

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

**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 RODRIGUEZ LOPEZ.

PROYECTO



En 1956 fue creado el fondo de empleados del extinto Banco Cafetero, para ofrecer servicios de crédito de consumo y de adquisición de vivienda a sus asociados.

A raíz de la disolución y liquidación del Banco Cafetero, Corbanca cambió su razón social a **Corporación Fondo De Empleados Del Sector Financiero**, ampliando su vínculo social a todos los empleados del sector financiero



PROYECTO

En la actualidad, Corbanca asocia a los empleados de las entidades financieras más importantes del país, y trabaja para contribuir en la mejora de la calidad de vida de sus asociados, y sus familias bajo el lema **CORBANCA ¡Para Todos!**



PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA

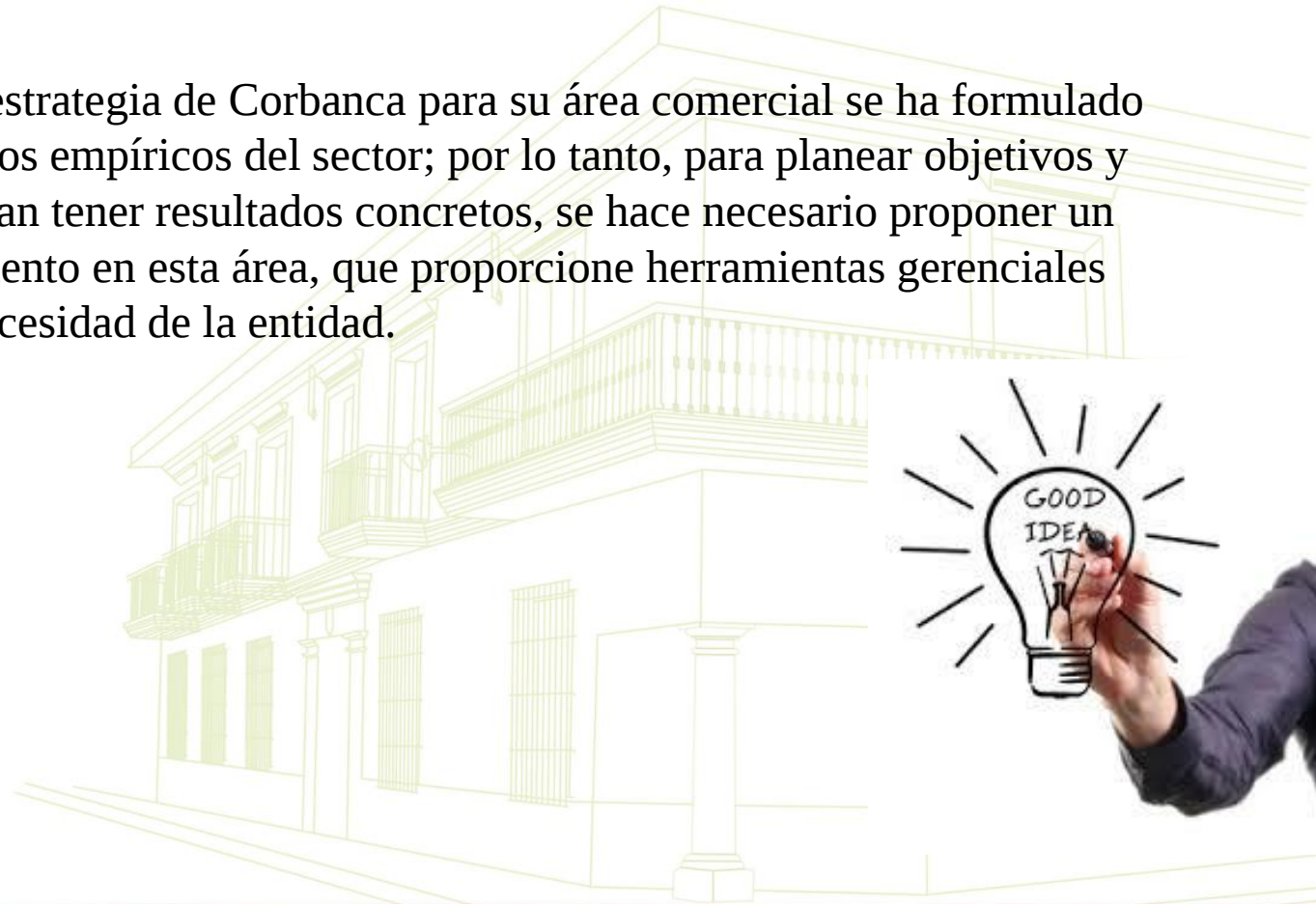
El área comercial de Corbanca no cuenta con una herramienta gerencial en la ejecución de su actividad comercial, situación que puede traducirse en la capacidad de retener asociados y traer nuevos, trayendo consecuentemente la disminución de la base social del fondo y riesgo en la estabilidad financiera de Corbanca.



