

PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA COMERCIAL DE BANCOOMEVA S.A.

RICARDO REALPE RAMÍREZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	ii
LISTA DE TABLAS.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	2
PALABRAS CLAVES.....	3
ABSTRACT.....	2
KEYWORDS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	1
1. MODELO DE NEGOCIO.....	1
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	4
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	5
2.1.1 Análisis del ambiente general.....	5
2.1.2 Análisis de la industria.....	5
2.1.3 Análisis externo consolidado.....	6
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	7
2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO.....	9
2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	11

3.	ANÁLISIS DE DECLARACIONES MISIONALES.....	12
3.1	MISIÓN.....	13
3.1.1	Misión actual de la Cooperativa Coomeva	13
3.1.2	Misión actual de Bancoomeva	13
3.1.3	Misión propuesta para Bancoomeva.....	13
3.2	VISIÓN	14
3.2.1	Visión actual de la Cooperativa Coomeva.....	14
3.2.2	Visión Actual de Bancoomeva.....	14
3.2.3	Visión propuesta	15
3.3	VALORES	15
3.3.1	Valores Actuales de la Cooperativa y del Banco.....	15
3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
	REFERENCIAS	26
	ANEXO 1. MODELO CANVAS	27
	ANEXO 2. ANÁLISIS PESTAL	28
	ANEXO 3. MODELO DE 5 FUERZAS.....	29
	ANEXO 4. MATRIZ EFE	30
	ANEXO 5. RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVES.....	31
	ANEXO 6. MATRIZ EFI.....	32

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i>	10
<i>Tabla 2.</i>	11
<i>Tabla 3.</i>	11
<i>Tabla 4.</i>	16

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Cadena de valor de Bancoomeva (Bancoomeva)	7
<i>Figura 2.</i> Matriz de análisis interno (Bancoomeva)	8

RESUMEN

El favorable entorno político del país hacia el ejercicio de intermediación de los bancos juega un papel importante para el desarrollo del mercado financiero en el cual participa Bancoomeva, siendo ésta una oportunidad permanente para el crecimiento de su mercado actual. De otra parte se observa una creciente exigencia del mercado hacia dichas entidades para que se implementen servicios virtuales tanto para la adquisición de productos como para realizar transacciones lo cual se convierte en amenaza para los bancos que no dispongan de recursos necesarios para realizar una importante inversión tecnológica para adaptar sus portafolios de servicio que incluyan dichos elementos. La agilidad, el buen servicio y los bajos costos son elementos críticos para lograr la satisfacción del consumidor financiero en Colombia.

El esquema cooperativo en el que hoy se sustenta el Banco, le permite adquirir fortalezas en comparación con otras entidades siendo la principal su acceso a la base actual de asociados como un potencial para la ampliación de su mercado, así como la posibilidad de integrar otros servicios distintos a los financieros gracias a las demás compañías que componen el holding del grupo empresarial al que pertenece. De igual manera dicha estructura le permite el acceso a una fuente de financiación interna a través de los fondos de los aportes mensuales que realizan sus asociados.

Desde el punto de vista competitivo los clientes perciben al banco como un banco que ofrece un servicio cálido y amable en comparación con los demás bancos del sector, aunque manifiestan su desacuerdo por sus altos costos y falta de agilidad en la prestación del servicio.

En las actuales declaraciones estratégicas se recomienda que la misión incluya términos que proyecten la idea de oportunidad o agilidad así como que se mencione el recurso humano con el que se apoya lo cual aporta un elemento afín con los principios cooperativos. En cuanto a la visión, se sugiere restringir el alcance Latinoamericano planteado para circunscribirlo a la región Andina, dado el actual proceso de crecimiento, estabilización de procesos y de ingresos en el cual se encuentra.

Se propone que para la “Oferta de valor” actual se haga un mayor sustento cuantificable que aporte credibilidad entre los clientes y que genere un beneficio distintivo entre los demás competidores, pues hay una brecha entre la percepción de la oferta de servicio que reciben y la oferta divulgada por el Banco.

Los actuales indicadores del Balanced Score Card que están presentes en el tablero de mando integral deberán simplificarse para facilitar su seguimiento y control, así como para optimizar los tiempos dedicados a la administración operativa que hoy se destina al diligenciamiento de los mismos.

PALABRAS CLAVES

Planeación Estratégica, sector financiero, Matriz DOFA, Balanced Score Card

ABSTRACT

This project was done based in the information supplied by Bancoomeva S.A. company, using the first resources from the Company and applying the methodology of a strategic planning which is about the development and implementation of plans to achieve targets and goals established.

The aim of this thesis was analyze and evaluate the Bancoomeva S.A's current strategic planning, in order to prove if the strategic planning in the Bank is consistent with the current strategies implemented by the commercial area.

The methodology of the process of the strategic planning begins with the economic and financial environment of the banking sector in Colombia, afterwards, it will be done the inner analysis to obtain a diagnosis that allows us to assess if the achievement of the objectives pursued were according to the strategy declarations.

As a result of the above, was found some weaknesses in the value-added, inconsistency in the current vision and the Bancoomeva S.A. target's definition.

Finally, this thesis proposes an inner working plan with the objective to reduce the gap found between the entrepreneurial vision and the current management developed by the Bank.

KEYWORDS

Strategic Planning, Financial market, SWOT analysis, Balanced Scored Card

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo de grado es analizar y evaluar el plan estratégico de Bancoomeva S.A., y dado el caso, proponer un plan estratégico para el área comercial de la banca personal del Banco, para mejorar que se relacionen directamente la visión con las estrategias actuales comerciales que hoy se desarrollan.

Bancoomeva S.A., fue creado en Cali, Valle del Cauca el 1 de Abril de 2011 como el banco número 20 del sistema bancario colombiano. Siendo el único banco del sector solidario al efectuarse una operación de traslado de activos desde la anterior Coomeva Financiera, una de las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Luego de cumplirse dos años desde su lanzamiento, el banco ocupa el puesto número 14 de un total de 22 entidades bancarias (Superintendencia Financiera de Colombia s.f.) con una participación del 0,93% del mercado crediticio, siendo éste resultado el aspecto central sobre el cual se enfocará el proyecto al proponer un plan estratégico orientado al incremento de las ventas y por ende una mayor participación de mercado.

