

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Trabajo de Grado

CENTRALIZACIÓN DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS EN IBG – IVÁN

BOTERO GÓMEZ S.A.

“IBG ÍNTEGRO”

Elaborado por:

Jasbleidy Bernal Torres

Ingrid Daniza Acevedo Ortigoza

BOGOTÁ

JULIO, 2017

Tabla de contenido

	Pg.
1. Introducción.....	4
2. Contextualización.....	5
2.1 Misión.....	10
2.2. Visión.....	10
2.3 Valores.....	10
2.4 Situación actual.....	11
3. Objetivos de cambio.....	13
3.1 Objetivo general.....	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
4. Marco teórico.....	14
4.1 Cambio organizacional.....	14
4.2 Modelos de gestión del cambio.....	14
4.2.1 Modelo Kotter.....	15
4.2.2 Modelo ADKAR.....	20
4.3 Conceptos básicos.....	21
4.3.1 Centrales de riesgo.....	21
4.3.2 Ley estatutaria 1266 de 2008 (diciembre 31).....	22
5. Marco metodológico.....	23
6. Propuesta de cambio.....	24
6.1 Estrategia de cambio.....	26
6.2 Gestión de impactos.....	33
6.3 Plan de movilización.....	35
6.4 Plan de comunicaciones.....	44
6.5 Plan de aprendizaje.....	45
6.6 Sostenibilidad para el cambio.....	46
7. Bibliografía.....	53

Índice de ilustraciones

	Pg.
Ilustración 1: Organización de una sucursal con puntos de venta.....	4
Ilustración 2: Centros de trabajo a nivel nacional.....	5
Ilustración 3: Organigrama jerárquico.....	7
Ilustración 4: Organigrama funcional.....	8
Ilustración 5: Organigrama de una sucursal (en rojo los cargos con inconvenientes).....	11
Ilustración 6: Dimensionador del cambio.....	27
Ilustración 7: Nivel de madurez del cambio.....	28
Ilustración 8: Gráfica 6 anillos.....	34
Ilustración 9: Temas a formar en red de promotores y patrocinadores	42

Índice de tablas

	Pg.
Tabla 1: Desglose del proyecto mediante alienación del proyecto y proyecto de cambio.....	24
Tabla 2: Audiencias.....	25
Tabla 3: Listado de indicadores para gestión del cambio.....	30
Tabla 4: Priorización de impactos.....	32
Tabla 5: Impacto y capacidad de respuesta de IBG frente a las tendencias y megatendencias...	39
Tabla 6: Sostenibilidad para el cambio.....	45
Tabla 7: Comportamientos esperados en sostenibilidad.....	49

Introducción

Desde el modelo de gestión del cambio desarrollado por la empresa consultora Change Américas (2017), se planteó un proyecto de cambio que acompañe la centralización del proceso de aprobación de créditos de la empresa Iván Botero Gómez S.A. “IBG ÍNTEGRO”, el cual busca facilitar la adaptación de más de 700 colaboradores que serán impactados por los cambios que conllevan las modificaciones en los procedimientos asociados a la aprobación de negocios.

Siendo este proyecto, parte fundamental de la estrategia de la compañía, es importante pensar en los recursos necesarios para gestionar el cambio de manera planeada, controlada y sostenible, asegurando la asimilación efectiva del proyecto que ejecutará la empresa para garantizar una cartera sana, un recaudo estable y por ende, ventas más efectivas; resultados que está exigiendo el entorno y que se requiere para continuar siendo competitiva en el mercado y así, iniciar con los primeros pasos para fomentar una cultura ágil y receptiva hacia el cambio.

A continuación se encontrará una propuesta que detalla la planeación para una intervención efectiva en la gestión del cambio, la cual se basa en conocer la realidad empresarial, definir los objetivos del proyecto, describir y ampliar los diferentes modelos que se pueden encontrar frente a la gestión del cambio y un posible plan de trabajo que asegurará el abordaje de los grupos de interés mediante la gestión de la comunicación, el aprendizaje, los impactos, para lograr un plan que genere la sostenibilidad del cambio a partir de una medición constante y objetiva.