187101

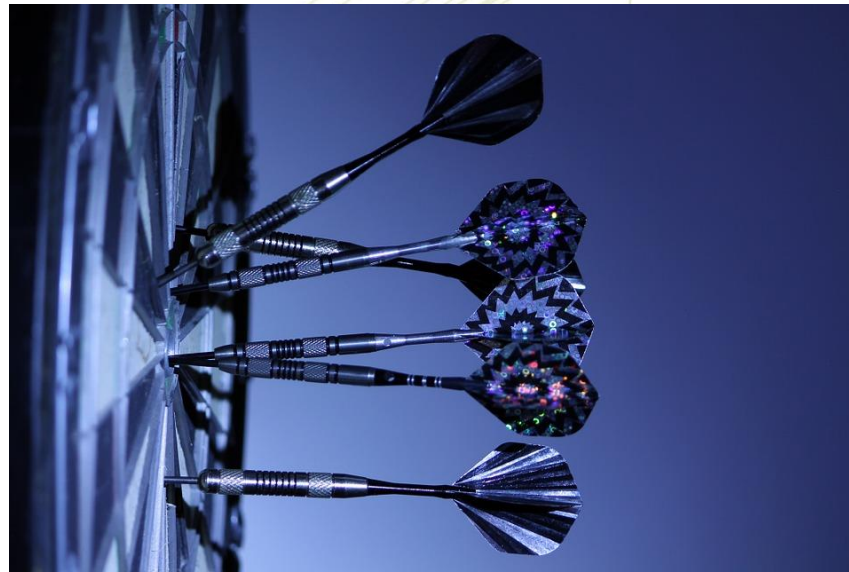
JUSTIFICACIÓN

La planeación y estrategia de Corbanca para 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.



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 ESPECIFICOS

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.



OBJETIVOS ESPECIFICOS

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.



OBJETIVOS ESPECIFICOS

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.



ENFOQUE METODOLÓGICO

El tipo de estudio para este plan de mejoramiento es descriptivo, dado que con base en el diagnóstico MEFI y MEFE, se elabora una DOFA que evidencie el estado actual del área comercial de Corbanca.



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.

ENFOQUE METODOLÓGICO

La matriz MEFI, resume y evalúa los factores de fortaleza y debilidad de la organización.

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.

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.