1. MODELO DE NEGOCIO

El negocio de Bancoomeva está enmarcado en el ejercicio financiero de las entidades bancarias del país, el cual percibe sus ingresos por 3 vías principales:

Intermediación: Diferencia entre el ingreso obtenido por los créditos prestados y los intereses que se pagan a los recursos depositados por los ahorradores, lo cual genera un

margen conocido como “margen de intermediación” y representa el 80% de los ingresos del banco. Aquí juega un papel relevante la administración del personal de ventas, calidad de los productos, campañas, medios de transacción entre otros.

Ingreso por Comisiones: Corresponde al cobro que se realiza por la tenencia o uso de medios transaccionales como talonarios de retiro, chequeras, consignaciones nacionales, cuotas de manejo. Representan el 15% de los ingresos del banco, pero por la naturaleza cooperativa del Banco una gran mayoría de los servicios son gratuitos o están por debajo del promedio del costo del sector.

Ingresos por tesorería: representan el 5% de los ingresos del banco. Dado que no son del resorte directo del área comercial, no se profundizará en ellos durante este proyecto.

El Anexo 1 ilustra el modelo de negocio ajustado en el modelo *Canvas* (Osterwalder, 2010), que permite identificar los componentes claves del modelo de negocio Bancoomeva, y su relevancia para el presente análisis estratégico.

Socios Clave: Accionistas del Banco siendo la cooperativa Coomeva la de mayor participación con el 98% de las acciones. Cabe mencionar a los proveedores de tecnología que aportan las plataformas operativas como las empresas Taylor and Jhonsson, Gestor y Modeler SPSS Statistics.

Actividades Clave: Se resume en las tres actividades clave de las entidades Bancarias: *Captar*, que consiste en la obtención de recursos del público ofreciendo portafolios de inversión o ahorro; *colocar*, que se refiere al préstamo del dinero captado a una tasa superior a la pactada como pago por las inversiones; y *cobrar*, que hace referencia a la administración del recaudo con el objetivo de mantener una cartera sana (por debajo del 5% de vencimiento).

Propuesta de valor: La propuesta de valor “Cooomeva nos facilita la vida” hace relación al deseo del banco a servir a sus clientes de una manera fácil, amable y oportuna.

Relación con el cliente: Debido al modelo cooperativo de asociatividad se busca una relación cercana con el grupo de asociados generando servicios para sus necesidades, se cuenta con un esquema de quejas y reclamos llamado “atentos” que involucra un área dedicada a la atención de las “PQRS (peticiones, quejas, reclamos y solicitudes); de igual manera se tiene un programa interno de servicio llamado “Pasión Coomeva” que hace énfasis en la pasión, afecto y compromiso con los clientes.

Segmentos: Se han estructurado seis segmentos de clientes de acuerdo a su antigüedad e ingreso siendo el segmento 6 el de mayor atractivo (mayor antigüedad y mayor ingreso) y el 1 el de menor, diseñando estrategias para llegar con ofertas especiales a ellos.

Canales de venta: El banco tiene 100 oficinas en el país para la atención de clientes siendo el canal más fuerte que tiene, seguido por el canal externo el cual se encuentra en etapa de estabilización pues se encuentra en funcionamiento hace 18 meses y finalmente los medios electrónicos que hoy funcionan principalmente como medio transaccional aunque se encuentra en etapa de fortalecimiento para que sea un canal comercial.

Recursos clave: Son el soporte de las actividades clave iniciando con el área corporativa (no es del banco) encargada de vincular nuevos asociados lo cual es fundamental para crecer la población potencial para el Banco, Fuerzas de ventas (mencionada en la sección de canales), el área de riesgo que incluye otorgamiento y recuperación son quienes definen las pautas para la aprobación crediticia sin descuidar la

salud de la cartera y el área transversal de “operaciones y tecnología de la información” que brindan soporte a todas las áreas para la ejecución diaria de sus operaciones.

Estructura de costos: la estructura de costos se encuentra en un 50% recursos propios y 50% con pasivos o dinero de las captaciones de los clientes, siendo la financiación con recursos propios la de mayor costo, representada en un producto de la cooperativa llamado “Fondo de Solidaridad” en el cual los asociados invierten sus recursos a largo plazo a modo de fondo de pensión individual.

Flujo de ingresos: El banco percibe sus ingresos por 3 medios siendo el principal o core del negocio la intermediación que aporta el 80% de los ingresos, seguido por las comisiones con un 15% y las operaciones de tesorería con un 5%

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este capítulo se realizará un análisis del banco tanto en su ambiente externo como interno, permitiendo identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades ,facilitando la comprensión del potencial que tiene la empresa dentro de su actividad financiera, así como los aspectos que deben fortalecerse para asegurar el logro de los objetivos planteados. Se seguirá el modelo sugerido por la universidad Icesi que inicia con el análisis externo tanto del mercado como de la industria, seguido por el análisis interno que incluye la cadena de valor, recursos clave y el análisis situacional terminando con el entorno competitivo y la matriz DOFA.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Análisis del ambiente general

Aplicando el modelo de análisis PESTAL (Icesi, Universidad, 2013) se lleva a cabo un diagnóstico del ambiente general de la organización, resumido en la matriz del Anexo 2. De este análisis, se desprende que son los entornos jurídico y económico del país los principales ejes sobre los cuales se soporta Bancoomeva, pues dada la magnitud del ejercicio financiero se hace necesario un contexto legal y de vigilancia robusto así como unas condiciones macroeconómicas estables y atractivas que permitan desarrollar la actividad monetaria en un marco de confianza y supervisión.

En cuanto a los aspectos positivos del ambiente se encuentra la favorabilidad del gobierno frente a la función de los bancos como actores claves para potencializar el desarrollo del país.

Cabe mencionar que el aspecto menos favorable del entorno radica en los elevados costos de inversión en tecnología debido a que implica una alta capacidad de almacenamiento de datos y cumplir con los protocolos de seguridad exigidos por los entes de vigilancia.

