciales para enfrentar el difícil y cerrado mercado del sector fondista; la APO, es una guía para establecer objetivos de crecimiento y cumplimiento claros, realistas, y acordes con la realidad del sector.

Humble como se citó en (García O. , 1983), define la “A.P.O.R” como un sistema dinámico que integra la necesidad que tiene una organización de alcanzar sus metas de rentabilidad y crecimiento con la necesidad que tiene el administrador de contribuir al

desarrollo de la empresa y a su desarrollo personal. Es un estilo administrativo exigente, pero compensador. (p.37)

En palabras de Octavio García R, Humble y Odiorne dan a entender que la APO es un sistema de administración, y no un instrumento administrativo como generalmente se le considera. Al ser la APO una guía para la aplicación del proceso administrativo, permite integrar todos aquellos programas que se han venido utilizando con éxito en la organización y que son consecuentes con la misma finalidad de mejoramiento de la APO (García O. , 1983).

El sistema de administración por objetivos resalta la práctica de establecer metas como parte esencial de la planeación y administración, y trae consigo aspectos motivacionales por el deseo de fijar estas metas de manera clara con un enfoque gerencial efectivo; es necesario puntualizar los cuatro beneficios más relevantes del sistema:

- Mejora la forma de administrar, buscando orientar la planeación hacia resultados concretos.
- Clarifica los roles y estructuras organizacionales, delegando con autoridad de acuerdo con los resultados esperados por los colaboradores en sus diferentes áreas.
- Motiva al compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de metas personales y de la organización.
- Desarrolla controles efectivos capaces de medir resultados, con un enfoque hacia la solución de posibles acciones correctivas (Koontz, 2008).

A pesar de las ventajas que trae el sistema es necesario plantear las posibles desventajas, puesto que, como todo sistema tiene sus debilidades; el fracaso en la APO, redunda en la aplicación del concepto dentro de la organización, pues una filosofía mal enseñada, es la

debilidad de esta herramienta por ser vulnerable al estar en manos del hombre. El establecimiento de metas dificultosamente verificables genera una preocupación excesiva en quien lucha por querer alcanzar los resultados. Se debe pensar en la “salud” de la organización, fijando metas a corto plazo y siendo flexibles en la planeación de las mismas, para así, reducir los posibles riesgos económicos que la APO puede traer consigo (Koontz, 2008).

MARCO JURÍDICO

El marco jurídico trae consigo, leyes y decretos que regulan la actividad fondista, dentro de un entorno económico cooperativo y solidario, ya que al ser parte fundamental de la economía nacional, en la cual participan diferentes sectores, su regulación siempre ha buscado proteger los intereses de las instituciones y más aún, la de sus asociados; su marco jurídico en esencia se caracteriza en velar por el espíritu cooperativo siguiendo principios mundiales de equidad e igualdad.

Tabla 1: Normatividad Vigente

Ley 79 de 1988	Esta ley creó un marco legal que blindó el sector cooperativo en Colombia, y le permite desarrollar su actividad económica de manera legal en el país.
Decreto Ley 1481 de 1989	Otorgó a los fondos de empleados un marco jurídico conforme con sus necesidades, para que, durante el desarrollo de sus actividades de asociación, se garanticen los derechos de sus asociados. Se les brindó una personería jurídica, y se establecieron unas reglas generales para su conformación.
Ley 454 de 1998	Esta ley creó los organismos de control y supervisión para el sector de la economía solidaria en Colombia, dándole paso a la superintendencia de la economía solidaria, Supersolidaria. Creó el fondo de garantías de las cooperativas financieras y de ahorro y crédito FOGACOOP.
Ley 1391 de 2010	Esta ley, da un alcance al decreto-ley 1481 de 1989. Se modifica el vínculo de asociación, flexibilizándolo, para darle mayor participación a quienes deseen asociarse a un fondo de empleados.
Ley 1266 de 2008 & Ley 1581 de 2012	Constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia
Decretos reglamentarios 1727 de 2009 y 2952 de 2010.	Decreto reglamentario parcial 1377 de 2013, reglamentó aspectos relacionados con la autorización del titular de la información, para el tratamiento de sus datos personales.