PROYECTO

CAPITULO I

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



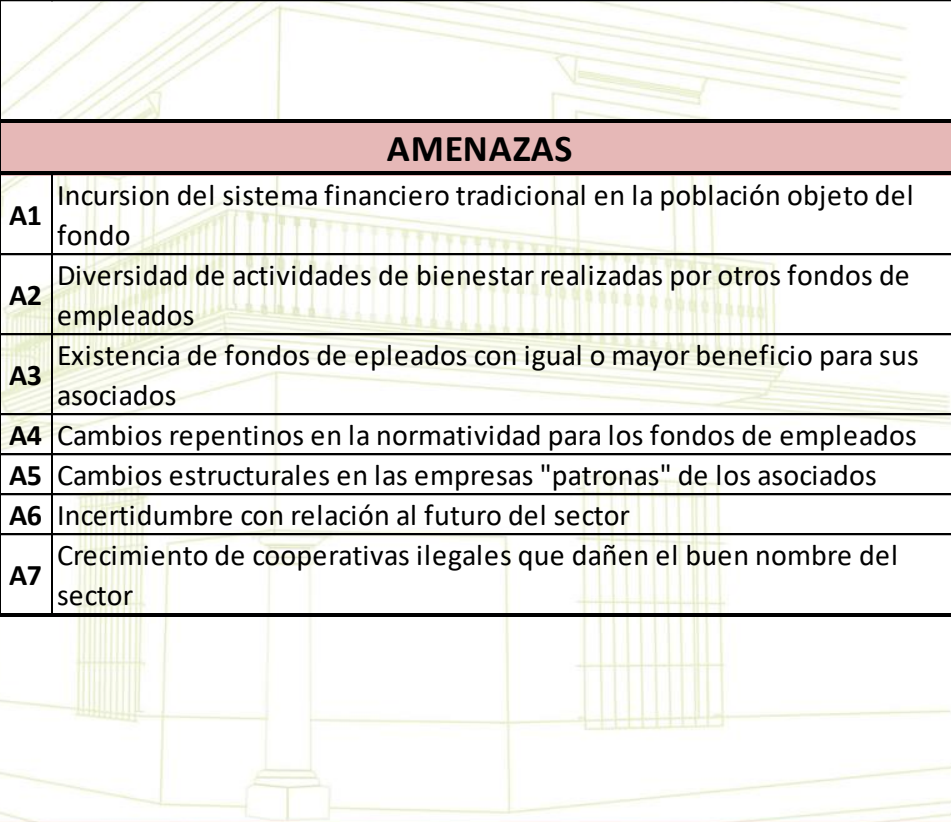
PROYECTO

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

PROYECTO

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

PROYECTO

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 aprvechan 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	Incursion 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

PROYECTO

CAPITULO II

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



PROYECTO

La implementación de la administración por objetivos, como herramienta de planificación de la estrategia y toma decisiones, se fundamenta 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.



PROYECTO

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.

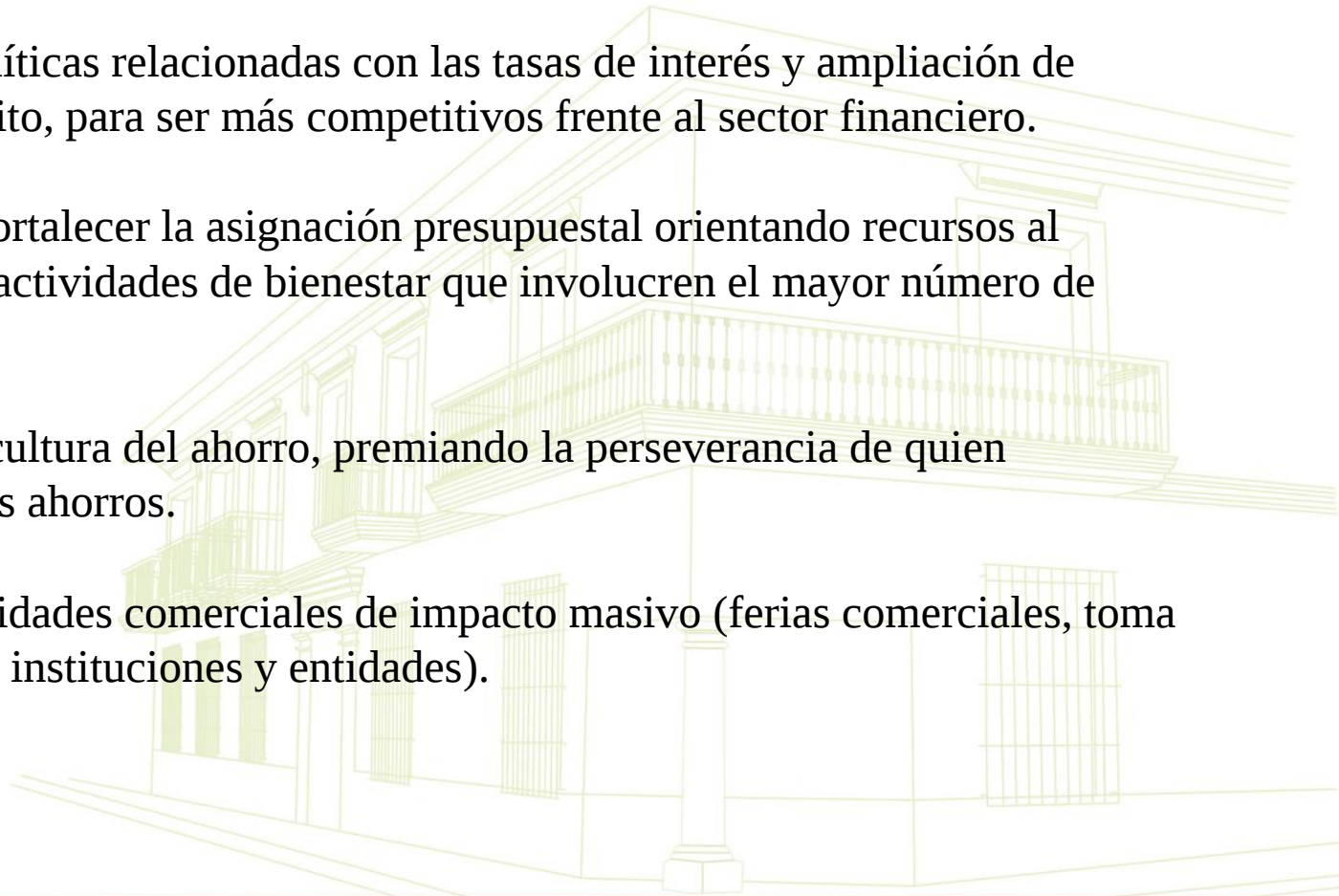


Evaluar los resultados y desempeño: Es importante la retroalimentación constante, entre quienes integran el equipo de trabajo, de tal manera que se pueda ponderar y corregir las acciones propias de cada integrante.
(Trujillo R., 2004)