2.1.2 Análisis de la industria

Aplicando el modelo de análisis de las cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979), se lleva a cabo un análisis de la industria, resumido en la matriz del Anexo 3. De este análisis, se

identifican tres fuerzas especialmente relevantes: el poder de negociación de los compradores (usuarios del sistema financiero), amenaza de nuevos competidores y alta rivalidad de la industria, los cuales son característicos de un mercado maduro donde el número de competidores es alto (entendiendo que es un sector con más de 100 años en el mercado), sumado a las atractivas condiciones que tiene el mercado financiero colombiano como atractivo para la banca europea y norteamericana especialmente por los altos márgenes de intermediación en comparación con otros países de Latinoamérica.

2.1.3 Análisis externo consolidado

La matriz de Evaluación de Fortalezas Externas (EFE) (Icesi, Universidad, 2013), en el Anexo 4, consolida el análisis externo. Esta matriz permite identificar cómo se encuentra la empresa frente a las oportunidades del mercado en el sentido de su preparación para potencializarlas y también en cuanto a las amenazas muestra el nivel de preparación para afrontarlas, empleando un esquema de puntuación y ponderación de los criterios analizados que son relevantes para la industria.

De este análisis se pueden empezar a identificar algunas fortalezas y debilidades de la organización, en función de su respuesta a las oportunidades y amenazas claves del entorno. En el análisis de las oportunidades se detecta cómo el elemento “leyes favorables” está siendo aprovechado por ejemplo el caso de los subsidios para compra de vivienda nueva, Fondo de Reserva para la Estabilización del Crédito Hipotecario (FRECH) (Artículo 123, Ley 1450, 2011) llevó al crecimiento de la cartera hipotecaria para Bancoomeva entre 2011 y 2012 en un 18% equivalentes a \$ 92.115 mm, de igual manera las exenciones

tributarias otorgadas hacia los ahorradores que depositen recursos en las cuentas AFC amplió el portafolio de inversiones para los usuarios. En cuanto a las amenazas, el banco presenta una debilidad en cuanto a estrategias para mitigar el efecto de una posible disminución en los precios cobrados por comisión (Espectador, El, 2010) ya que estos representan el 15% de los ingresos.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

La cadena de valor de Bancoomeva (Bancoomeva S.A., 2013) , ilustrada en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, gira en torno del cliente sus necesidades y su nivel de satisfacción, para lo cual se han asignado 3 grupos principales denominados macroprocesos estratégicos, primarios y de apoyo.



Figura 1. Cadena de valor de Bancoomeva

Fuente: (Bancoomeva S.A., 2013)

Dentro de esta cadena se destaca la importancia de la gestión gerencial y estratégica así como de la gestión comercial pues son estos recursos los responsables de ejecutar de una manera alineada los objetivos estratégicos del banco los cuales siempre resaltan la importancia del asociado para toda la compañía.

El Anexo 5 presenta un análisis matricial de las capacidades organizacionales y recursos claves de la cadena de valor. Estos recursos y capacidades, y la fortaleza relativa de la organización en referencia a cada uno de ellos, se ilustran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

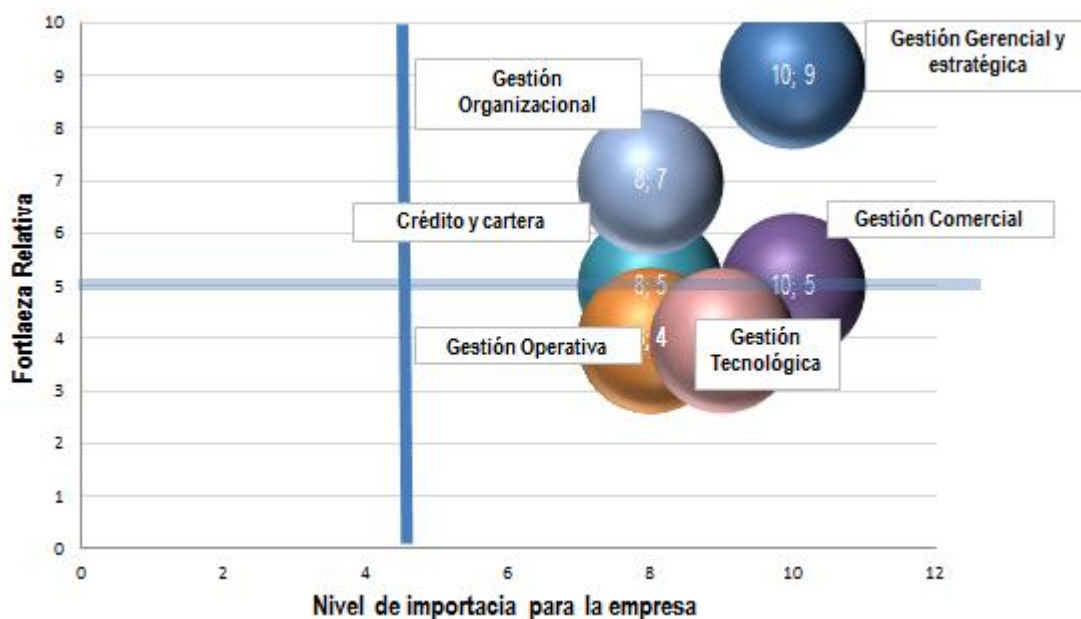


Figura 2. Matriz de análisis interno

Fuente: (Bancoomeva S.A., 2013)

Según el análisis anterior se aprecia que el banco no tiene actualmente recursos en un nivel superficial o irrelevante, mientras que en cuanto a fuerza relativa se muestra que las

áreas operativas y tecnológicas requieren un mayor fortalecimiento especialmente dirigido hacia su tecnificación o actualización con programas modernos que agilicen los procesos y disminuyan los márgenes de error.

A partir de la graficación de la matriz anterior se encuentran tres recursos que son competencias distintivas: Estructura del cooperativismo, gestión comercial y la gestión de crédito y cartera. Los demás recursos se encuentran en un estado de debilidades clave.