(Congreso de la República de Colombia, 1988) (Corbanca - normatividad, 2016)

METODOLOGÍA

Tipo de estudio

El tipo de estudio para este plan de mejoramiento es descriptivo, dado que con base en el diagnóstico MEFI y MEFÉ, se elabora una DOFA que evidencie el estado actual del área comercial de Corbanca, para establecer los factores internos y externos que impactan a la organización y su área comercial.

Método

Inductivo, puesto que desde el diagnóstico matricial y análisis de documentos institucionales de la organización, se llevará a un contexto general el estado del área comercial de Corbanca, identificando los factores a los que se tratarán de dar respuesta en el plan de mejoramiento.

Fuentes:

En el desarrollo del trabajo, se recolectará información primaria como:

- Consulta y análisis de documentos institucionales.
- Alimentar los factores de las matrices con ayuda de la dirección administrativa y comercial y su equipo comercial.
- Conocimiento del equipo comercial y el trabajo que este realiza en Corbanca.

Desarrollo metodología

La matriz MEFI, resume y evalúa los factores de fortaleza y debilidad de la organización, y sienta las bases para identificar y evaluar los aspectos de mayor incidencia en la operación comercial del fondo; las reflexiones para elaborar la matriz MEFI, son más intuitivas, por lo que no es propiamente un método científico.

A cada aspecto en la MEFI, se le asigna un valor de 0.1 a 1, en los que, dependiendo su grado de importancia serán más altos o bajos. El valor asignado a determinado factor muestra la importancia de este para el éxito del área comercial en su sector; al sumar los valores, estos deben ser igual a 10; su calificación va de uno a cuatro, representando el grado de importancia de este factor.

En la matriz MEFE se consolidan y evalúan los factores del entorno económico social, cultural, político, tecnológico y legal de Corbanca y su área comercial. Así como en la matriz MEFI, cada factor debe ser ponderado de 0.1 a 1 y la suma total de estos debe ser 10; los altos serán muy importantes y los bajos, no tendrán mayor repercusión para la operación comercial; su calificación también es de uno a cuatro.

En las matrices MEFE y MEFI, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, la empresa aprovecha en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. (David, 2003) p 111.

Diagnóstico Estratégico: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del área comercial de Corbanca con matrices MEFI y MEFE

Los factores externos evaluados en la matriz MEFE logran determinar la posición actual de Corbanca en el sector solidario, las oportunidades de mayor ponderación (1.0) son las de crecimiento, en ellas, existe animo de hacer crecer el fondo, de aprovechar las tendencias de mercado y buscar estrategias que lleven a Corbanca a sacar el máximo provecho a estas; es por ello que la importancia de estos factores es alta (.3). Las oportunidades de nuevos productos de ahorro y crédito son las segundas en nivel importancia (.2) aquí, la concepción de nuevos productos debe hacerse considerando las amenazas, en este sentido los productos deben ser muy innovadores y no ofrecer lo que el mercado ya oferta.

Las amenazas son factores de riesgo que Corbanca debe mitigar, estas deben ser cada vez bajas en tano se conviertan en oportunidades, aunque el riesgo de las amenazas nunca va a desaparecer, el reto de Corbanca es consolidar una propuesta comercial sólida, y hacer mucho trabajo gremial, para conocer de antemano los posibles cambios normativos y el comportamiento de las tendencias de su mercado.

Tabla 2 Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
OPORTUNIDADES				
O1	Volumen de asociados a vincular, en empresas vigiladas por la Superfinanciera	1.0	0.3	0.3
O2	Crecimiento del sector cooperativo	1.0	0.3	0.3
O3	Deseo de vinculación de las personas a entidades de economía solidaria	0.8	0.2	0.16
O4	Crecimiento de la cultura del ahorro	0.7	0.2	0.14
O5	Necesidad de nuevas alternativas de crédito con facilidad de acceso	0.8	0.3	0.24
O6	Sector financiero tradicional "colapzado"	0.6	0.2	0.12
AMENAZAS				
A1	Incursión del sistema financiero tradicional en la población objeto del fondo	1.0	0.3	0.3
A2	Diversidad de actividades de bienestar realizadas por otros fondos de empleados	0.8	0.3	0.24
A3	Existencia de fondos de epleados con igual o mayor beneficio para sus asociados	0.9	0.3	0.27
A4	Cambios repentinos en la normatividad para los fondos de empleados	0.6	0.2	0.12
A5	Cambios estructurales en las empresas "patronas" de los asociados	0.5	0.4	0.2
A6	Incertidumbre con relación al futuro del sector	0.7	0.2	0.14
A7	Crecimiento de cooperativas ilegales que dañen el buen nombre del sector	0.6	0.2	0.12
		10		2.65