Contextualización



Su razón social es IVAN BOTERO GOMEZ S.A. haciendo referencia a una sociedad anónima que cuenta con más de 4 accionistas donde el capital está representado por acciones de igual valor.



Nace el 22 de noviembre de 1966 en la ciudad de Armenia-Quindío, con el objetivo de otorgar a las personas y sus hogares, plazos para la adquisición de muebles y electrodomésticos que ayuden a mejorar su calidad de vida. Abre su primer almacén en la ciudad de Armenia-Quindío, sede actual de las oficinas principales, e inicia en los años 70's su plan de expansión con la apertura de almacenes en el Eje Cafetero. Esta gran acogida le permite a la organización desarrollar su crecimiento en otras ciudades cercanas y desde allí se inicia la expansión por los departamentos de Tolima, Valle del Cauca, Cauca, Huila, Caquetá, Nariño y Putumayo, siendo la última ciudad de apertura Bucaramanga, para consolidarse hoy día, con 110 puntos de venta (IBG, 2017). Siendo el punto de venta la presencia física de la empresa en zonas que influencia la sucursal, como se ve a continuación una sucursal puede tener varios puntos:

Ilustración 1: Organización de una sucursal con puntos de venta



Ilustración 2:

CENTROS DE TRABAJO A NIVEL NACIONAL

IBG S.A.



Colombia

A nivel nacional ocupamos el puesto 973 dentro de las 1.000 empresas más grandes del país. Contamos con 1.485 funcionarios en diferentes departamentos de Colombia.



Reg. Eje Cafetero

Tiene 6 sucursales: **Armenia, Pereira, Chinchiná, Cartago, Manizales 1 y 2 largest** con 193 colaboradores.



Reg. Suroccidente

Cuenta con 7 sucursales: **Cali, Palmira, Buga, Puerto Tejada, Santander de Quilichao, Popayán y Pasto** con 252 funcionarios.



Reg. Tolhuilad

La componen 8 sucursales: **La Dorada, Ibagué, Espinal, Girardot, Neiva, Pitalito, Florencia y Mocoa** con 360 empleados



Reg. Centro

Posee 7 sucursales: **Mosquera, Zipaquirá, Villavicencio, Yopal, Duitama, Tunja y Bucaramanga** con 184 funcionarios

El call center y producción también están ubicados en Armenia Quindío

En Armenia está ubicada dirección general

168

328

Su actividad económica es la producción de muebles en madera para el hogar y la comercialización de estos, más electrodomésticos y tecnología para el hogar, a través de canal tradicional (asesores externos); donde sus ventas se componen del 85% a crédito y 15% de contado, no compite con precio, el valor agregado es la facilidad de pago, ya que se ajusta a la capacidad del cliente y el servicio al cliente es totalmente personalizado.

IBG se puede catalogar como una empresa familiar ya que cumple con las características propias de la misma, como lo expresan Mucci, O. y Tellería E. (2003), son “afectivas” como una familia y “efectivas” como una organización, pesando en exceso el criterio familiar. Las cualidades de IBG redundan en tener una base emocional, ser introvertida, minimizar el cambio y mantener el equilibrio, no se ha constituido como un sistema abierto.

Para conocer un poco su estructura, se puede observar el organigrama jerárquico (ilustración 3), donde presidencia (propietario y fundador) y vicepresidencia (esposa e hijas) están compuestas por el núcleo familiar. La gerencia general de la compañía es ajena a la familia y de igual forma los directores de área. La gerente general de la compañía, quien lleva 37 años en la empresa y 25 años en el cargo, reporta directamente a los dueños de la empresa; algunos de los directivos cuentan con comunicación directa a la presidencia y vicepresidencia, pero en general dependen directamente de la gerencia general.