El Anexo 6 consolida este análisis interno por medio de una matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (Icesi, Matriz EFI, 2013). Esta matriz permite identificar cuáles de fortalezas en la empresa son más relevantes en su ejercicio por medio de una cuantificación y ponderación de las mismas, permitiendo analizar el posible impacto de las mismas según su orden de potencialización. De igual manera en cuanto a las debilidades se puede determinar cuáles son las más críticas y que requieren acciones para mitigar su estado. De acuerdo a este análisis la principal fortaleza del banco reside en su “Amplia base de asociados como clientes potenciales” pues a diferencia de otros bancos, se cuenta mensualmente entre 3.000 a 4.000 nuevos asociados de quienes se tiene toda la información relevante para conocer sus necesidades y realizar un perfilamiento para el ofrecimiento de productos.

Existen tres ítems que muestran una marcada debilidad: La fuerte normatividad documental y de procesos desde el punto de vista de rigidez para la administración de los procesos, asignación de responsabilidades y los canales virtuales como mecanismos de venta.

2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

Como se mencionó anteriormente el mercado financiero colombiano cuenta con más de 120 años de antigüedad con lo cual se establece en un nivel de madurez, por lo cual hay una alta competitividad al contar con 23 bancos que hoy cuentan con la vigilancia del máximo ente de control financiero que es la superintendencia Financiera. De acuerdo al análisis competitivo, Bancoomeva presenta una competencia relevante en el “Servicio al cliente” frente a los dos bancos que tienen mejor posición según ranking de participación por activo (ver cuadro siguiente), servicio que se destaca por su nivel de personalización, actual profundización de productos por cliente, comodidad en las salas de espera de las oficinas, integridad en los servicios que se presta en cada centro de atención, entre otros.

Tabla 1 - Ranking Bancario según nivel activos

Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013)

Total		ACTIVO	Participación
		\$ 349.192.963.964	100%
1	BANCOLOMBIA S.A.	\$ 80.039.317.271	22,9%
2	BANCO DE BOGOTA	\$ 48.994.927.679	14,0%
3	DAVIVIENDA S.A.	\$ 41.789.163.808	12,0%
4	BBVA COLOMBIA	\$ 33.296.216.368	9,5%
5	OCCIDENTE	\$ 23.922.321.069	6,9%
6	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S./	\$ 17.931.382.936	5,1%
7	BANCO POPULAR S.A.	\$ 15.576.569.125	4,5%
8	RED MULTIBANCA COLPATRIA S.A.	\$ 15.264.593.736	4,4%
9	BANCO GNB SUDAMERIS S.A.	\$ 12.248.998.412	3,5%
10	HELM BANK S.A.	\$ 11.775.292.215	3,4%
11	BANCO CAJA SOCIAL BCSC	\$ 9.753.861.927	2,8%
12	BANCO CORPBANCA S.A.	\$ 9.648.778.918	2,8%
13	AV VILLAS	\$ 8.891.841.462	2,5%
14	CITIBANK	\$ 8.428.682.860	2,4%
15	BANCO COOMEVA S.A BANCOOME	\$ 2.365.475.522	0,7%
16	HSBC COLOMBIA S.A.	\$ 1.941.652.838	0,6%
17	BANCO PICHINCHA S.A.	\$ 1.926.476.718	0,6%
18	BANCO FINANADINA S.A.	\$ 1.350.708.648	0,4%
19	BANCO FALABELLA	\$ 1.152.260.715	0,3%
20	BANCAMIA	\$ 1.088.377.946	0,3%
21	BANCO WWB S.A.	\$ 798.449.285	0,2%
22	SCOTIABANK COLOMBIA S.A	\$ 746.601.615	0,2%
23	BANCO PROCREDIT COLOMBIA	\$ 261.012.892	0,1%

Tabla 2. Matriz de entorno competitivo

Fuente: El autor basado en (Icesi, Universidad, 2013)

Factores internos clave	Ponderación (0-1)	Bancoomeva		Av Villas		Citibank		Competencia relativa
		FR	FP	FR	FP	FR	FP	
Calidad / Desempeño Producto	15%	6	0,90	8	1,2	8,00	1,2	0,8
Reputación	30%	7	2,10	8	2,4	7,00	2,1	0,9
Servicio	20%	8	1,60	8	1,6	5,00	1	1,0
Capacidad de fabricación	15%	4	0,60	7	1,05	9,00	1,35	0,4
Conocimiento del negocio	20%	6	1,20	9	1,8	9,00	1,8	0,7
Suma de Ponderaciones	100%	6,4		8,1		7,5		

En la tabla anterior se resalta el ítem de servicio por ser uno de los elementos más relevantes dentro de los criterios de calificación de servicios bancarios.

2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL

Luego de los análisis anteriores se procede a formular las estrategias para la matriz DOFA ampliada.

Tabla 3. Matriz DOFA

Fuente: El autor basado en (Icesi, Universidad, 2013)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTRATEGIAS TACTICAS	Amplia base de asociados como clientes Potenciales del banco	Baja inversión en tecnología Canal de ventas externo reducido Canal virtual como mecanismo de ventas es incipiente
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
Bajo nivel de Bancarización del país	Implementar plataforma virtual que permita conocer una pre-aprobación de crédito en línea	Proyecto de inversión en tecnología de apoyo a los canales de venta del banco: scoring del cliente vía celular, registro de ventas automatizado
Leyes Favorables	Programa integral con empresas del grupo Coomeva en la cual se haga oferta cruzada al momento de abrir un producto del banco	Proyecto de crecimiento de la estructura de la fuerza externa que aumente la cobertura del mercado Automatizar varios procesos críticos dentro de la cadena productiva, disminuyendo los tiempos de respuesta entre las áreas
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
Bajo nivel de ingreso de los ciudadanos	Plan de divulgación de los beneficios generados a clientes del banco por ser asociados a la cooperativa	Proyecto de automatización de scoring del cliente con datacredito en línea para fuerza de ventas externo
Ingreso de nuevos competidores	A la base actual de asociados con productos ofrecer el seguro contra desempleo Ampliar la penetración en la actual base de asociados de mayores ingresos	Ajustar el actual scoring ampliando las alternativas, por cada nivel de ingreso de los clientes Implementar un canal de ventas electrónico

Bancoomeva cuenta con una fortaleza en su potencial comercial al disponer de una estructura cooepativa que le permite disponer de una base de asociados de los cuales conoce su perfil lo cual facilita el acercamiento para atender sus necesidades. No obstante, esta misma estructura representa unos retos a los que no se enfrentan las demás entidades bancarias entre ellos la doble vigilancia de los entes de control hace que sus medidas de auditoria y control sean más fuertes reduciendo el margen de acción para emprender medidas bajo una iniciativa propia.