Los factores internos de Corbanca evaluados en la matriz MEFI, evidencian que en nivel de importancia de las debilidades en promedio están en (0.5) lo que indica que es relevante plantear estrategias que conviertan a estas en fortalezas, la baja fuerza comercial, la poca gestión de mercadeo y el vínculo cerrado de asociación son en su orden, las debilidades que más resaltan (1.0; 0.7), las debilidades “menos representativas” muestran que estas son causa de manejos admirativos poco eficientes.

Las fortalezas del fondo en gran medida muestran que Corbanca ha sido una entidad sólida en el tiempo, con trayectoria, y un manejo financiero óptimo, su base social es elemento de sostenimiento, muestra de ello es la ponderación de estas fortalezas no menor a (0.5), con niveles de importancia de (.4), lo que se traduce en la preocupación de los integrantes de la organización por velar y mantener estas fortalezas en niveles óptimos.

Tabla 3 Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FORTALEZAS				
F1	Numero de asociados (3.700)	1.0	0.4	0.4
F2	Trayectoria (50 años)	1.0	0.4	0.4
F3	Peresencia a nivel nacional con oficinas regionales en Cali, Medellín, Pereira y Bucaramanga	0.9	0.3	0.27
F4	Plan de referidos, como estrategia de fidelización y afiliación	0.8	0.4	0.32
F5	Mercado objetivo	0.7	0.3	0.21
F6	Asignación presupuestal para actividades de bienestar	0.5	0.3	0.15
F7	Musculo financiero	0.5	0.4	0.2
F8	Clima organizacional favorable, estabilidad laboral y capital humano de calidad	0.5	0.3	0.15
DEBILIDADES				
D1	Poca fuerza de comercial (2 ejecutivos)	1.0	0.1	0.1
D2	Falta de gestión de mercadeo y de agresividad comercial	0.9	0.2	0.18
D3	Vinculación especifica para un sector (fondo de empleados cerrado)	0.7	0.1	0.07
D4	No se aprvechan al 100% las oficinas regionales de Corbanca.	0.6	0.2	0.12
D5	Pocas actividades de bienestar a los asociados	0.5	0.2	0.1
D6	Convenios que ofrezcan servicios fuera de lo común a los asociados	0.4	0.1	0.04
		10		2.71

El resultado de la ponderación de las matrices MEFE y MEFI, muestra que Corbanca y su área comercial, están en la media 2,65 y 2,71 respectivamente, lo que indica que los factores allí evaluados son los aspectos a mejorar de manera urgente para la consolidación de un área comercial sólida, y con la dirección correcta, pueda hacer una propuesta comercial seria y acorde a la realidad del sector fondista.

La consolidación de las matrices MEFE y MEFI, alimentan la DOFA y soportados en ella, la dirección comercial formule estrategias en busca del fortalecimiento y la presencia del fondo en las regionales actuales, así como el mantenimiento e incremento de la base social de Corbanca, este último, como el factor más importante para el sostenimiento del fondo en el tiempo. En algunos elementos, desde el punto de vista de la optimización de recursos, específicamente en el uso de las TIC, se evidencia que el fondo puede tener un alto crecimiento en el sector si hace uso de plataformas tecnológicas que le permitan comercialmente ofrecer sus servicios a todos sus asociados desde cualquier punto del país.