En este mismo sentido, se cuenta con un organigrama funcional (ilustración 4), donde se evidencia el trabajo en equipo de todas las áreas y el soporte que estas le brindan a las sucursales, siendo el principio y el fin la satisfacción del cliente. La empresa se preocupa por entenderse como la suma de sus procesos, donde hay una dependencia directa para el adecuado funcionamiento de la compañía y así generar lineamientos claros y directrices para que las sucursales cumplan con la ejecución de la estrategia, permitiendo que el cliente se ancle al sistema de IBG y al final sea el engranaje para mostrarse al exterior.

Ilustración 3: Organigrama jerárquico

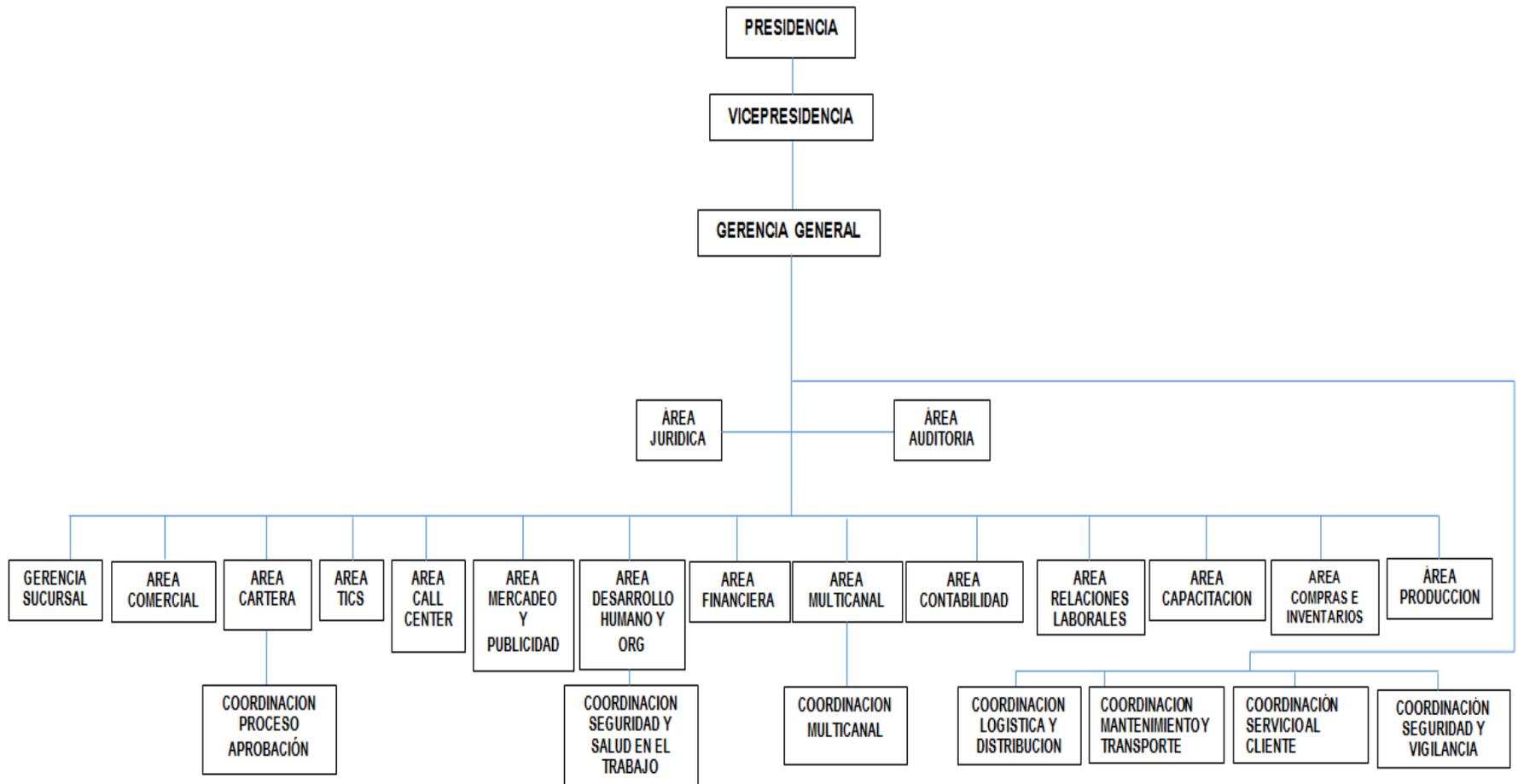
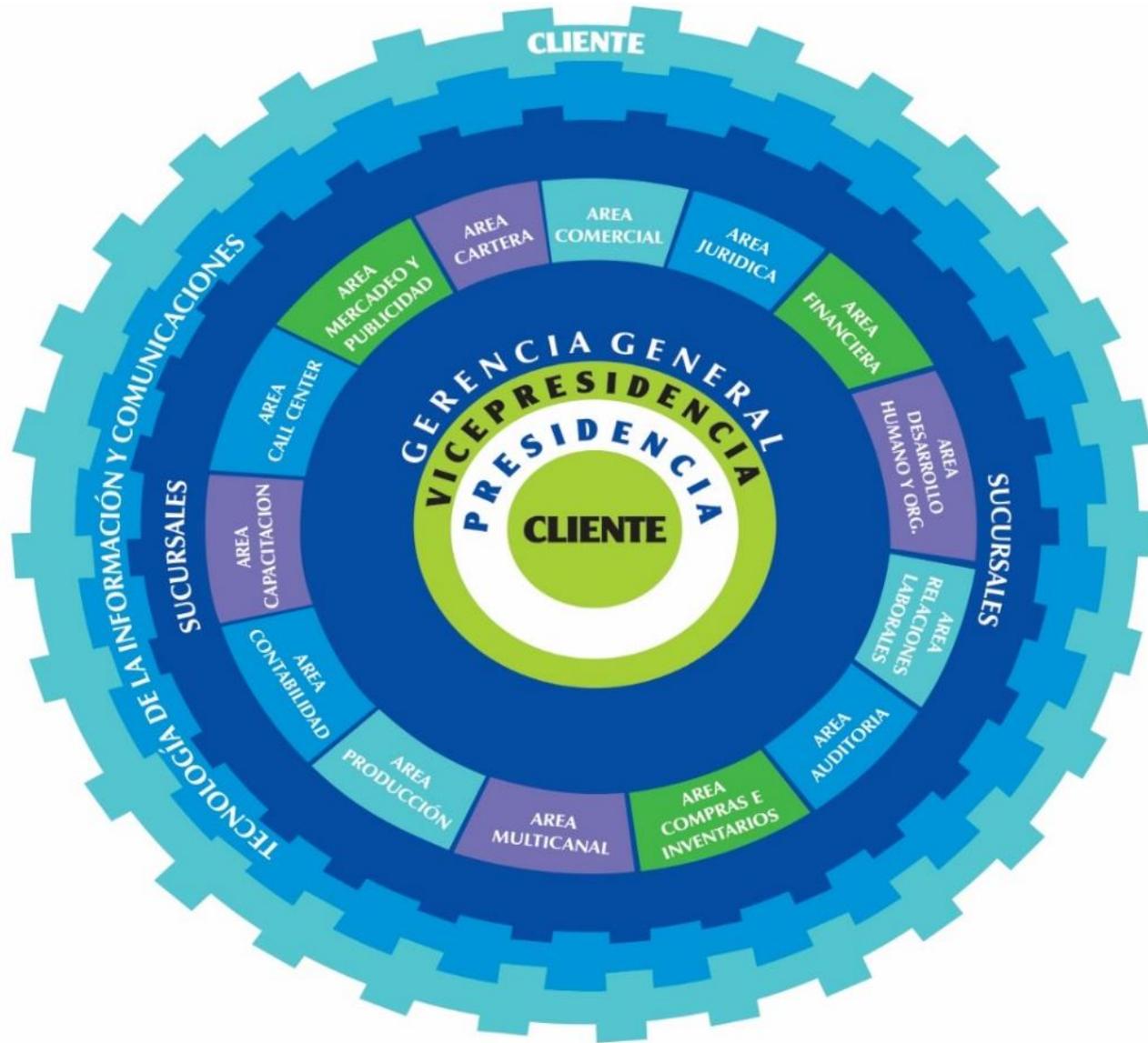