3. ANÁLISIS DE DECLARACIONES MISIONALES

Para la construcción de esta propuesta de misión se realizó un análisis de la declaración vigente, su alineación frente a la visión del banco y el análisis de su entorno resaltando aspectos relevantes en una declaración misional. En esta construcción

participaron las direcciones nacionales del área comercial y sus respectivas coordinaciones quienes lideran los procesos de venta y atención al cliente.

3.1 MISIÓN

3.1.1 Misión actual de la Cooperativa Coomeva

Contribuir al desarrollo integral del Asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia.

3.1.2 Misión actual de Bancoomeva

Contribuir al desarrollo integral de la comunidad Coomeva y del mercado objetivo, brindando soluciones financieras para generar valor, actuando mediante principios éticos y de responsabilidad social.

3.1.3 Misión propuesta para Bancoomeva

Contribuir al desarrollo integral de la comunidad Coomeva y del mercado objetivo, brindando soluciones financieras oportunas y ajustadas a sus necesidades para generarle valor, apoyado en un recurso humano comprometido que busca la excelencia, actuando mediante principios éticos y de responsabilidad social.

1. La propuesta anterior amplía la misión vigente del banco resaltando básicamente 3 aspectos cruciales en una declaración misional: Incluye el término “oportunidad” dentro de la oferta de valor, haciendo referencia a un servicio ágil y a tiempo,
2. Incluye el término “necesidades” orientado a un concepto de adaptación a las expectativas de los clientes
3. En la parte final incluye el recurso humano como elemento de soporte con una orientación hacia el logro de resultados.

En cuanto a la estructura general se mantiene su contexto básico que guarda relación con la declaración de la casa matriz y de cada una de las empresas del holding, de igual forma se aprueba el orden de la estructura en la cual se inicia con el beneficio al cliente seguido por los aspectos internos de la cooperativa.

3.2 VISION

3.2.1 Visión actual de la Cooperativa Coomeva

Coomeva reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo.

3.2.2 Visión Actual de Bancoomeva

Ser modelo de banca solidaria en Latinoamérica

3.2.3 Visión propuesta

Para el 2018 ser modelo de banca solidaria en la región Andina

3.3 VALORES

3.3.1 Valores Actuales de la Cooperativa y del Banco

No se hacen propuestas a los actuales valores. Son seis en total con una definición breve, sólo se propone reordenar para enfatizar el servicio y la respuesta oportuna. El valor número uno es la solidaridad el cual es obligatorio que esté en esa posición por estar dentro de la estructura del cooperativismo.

- **Solidaridad:** Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.
- **Servicio:** Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambientes de tranquilidad y fidelidad.
- **Honestidad:** Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y los valores organizacionales.
- **Trabajo en equipo:** Actuamos comprometidos con el propósito común del equipo y aportamos para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo respeto por nuestros grupos de interés.

- **Cumplimiento de compromisos:** Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.
- **Confianza:** Construimos y generamos sentimiento de credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas.

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Hoy el banco tiene cuatro focos o perspectivas estratégicas: Resultados financieros, Desarrollo del negocio, Gente y Gobierno corporativo, y ha planteado distintos objetivos estratégicos para cada foco según se presenta en la Tabla 4 en la cual se han incluido los comentarios del autor.

Tabla 4.- Objetivos Estratégicos Bancoomeva

(Bancoomeva S.A., 2013)

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Comentarios del Autor
Resultados Financieros	1. Diversificar nuestras fuentes de captación para sostener el crecimiento	* Hay coherencia con las actividades clave del modelo de negocio CANVAS en los objetivos 1 y 2. * El objetivo 3 muestra alineación con la visión del Banco.
	2. Crear valor económico en forma sostenida y creciente	
	3. Posicionamos como la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario	
Desarrollo del Negocio	4. Crecer sosteniblemente en nuestro mercado objetivo	* No se ha incluido en los objetivos 4, 5 y 6 el tema del sector solidario, no hay metas para liderar ese sector así como se planteó en la "visión"
	5. Ser líder en banca de proximidad mediante canales comerciales ágiles, modernos y efectivos	
	6. Lograr un liderazgo basado en la calidad de nuestra gestión	
Gente	7. Dotarse del capital humano, de información y organizacional para un crecimiento sano y robusto	* Sin comentarios
Gobierno Corporativo	Gobierno Corporativo	* Sin comentarios

Una vez analizados los objetivos estratégicos se concluye lo siguiente:

1. Para la perspectiva Financiera se recomienda mantener los objetivos vigentes por mostrar alineación tanto con las actividades críticas del banco como con la visión.
2. Para la perspectiva de desarrollo del negocio se recomienda mantener los objetivos actuales pero en el primero que dice: “Crecer sosteniblemente en nuestro mercado objetivo” agregar indicadores que determinen dicho crecimiento tanto en el mercado interno como latinoamericano, apuntando a la visión de un liderazgo en dicha cobertura. De igual manera se recomienda que en el objetivo No. 5 “Ser líder en banca de proximidad....” Cambiar la palabra “Banca de proximidad” por banca electrónica y medios virtuales.

3. Para la perspectiva relacionada con “Gente” se propone mejorar la redacción de la siguiente manera:

i. Dotarse de un capital humano capacitado y orientado al logro que soporte un crecimiento organizacional sano y robusto

4. Para la perspectiva de gobierno Corporativo se propone el siguiente objetivo: Crear valor económico potencializando el actual esquema solidario

De esta manera se logra una mayor alineación entre las declaraciones misionales y los objetivos estratégicos.

IMPLEMENTACION Y ALINEACION: BALANCED SCORED CARD

Análisis Estratégico de los objetivos

Al revisar el análisis de la matriz EFE de amenazas y oportunidades se muestra como las oportunidades están capitalizadas en los objetivos estratégicos actuales, especialmente en las perspectivas financieras y de negocio que apuntan a un crecimiento del negocio soportado en un entorno económico favorable del país. De otra parte, en cuanto a las amenazas, se evidencia que aparte de las relacionadas con el entorno macroeconómico no


existen otras de gran relevancia que impliquen la creación de un objetivo adicional para mitigarlas.