Tabla 4 Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Numero de asociados (3.700)	D1	Poca fuerza de comercial (2 ejecutivos)
F2	Trayectoria (50 años)	D2	Falta de gestión de mercadeo y de agresividad comercial
F3	Peresencia a nivel nacional con oficinas regionales en Cali, Medellín, Pereira y Bucaramanga	D3	Vinculación especifica para un sector (fondo de empleados cerrado)
F4	Plan de referidos, como estrategia de fidelización y afiliación	D4	No se aprovechan al 100% las oficinas regionales de Corbanca.
F5	Mercado objetivo	D5	Pocas actividades de bienestar a los asociados
F6	Asignación presupuestal para actividades de bienestar	D6	Convenios que ofrezcan servicios fuera de lo común a los asociados
F7	Musculo financiero		
F8	Clima organizacional favorable, estabilidad laboral y capital humano de calidad		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Volumen de asociados a vincular, en empresas vigiladas por la Superfinanciera	A1	Incurcion del sistema financiero tradicional en la población objeto del fondo
O2	Crecimiento del sector cooperativo	A2	Diversidad de actividades de bienestar realizadas por otros fondos de empleados
O3	Deseo de vinculación de las personas a entidades de economía solidaria	A3	Existencia de fondos de epleados con igual o mayor beneficio para sus asociados
O4	Crecimiento de la cultura del ahorro	A4	Cambios repentinos en la normatividad para los fondos de empleados
O5	Necesidad de nuevas alternativas de crédito con facilidad de acceso	A5	Cambios estructurales en las empresas "patronas" de los asociados
O6	Sector financiero tradicional "colapzado"	A6	Incertidumbre con relación al futuro del sector
		A7	Crecimiento de cooperativas ilegales que dañen el buen nombre del sector

Implementación de administración por objetivos, como herramienta gerencial para el desarrollo de las actividades del área comercial de Corbanca.

La administración por objetivos busca que el establecimiento de los objetivos y metas se elaboren recíprocamente, es decir desde los mandos bajos hacia la dirección y desde la dirección hacia abajo; darle participación a los integrantes del equipo de trabajo para la formulación sus propios objetivos y metas, sin perder de vista la misión y visión de la organización, se traduce en un voto de confianza hacia el colaborador, haciéndolo participe en la toma de decisiones (Trujillo R., 2004).

La implementación de la administración por objetivos, como herramienta de planificación de la estrategia y toma decisiones, debe fundamentarse en cuatro componentes:

- ✓ **Metas específicas:** Objetivos realistas, tangibles, que puedan ser medidos.
- ✓ **Participación en la toma de decisiones:** Dar participación a los colaboradores en la toma de decisiones logrando acuerdos en la manera de cumplir los resultados.
- ✓ **Plazo específico:** Los objetivos y metas deben tener un plazo determinado (tres meses, seis meses o un año); los plazos cortos, ayudan tener un control más efectivo de los resultados de la implementación.
- ✓ **Evaluar los resultados y desempeño:** Es importante la retroalimentación constante, entre quienes integran el equipo de trabajo, de tal manera que se pueda ponderar y corregir las acciones propias de cada integrante. (Trujillo R., 2004)

De acuerdo con los resultados de los diagnósticos MEF E y MEF I, y los factores allí analizados, se han formulado una serie de estrategias, que buscan el mejoramiento del área comercial de Corbanca; estas se desarrollan bajo la propuesta de trabajo de la administración

por objetivos, con especial cuidado, en los cuatro componentes establecidos para el desarrollo de los mismos; las siguientes, son las actividades a realizar:

- Realizar campañas publicitarias que evidencien la trayectoria y solidez del fondo a fin de atraer más asociados.
- Establecer políticas relacionadas con las tasas de interés y ampliación de cupos de crédito, para ser más competitivos frente al sector financiero.
- Optimizar y fortalecer la asignación presupuestal orientando recursos al desarrollo de actividades de bienestar que involucren el mayor número de asociados.
- Incentivar la cultura del ahorro, premiando la perseverancia de quien incremente sus ahorros.
- Realizar actividades comerciales de impacto masivo (ferias comerciales, toma de almacenes, instituciones y entidades).
- Vincular un número adecuado de ejecutivos comerciales para ampliar y mantener cobertura comercial en las empresas en donde se tienen asociados.
- Buscar la manera de hacer un estudio de necesidades y expectativas de los asociados, relacionado con las actividades de bienestar que los asociados esperan tener disponibles en el fondo.
- Fomentar el uso de las TIC en la promoción de servicios de crédito y ahorro, modernizando la página web, y desarrollando una APP que le permita a los asociados tener el fondo en sus manos.
- Fomentar la colocación de créditos de las diferentes líneas del portafolio.