Ilustración 4: Organigrama funcional



Este modelo de organigrama va de la mano con los principios y valores de IBG, ya que están concebido para buscar el mejoramiento de la calidad de vida de todos los clientes, tanto internos como externos, asegurando la rentabilidad de la compañía, a través de la producción de muebles y comercialización de productos para el hogar como se puede observar a continuación:

Misión

“Mejorar la calidad de vida de las familias colombianas, mediante la producción y comercialización de la más variada línea de productos para el hogar, especializados en marca propia, generando valor a los asociados comerciales, laborales y accionistas”.

Visión

“Para el año 2020, pretendemos ser líderes a nivel nacional en la producción y comercialización de muebles para el hogar, tecnología de consumo y electrodomésticos, generando valor a los asociados comerciales, laborales y accionistas”.

Valores corporativos

Responsabilidad: disposición para actuar de manera eficaz.

Respeto: aceptar, valorar y tolerar la diversidad.

Honestidad: nuestras acciones están guiadas por la transparencia y rectitud.

Calidad: mejora continua.

Innovación: investigación, análisis e implementación constante de nuevas tendencias.

Pasión: en la Empresa se hace todo con y desde el corazón.

Comunicación: promover la comunicación asertiva.

Servicio: superar las expectativas de los clientes a través de una atención amable, confiable y oportuna.

Trabajo en equipo: unificar y compartir ideas y conocimientos en la búsqueda del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos” (Iván Botero Gómez, 2017).

Situación actual

Actualmente IBG maneja una cartera de 286.870¹ clientes, de los cuales están en mora a más de 120 días el 8%, las pérdidas anuales están en el 1% de esta cartera, lo cual representa un problema para la organización, ya que lo tolerable es hasta el 0,5%. En los últimos 3 años se han debido provisionar² cientos de millones de pesos, lo cual se ha constituido en ganancias que ha dejado de percibir la empresa.

De esta forma, cuando se entran a evaluar los negocios provisionados se nota que hubo errores en el momento de aprobar los créditos, donde no se cumplió con la normatividad o se flexibilizó la política de colocación de los mismos. Evidenciándose que el jefe de cartera (quien es el responsable en la sucursal de aprobar los créditos) no pudo mantener una visión objetiva del negocio y recibió bastante presión emocional por parte de la fuerza comercial quienes son los que reciben comisión por la colocación de estas ventas a plazos.

La segunda situación que se detecta, es el poco tiempo con el que cuentan los auxiliares de créditos para referenciar todos los negocios el día de cierre de ventas, por lo tanto el jefe de cartera no tiene información fidedigna para dar un concepto confiable acerca de los negocios presentados. Además, se identificaron algunos negocios con documentación falsa e información manipulada por parte de los asesores de ventas. En este momento también existe gran preocupación por la honestidad de la fuerza comercial, por lo cual se ha tenido que recurrir a despidos masivos en las sucursales que han presentado estas conductas.