ESTRATEGIA GENERICA

Con base al esquema de graficación de los objetivos estratégicos sugerido por la universidad Icesi, plasmados en el mapa de procesos según Tabla No. 5, se puede confirmar que la estrategia genérica de Bancoomeva es la de “Diferenciación” en un mercado amplio, lo cual se sustenta al evidenciar que 4 de los 7 objetivos apuntan a obtener crecimiento y liderazgo en el mercado.

Tabla 5 – Mapa de Procesos Bancoomeva S.A.

Fuente: (Bancoomeva S.A., 2013)

EMPRESA				
VISION	Para el 2.018 ser modelo de banca solidaria en la región Andina			
FINANZAS	2. Crear valor económico en forma sostenida y creciente	8. Crear valor económico potencializando el actual esquema solidario		
CLIENTES	1. Diversificar nuestras fuentes de captación para sostener el crecimiento	3. Posicionarnos como la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario	4. Crecer sosteniblemente en nuestro mercado objetivo	5. Ser líder en banca electrónica y medios virtuales mediante canales comerciales ágiles modernos
PROCESOS INTERNOS	6. Lograr un liderazgo basado en la calidad de nuestra gestión			
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	7. Dotarse de un capital humano capacitado y orientado al logro que soporte un crecimiento organizacional sano y robusto			
MISION Contribuir al desarrollo integral de la comunidad Coomeva y del mercado objetivo, brindando soluciones financieras oportunas, ajustadas a sus necesidades, que generen valor, apoyado en un recurso humano comprometido que busca la excelencia, actuando mediante principios éticos y de responsabilidad social	VALORES Solidaridad, Servicio, Honestidad, Trabajo en equipo, Cumplimiento de compromisos, Confianza			

Ejes estratégicos

Con base al anterior esquema de análisis no es posible determinar un eje estratégico claro sin embargo se ratifica como el modelo “Solidario” es el sustento del mapa de procesos y del negocio de Bancoomeva.

BALANCED SCORED CARD E INDICADORES

Actualmente el Banco cuenta con un Tablero de Mando Integral definido con actualización mensual de sus resultados, según se observa en la Tabla XX en la cual se ilustra a modo de ejemplo los indicadores que componen los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera.

escenarios, resultados del mes, calificación, etc) hace difícil la visualización y la comprensión rápida de la situación del Banco respecto a sus objetivos. Se sugiere el diseño simplificado de gráficas que resuman estos resultados.

3. Como se había propuesto en el capítulo anterior, se sugiere incluir un indicador que permita conocer nuestra posición frente al mercado latinoamericano, dentro de la perspectiva número 2 de “Negocio” dentro del objetivo 4. “Crecer sosteniblemente dentro de nuestro mercado Objetivo”. Dicho indicador debe incluir al menos 3 ó 4 empresas de la banca solidaria de otros países de latinoamérica y generar comparación por variables como: a. Cantidad de clientes vs población del país b. tamaño de activos c. Tamaño de utilidades
4. Con base a la Tabla No. 6 se puede observar que existe una alta concentración de indicadores en el objetivo No. 2 de “Creación de valor en forma sostenida” para un total de 16 de indicadores, por lo tanto se sugiere agruparlos en máximo 3 y que el detalle sea analizado en un tablero de gestión de las áreas involucradas.

De otra parte se observa que para el objetivo “3. Posicionarnos como la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario” no tiene indicadores, lo cual refleja que dicho objetivo no seguirá teniéndose en cuenta dentro de la planeación estratégica.

Tabla No. 7 – Indicadores de medición del Balanced Score Card

Fuente: (Bancoomeva S.A., 2013)

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Cantidad de indicadores
Resultados Financieros	1. Diversificar nuestras fuentes de captación para sostener el crecimiento	1
	2. Crear valor económico en forma sostenida y creciente	16
	3. Posicionarnos como la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario	0
Desarrollo del Negocio	4. Crecer sosteniblemente en nuestro mercado objetivo	6
	5. Ser líder en banca de proximidad mediante canales comerciales ágiles, modernos y efectivos	1
	6. Lograr un liderazgo basado en la calidad de nuestra gestión	3
Gente	7. Dotarse del capital humano, de información y organizacional para un crecimiento sano y robusto	4
Gobierno Corporativo	8. Gobierno Corporativo	4

5. Se aprecia que de los 35 indicadores hay dificultad en 15 de ellos para obtener información y no se ha continuado con su actualización lo cual conlleva a replantear su relevancia dentro de su declaración inicial

5. Llama la atención que para la perspectiva No. 2 de desarrollo de negocio que según la tabla anterior contiene 3 objetivos cuyo foco es el liderazgo en el mercado, no contengan ningún indicador para compararse con la competencia o los demás bancos del sector. Se sugiere la inclusión de al menos un indicador que apunte a ello.