Modelo de seguimiento y control para evaluar los resultados de la implementación de la administración por objetivos en el área comercial de Corbanca.

Con referencia a la evaluación de las estrategias y la medición del cumplimiento de los logros (David, 2003) indica que:

La evaluación eficaz de la estrategia permite a una empresa aprovechar sus fortalezas internas conforme se desarrollan, explotar las oportunidades externas conforme surgen, reconocer y defenderse de las amenazas y mitigar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales.

Los estrategas de las empresas exitosas dedican tiempo a la formulación, implantación y evaluación de las estrategias de manera deliberada y sistemática. Los buenos estrategas impulsan su empresa hacia delante con un propósito y dirección, evaluando y mejorando en forma continua la posición estratégica externa e interna de la empresa. La evaluación de la estrategia permite a una empresa definir su propio futuro y no que fuerzas ajenas, que tienen poco o ningún interés creado en el bienestar de la empresa, lo definan.

Aunque no existe una garantía para el éxito, la dirección estratégica facilita a las empresas la toma de decisiones eficaces a largo plazo, la ejecución de dichas decisiones con eficiencia y la toma de medidas correctivas según se requieran para garantizar el éxito. Las redes de cómputo y el Internet ayudan a coordinar las actividades de dirección estratégica y a asegurar que las decisiones se basen en buena información. Una clave para la evaluación estratégica eficaz y la dirección estratégica exitosa es la integración de la intuición con el análisis. (p. 317)

Para hacer seguimiento y análisis de los resultados de la implementación por objetivos, se propone tener presente los siguientes aspectos a evaluar:

Satisfacción del cliente (asociado)

Evaluar cada una de las actividades que se desarrollan en la prestación del servicio a los asociados, con el propósito de medir su nivel de satisfacción y el cumplimiento de las necesidades de los mismos. El seguimiento de la prestación del servicio al asociado, se hará mediante la aplicación y análisis de encuestas a través de las cuales se busca medir objetivamente la calidad del servicio estableciendo las debilidades y fortalezas que percibe el asociado, de esta manera, implementar acciones correctivas y preventivas para mejorar continuamente la prestación del servicio. El diseño de la encuesta estará a cargo de las áreas comercial, atención al asociado y control interno; esta encuesta se debe hacer semestralmente con un mecanismo práctico en su aplicación.

El indicador de satisfacción no debe ser inferior al 90%

N° de asociados encuestados / Total muestra asociados a encuestar debe ser $\geq 90\%$

Si este es inferior, se deben tomar las acciones correctivas tendientes a la mejora en la prestación del servicio, determinando que puntos de la encuesta son los de menor calificación, y hacer un contacto individual a aquellos asociados que calificaron bajo para gestionar sus inconformidades con el servicio del fondo.

Incremento de la base social del fondo

Las actividades comerciales que se proponen en el desarrollo del capítulo 2, van dirigidas a incrementar la base social de Corbanca.

Este indicador mide el número de afiliaciones realizadas sobre el número de afiliaciones meta, esta medición será mensual y busca que la base social del fondo no baje del 2%.

Meta a cumplir: 100% de la meta de afiliaciones y lograr el recaudo de las mismas.

Afiliaciones realizadas / # Afiliaciones meta (50) = ≤ 2%

De no cumplir con la meta de afiliaciones, a la luz de la APO, se propone que los integrantes del grupo comercial, aporten a la soluciones para dar cumplimiento a la meta, pues son ellos quienes en su labor comercial, saben por qué no fue efectiva la gestión de afiliación, conocen los perfiles de los potenciales asociados, y pueden plantear ideas para hacer un contacto más acertado; a su vez revisar que falencias tiene el portafolio de servicios de Corbanca y mejorar o promover nuevos productos

Incremento del nivel de cartera

La cartera como activo fundamental del fondo, cumple la importante tarea de generar los ingresos operaciones de Corbanca; al cierre del año fiscal 2017, la cartera represento 66.89% del activo total del fondo (Corbanca, 2017), razón por cual, se debe hacer énfasis en las actividades encaminadas al incremento y mantenimiento de la cartera.