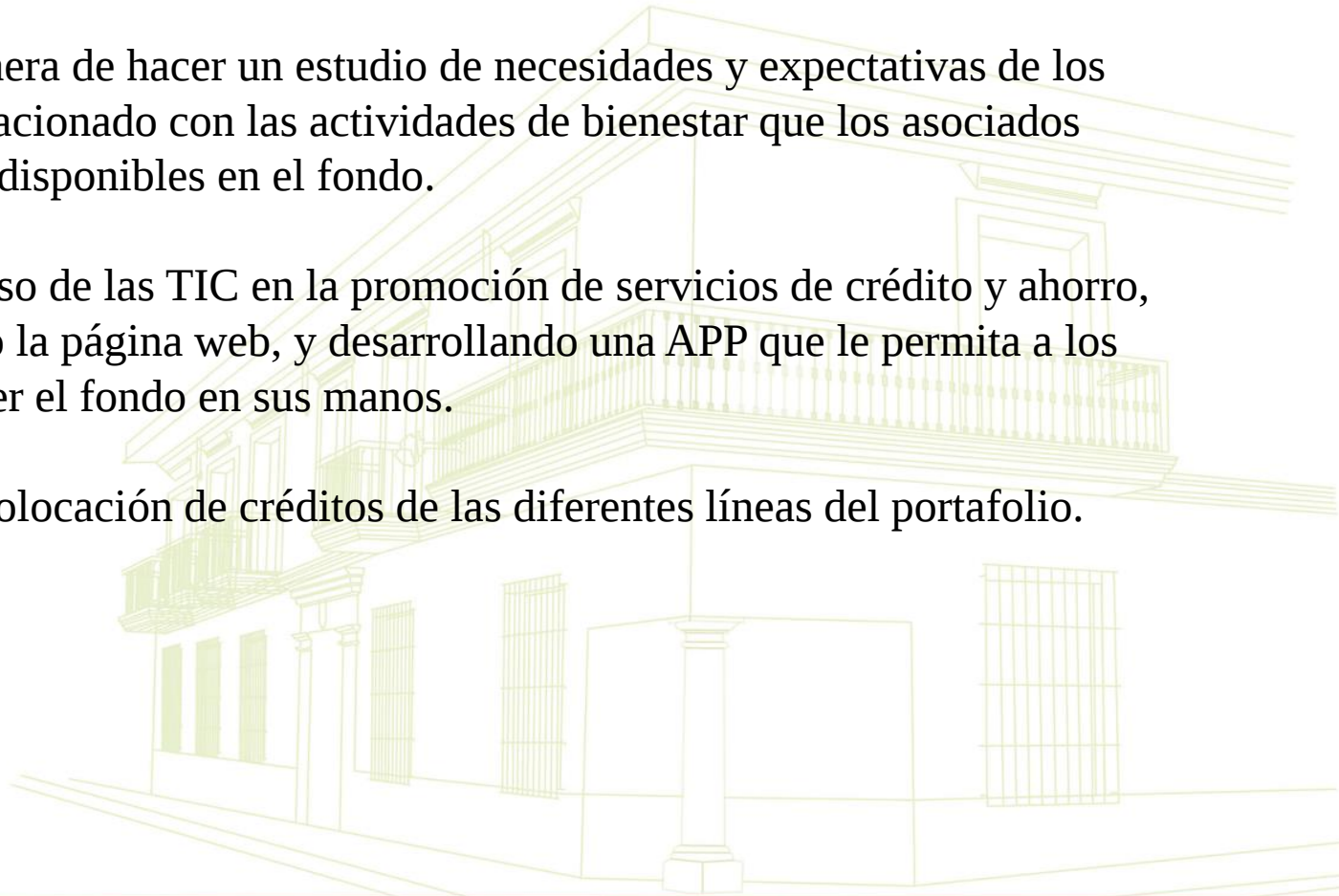


PROYECTO

- ✓ 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 incrementa 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.