CONCLUSIONES

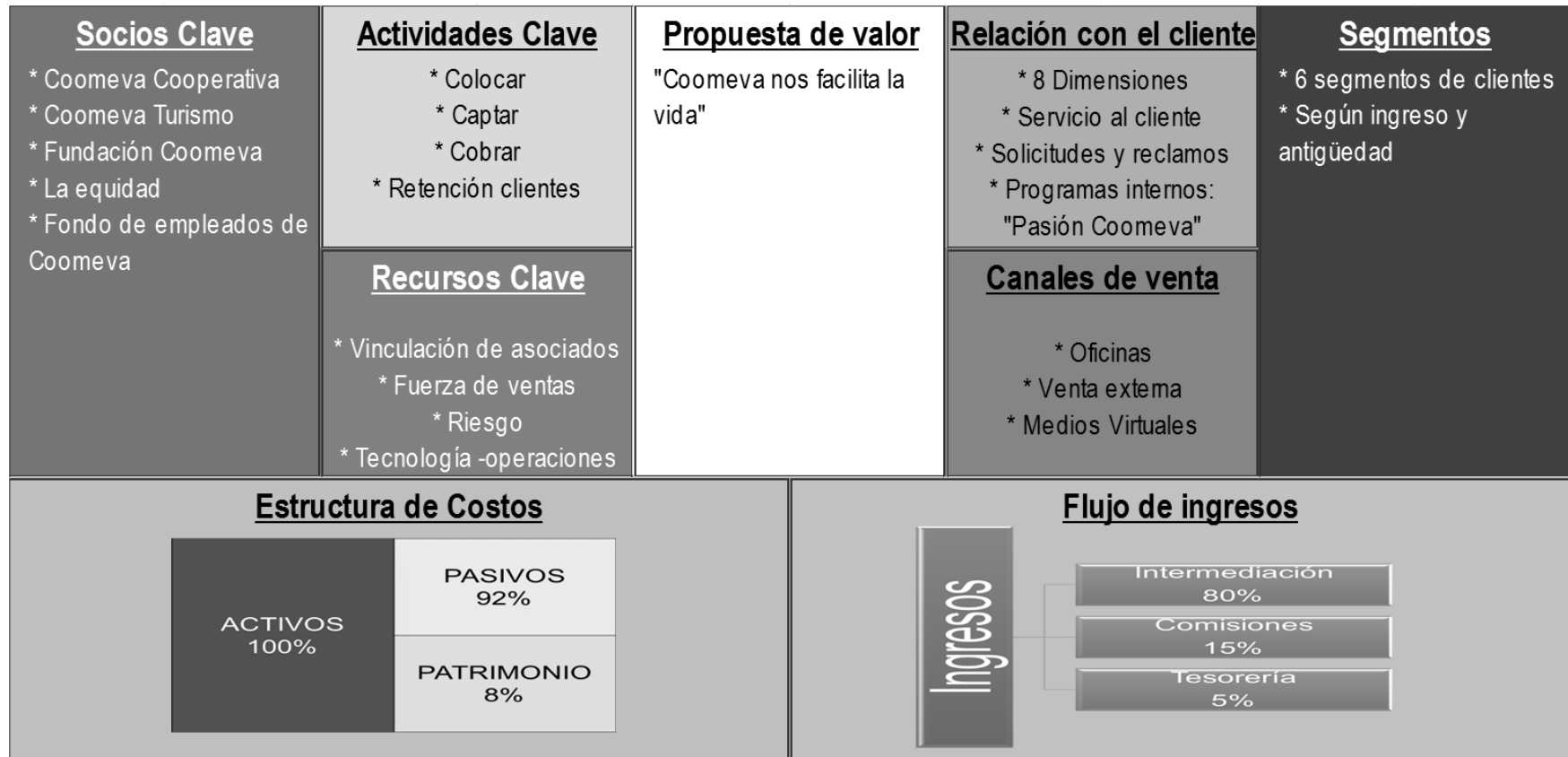
1. A través de este proyecto y de la aplicación del análisis de la planeación estratégica fue posible detectar algunos aspectos que muestran desalineación entre la visión de la compañía y las estrategias que hoy se están ejecutando, lo cual se traduce en un aporte valioso para la empresa para la cual trabajo, aportando herramientas de análisis para diagnosticar y corregir las situaciones problemáticas.
2. De igual forma se ha logrado detectar algunas ineficiencias en el control de las estrategias debido al gran número de indicadores que resultan complejos de medir y cuantificar desgastando la empresa en tiempo destinado a informes y actas de mejora a múltiples indicadores que no realizan un aporte contundente a la visión del Banco.
3. Si bien las áreas de mando gerencial de la compañía son receptivas a los resultados que aportan proyectos similares, el Banco recientemente (hace 9 meses) vinculó al actual presidente por lo cual se encuentra en proceso de ajuste de sus políticas y de conocimiento de la entidad lo cual eventualmente podría dilatar la implementación del presente plan según la prioridad que asigne el nuevo presidente.

REFERENCIAS

- Artículo 123, Ley 1450 (6 de 2011).
- Bancoomeva S.A. (2013). Balanced Score Card.
- Bancoomeva S.A. (2013). Cadena de Valor. *Mapa de Procesos*. Bancoomeva, Area de Gestión y Calidad Nacional.
- Bancoomeva S.A. (2013). Mapa de Procesos.
- Bancoomeva S.A. (2013). Objetivos Essratégicos.
- Espectador, El. (16 de 9 de 2010). *Debate de cobros de Bancos a usuarios*. Recuperado el 8 de 9 de 2013, de <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-224755-debate-cobros-de-bancos-usuarios>
- Icesi, U. (2013). Matriz EFI. *Matriz de análisis interno*.
- Icesi, U. (s.f.). Análisis Pestal. *Herramienta de Análisis externo*.
- Icesi, Universidad. (2013). Matriz de competitividad.
- Icesi, Universidad. (2013). Matriz de Recursos Clave.
- Icesi, Universidad. (2013). Matriz DOFA.
- Icesi, Universidad. (2013). Matriz EFE. *Matriz de análisis externo*.
- Icesi, Universidad. (2013). Modelo de análisis PESTAL.
- Osterwalder, A. (01 de 01 de 2010). Business Model Canvas. Obtenido de International center for Tropical Agriculture: <http://ciat.cgiar.org/es/nosotros>
- Porter, M. (1979). Análisis de las 5 Fuerzas. Harvard Bussines School.
- Realpe. (2013). Elaboración propia, consulta de servicio.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2013).