El indicador adecuado para medir el crecimiento de la cartera estaría dado por la colocación mensual de nuevos créditos versus el mismo periodo del año inmediatamente anterior (2017 vs 2018); con las actividades propuestas para el área comercial.

La meta de este indicador es incrementar la colocación neta de crédito un 25% mensual.

Valor neto desembolsado mes / valor neto desembolsado mes 2018 = 25%

De con cumplirse con esta meta de colocación neta, Surgen son propuestas iniciales para hacer más atractivo el portafolio de cartera de Corbanca

1. Reajustar políticas de tasas de interés por cambios en el mercado
2. Generar una nueva modalidad de crédito que permita la adquisición de cartera de otras entidades

Reducción del número de retiros voluntarios asociados (fidelización)

La fidelización es sin duda una de las actividades más relevantes al momento de hacer gestión comercial, en este aspecto, se medirá el número retiros mensuales, frente al número de asociados al cierre de ese mes.

La meta de este indicador es $\leq 2\%$

De retiros en el mes / Total de asociados al corte del mes = $\leq 2\%$

Antes de dar el trámite correspondiente a una solicitud retiro, esta debe pasar por un proceso de retención y fidelización, en la que el equipo comercial, debe hacerle al asociado una pequeña muestra de las ventajas al continuar como asociado de Corbanca, esta debe ser acorde con la realidad y se debe ir bajo el portafolio de servicios que ofrece el fondo, nunca hay que prometer lo que no se pueda cumplir.

Seguimiento al cumplimiento de estas metas en el grupo comercial

La APO permite que los integrantes del equipo comercial sean autónomos en las acciones correctivas tendientes al cumplimiento de sus metas, estas acciones naturalmente deben ser socializadas y dejar constancia por escrito de ellas a la dirección comercial. La dirección comercial no pierde su mando natural, en el seguimiento y evaluación de metas, sus acciones

correctivas también deber ser comunicadas de manera oportuna, y de no ser parecidas a la de los miembros del equipo, se debe llegar a un consenso entre las partes, siempre buscando el cumplimiento de las metas de crecimiento para Corbanca. La evaluación y seguimiento se debe hacer cada quince días, pues es imperativo que las partes involucradas constantemente están revisando si cumplen o no con los objetivos y metas propuestos.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el desarrollo del plan de mejoramiento evidencio que el sector cooperativo al tener vínculos de asociación cerrados y no abiertos como en el financiero (bancos, compañías de financiamiento comercial, entre otros) dificulta la búsqueda de antecedentes; sin embargo, el desarrollo metodológico, el trabajo conjunto con la dirección comercial de Corbanca y el uso de las herramientas matriciales, permitió la consolidación de información y el análisis de sus resultados. El diagnóstico realizado a Corbanca enfocado a su área comercial, permite dar cuenta de la razón de ser del sector solidario y es el espíritu cooperativo de las organizaciones que confirman el sector, sus actividades y servicios buscan un bien común y desarrollo integral de sus asociados y familias, conservando principios de equidad e igualdad.

CONCLUSIONES

Los factores de oportunidad y amenaza ponderados y evaluados en las matrices MEFE y MEFI evidencian que el fondo tiene grandes oportunidades de crecimiento en el sector que bien aprovechas, lo consolidaran como referente del sector solidario. El análisis al área comercial de Corbanca, da luces a los factores que inciden en la necesidad de implementar una herramienta de administración para optimizar los recursos y uso de herramientas tecnológicas, aunado en factores relacionados con el talento humano y el mercado objetivo, como factores fundamentales que deben ser alto de interés para la alta dirección.

El trabajo conjunto con el dirección comercial de Corbanca, permitió dar cuenta de la falta de una plan estratégico ordenado, enfocado en hacer crecer el fondo, las actividades que en

el área comercial se realizan no están enfocadas en incrementar y mantener la base social del fondo.