PROYECTO

CAPITULO III

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



PROYECTO

Satisfacción del cliente (asociado)



El indicador de satisfacción no debe ser inferior al 90%

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

PROYECTO

Incremento de la base social del fondo



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

Afiliaciones realizadas / # Afiliaciones meta (50) = $\leq 2\%$

Incremento del nivel de cartera



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

Valor neto desembolsado mes 2017 / valor neto desembolsado mes 2018 = 25%

PROYECTO

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 = $\leq 2\%$

PROYECTO**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 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 que permita cumplir con los resultados de crecimiento de Corbanca.

PROYECTO

CONCLUSIONES

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.



Sin embargo, 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.

PROYECTO

APORTES

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.

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.

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>

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

BIBLIOGRAFÍA

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#>

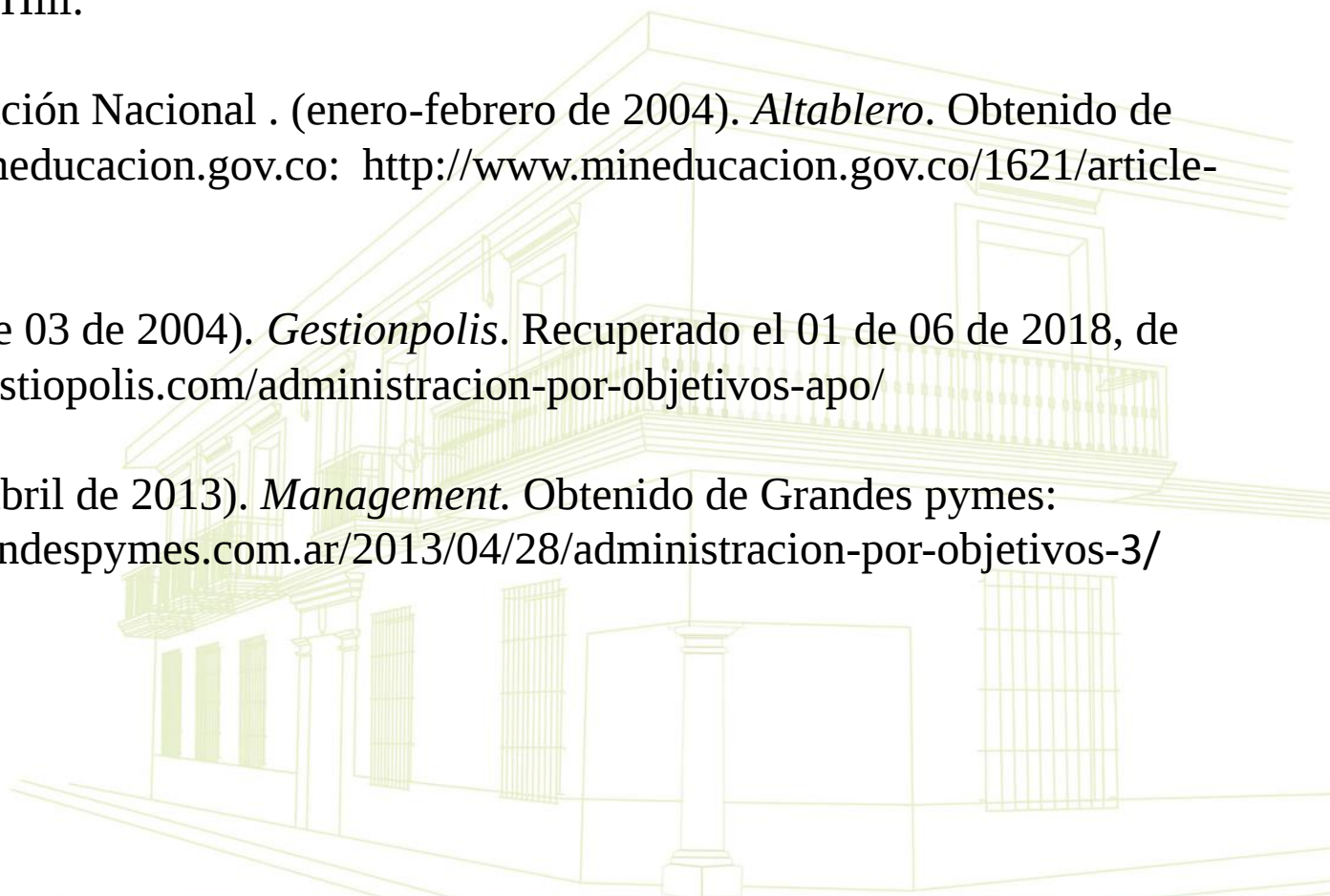
BIBLIOGRAFÍA

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.mineduacion.gov.co>: <http://www.mineduacion.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/>





GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Más de Medio Siglo Educando en Valores

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA



www.ugc.edu.co

Bogotá D.C. - Armenia