ANEXO 1. MODELO CANVAS

Fuente: El autor, basado en el *canvas business model*. (Osterwalder, 2010)



ANEXO 2. ANÁLISIS PESTAL

Fuente: El autor, basado en (Icesi, Análisis Pestal)

Entorno	Peso	Factores Positivos (oportunidades)			Factores Negativos (amenazas)			Balance		
		Calificación 1-10	Ponderación	Ponderación Final	Calificación 1-10	Ponderación	Ponderación Final			
Política	15%	Favorabilidad del gobierno hacia los bancos	8	1,20	1,20	Gobierno desfavorable hacia los bancos	2	0,30	0,30	0,90
Economía	4%	Bajo índice de desempleo - condiciones	4	0,16	1,06	Bajo índice de desempleo - condiciones	6	0,24	0,77	0,29
	5%	Altas tasas de intermediación del Banco República	6	0,30		Bajas tasas de intermediación del Banco República	3	0,15		
	4%	Altos precios de comisiones bancarias del mercado	6	0,24		Bajos precios de comisiones bancarias del mercado	3	0,12		
	4%	Alta estabilidad económica del país	6	0,24		Baja estabilidad económica del país	2	0,08		
	3%	Alto nivel de ingresos del País	4	0,12		Bajo nivel de ingresos del País	6	0,18		
Sociedad	9%	Imagen favorable de los bancos	2	0,18	0,30	Imagen desfavorable de los bancos	7	0,63	1,05	(0,75)
	6%	Bajo riesgo de pánico financiero	2	0,12		Alto riesgo de pánico financiero	7	0,42		
Tecnología	20%	Bajos costos tecnológicos	4	0,80	0,80	Altos costos tecnológicos	7	1,40	1,40	(0,60)
Medio Ambiente	0%			0,00	0,00			0,00	0,00	0,00
Leyes	15%	Creación de Impuestos que favorezcan los bancos	6	0,90	1,50	Eliminación de Impuestos que favorezcan los bancos	3	0,45	1,20	0,30
	15%	Baja regulación de entidades de control	4	0,60		Alta regulación de entidades de control	5	0,75		
TOTAL	100%			4,86				4,72		0,14

ANEXO 3. MODELO DE 5 FUERZAS

Fuente: El autor, basado en (Porter, 1979)...

Tipo de Fuerza	Peso	Factores Positivos (reducen la fuerza y favorecen en rentabilidad)	Calificación 1-10	Ponderación	Ponderación Final
Poder de los Proveedores	15%	Gran variedad de Proveedores de tecnología	7	1,05	1,05
Poder de los compradores	25%	Baja oferta de servicios bancarios	2	0,50	0,50
Amenaza de nuevos competidores	25%	Altas barreras para el ingreso de competidores	3	0,75	0,75
Amenaza de productos sustitutos	10%	Baja oferta de servicios bancarios sustitutos	8	0,80	0,80
Rivalidad de la Industria	25%	Baja rivalidad de la competencia	3	0,75	0,75
TOTAL	100%				3,85
Tipo de Fuerza	Peso	Factores negativos (aumentan la fuerza y castigan en rentabilidad)	Calificación 1-10	Ponderación	Ponderación Final
Poder de los Proveedores	15%	Poca variedad de Proveedores de tecnología	3	0,45	0,45
Poder de los compradores	25%	Alta oferta de servicios bancarios	6	1,50	1,50
Amenaza de nuevos competidores	25%	Bajas barreras para el ingreso de competidores	6	1,50	1,50
Amenaza de productos sustitutos	10%	Alta oferta de servicios bancarios sustitutos	2	0,20	0,20
Rivalidad de la Industria	25%	Alta rivalidad de la competencia	7	1,75	1,75
TOTAL	100%				5,40

ANEXO 4. MATRIZ EFE

Fuente: El autor, basado en (Icesi, Universidad, 2013)...

Oportunidades	Calificacion (1-10)	Ponderacion (0-1)	Calificacion (1-4)	Puntuacion (1-4)
Bajo nivel de Bancarización del país	8	0,13	1	0,13
Leyes Favorables	6	0,10	4	0,40
Crecimiento de transacciones por medios virtuales	5	0,08	2	0,17
Estabilidad económica del país	5	0,08	1	0,08
Altos márgenes de intermediación	8	0,13	4	0,53
Amenazas				
Inestabilidad de la economía	4	0,07	1	0,07
Inseguridad del país (física y medios virtuales)	6	0,10	3	0,30
Alto nivel de desempleo	6	0,10	2	0,20
Bajo nivel de ingreso de los ciudadanos	5	0,08	2	0,17
Ingreso de nuevos competidores	4	0,07	2	0,13
Leyes que controlen los precios de las comisiones	3	0,05	1	0,05
TOTAL	60	1		2,23

ANEXO 5. RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVES

Fuente: El autor, basado en (Icesi, Universidad, 2013)

Elemento de la cadena de valor	Recurso clave	Importancia (1-10)	Fortaleza (1-10)	Fortaleza Relativa
Gestión Gerencial y estratégica	Estructura de cooperativismo	10	9	90,00
Gestión del riesgo	Políticas de riesgo	8	4	32,00
Mercadeo	Conocimiento de los clientes - asociados	8	4	32,00
Gestión comercial	Fuerza de ventas - canales	10	5	50,00
Gestión de crédito y cartera	Recursos Tecnológicos	8	5	40,00
Gestión operativa	Recursos Tecnológicos	8	4	32,00
Gestión organizacional	Colaboradores	8	7	56,00
Gestión de tecnología	Inversión en software	9	4	36,00

ANEXO 6. MATRIZ EFI

Fuente: El autor, basado en (Icesi, Matriz EFI, 2013)...

Fortalezas	Calificacion (1-10)	Ponderacion (0-1)	Calificacion (1-4)	Puntuacion (1-4)
Amplia base de asociados como clientes Potenciales del banco	10	0,15	8	1,19
Trato diferencial por ser asociados	7	0,10	3	0,31
Certificación ISO 9.001	5	0,07	1	0,07
Amplio portafolio de servicios por empresas del holding	6	0,09	2	0,18
Colaboradores calificados en area ventas	6	0,09	6	0,54
Solidez del principal accionista - Coomeva cooperativa	8	0,12	7	0,84
Debilidades				
Baja inversión en tecnología	2	0,03	2	0,06
Canal de ventas externo reducido	3	0,04	3	0,13
Procesos manuales y lentos - Fuerte normatividad documental	1	0,01	2	0,03
Desorden administrativo en cuanto a claridad de responsabilidades y deberes	1	0,01	2	0,03
Scoring de aprobación rígidos y poco flexibles	3	0,04	4	0,18
Canal virtual como mecanismo de ventas es incipiente	2	0,03	1	0,03
Baja asunción de riesgos, montos de aprobación bajos	4	0,06	7	0,42
Pago mensual de cuota al holding corporativo disminuye utilidad	5	0,07	5	0,37
Fondeo con recursos propios del "Fondo de Solidaridad" es costoso	4	0,06	5	0,30
TOTAL	67	1		4,69