La APO propone darle a los integrantes del equipo comercial participación en la toma de decisiones, y en el planteamiento de sus metas y objetivos comerciales; sin embargo, existe renuencia en algunos de sus integrantes, pues no es bien aceptado que todos los integrantes tengan participación en la toma de decisiones, pero el espíritu de cooperativismo que caracteriza a Corbanca permite que sinérgicamente el equipo comercial desarrolle su proceso de manera íntegra y bajo un ambiente laboral sano.

La dirección comercial y administrativa del fondo, muestra intenciones de implementar estrategias claras, medibles y realistas enfocadas en hacer que Corbanca continúe fortaleciéndose, siendo un referente del sector, por su capacidad y buenos resultados financieros.

El plan de mejoramiento por administración por objetivos, no pretende ser la única e inefable solución a las necesidades de Corbanca, este, es el complemento un plan de trabajo serio, de muchos años en el sector cooperativo, del cual Corbanca con el trasegar del tiempo ha mantenido; esta propuesta es una pequeña parte de las actividades que en el fondo se desarrollan, y su único fin, es aportar al crecimiento de Corbanca como uno de los fondos de empleados más grandes y respetados del sector solidario.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación es implementar en plan de mejoramiento, esta propuesta, logra dar luces de como atacar las necesidades que el área comercial de Corbanca requiere.

Se recomienda a la dirección del fondo ser más incisivos en la implementación y cumplimiento de su plan estratégico, pues se evidencia que existe falta de compromiso desde la alta dirección en la determinación de poner en marcha los planes que se proponen.

Las estrategias deben atacar las necesidades actuales del fondo y las decisiones que se tomen sobre ellas, deben ser acordes con la realidad no solo de Corbanca si no del sector. Los procesos de certificación del SGC de Corbanca, no deben ser los únicos a los que la alta dirección debe poner su atención, estos, ayudan a ofrecer productos de calidad, y dar un buen nombre al fondo; sin embargo, hay que sacar provecho de las certificaciones de calidad en los procesos comerciales e institucionales, para dar un parte de tranquilidad y seguridad a los asociados que pertenecen al fondo y a los potenciales que ven en Corbanca, la entidad en la que desean no solo depositar sus ahorros si no también, su confianza.

BIBLIOGRAFÍA

- Castro R., D. (2015). *Plan De Accion Para El Establecimiento De Estrategias Gerenciales Que Permitan El Incremento De Asociados A Las Cooperativas*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Congreso de la República de Colombia. (23 de Diciembre de 1988). *suin-jurisco*. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/>: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1625669>
- Corbanca - normatividad. (11 de Noviembre de 2016). *corbanca.com.co*. Obtenido de [corbanca.com.co](http://www.corbanca.com.co/normatividad.html): <http://www.corbanca.com.co/normatividad.html>
- Corbanca. (2017). *Estados Financieros 2017 - Corbanca*. Bogotá .
- Corbancaparatodos. (16 de junio de 2014). *Corbancaparatodos*. Obtenido de <http://www.corbanca.com.co>: https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=MEAH4BeVOaQ
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Delgado, M., Parra, W., & Suárez, A. (2015). *Diseño de un modelo de mejoramiento continuo en la prestación del servicio aplicado a la cooperativa de educadores - Canapro O.C.* Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda.
- García, E. y. (2012). *Planificación Estratégica teoría y practica* . México: Trillas.
- García, O. (1983). La administración por objetivos. *Cuadernos de Administración*, 78.
- Gómez, J. (12 de mayo de 2016). *Opinión*. Obtenido de <http://www.dinero.com>: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-7-errores-clasicos-de-la-planeacion-estrategica-por-jorge-gomez/223572#>
- Koontz, H. W. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación Nacional . (enero-febrero de 2004). *Altablero*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co>: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>
- Trujillo R., R. (14 de 03 de 2004). *Gestionpolis*. Recuperado el 01 de 06 de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-por-objetivos-apo/>
- Ynfante, R. (28 de abril de 2013). *Management*. Obtenido de Grandes pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/04/28/administracion-por-objetivos-3/>