En la actualidad los une el objetivo de continuar siendo líderes en el subsector de muebles y electrodomésticos, sin embargo, no se identifican metas comunes entre comercial y cartera, ya que según las políticas pareciera que si a uno le va bien al otro necesariamente le va mal: el asesor de ventas gana por los negocios que pueda facturar y el equipo de cartera gana por la cartera que pueda recuperar, por tanto el asesor quiere que todos los negocios se los aprueben y

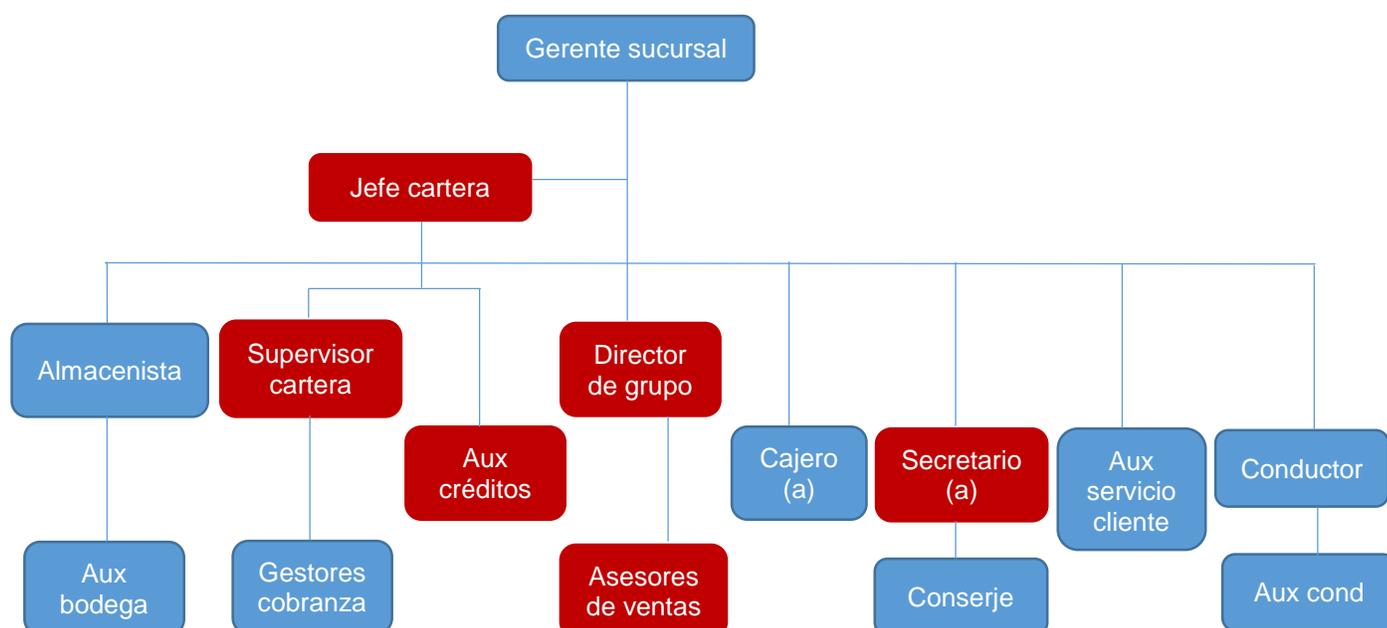
¹ El dato total de los clientes fue moderadamente modificado, ya que la empresa no autorizó publicar la información real.

² Hace referencia a la cartera que se debió catalogar como perdida.

cartera solo quiere aprobar los negocios que aseguren un recaudo óptimo. Ante estos conflictos de intereses, se busca el espacio para dialogar y llegar a acuerdos, pero la última palabra la tiene el gerente de la sucursal.

Para mayor claridad a continuación se muestra la estructura de una sucursal y en rojo estarán los cargos que actualmente presentan dificultades en el cumplimiento de sus procesos:

Ilustración 5: Organigrama de una sucursal (en rojo los cargos con inconvenientes)



Objetivos de cambio

Objetivo general

Facilitar la implementación del procedimiento de aprobación de créditos desde dirección general, apoyando la adherencia de los implicados al nuevo proceso a nivel nacional.

Objetivos específicos

1. Identificar los stakeholders involucrados e impactados en el proceso.
2. Sensibilizar a las personas involucradas en el proceso para lograr una adherencia en el mismo.
3. Desplegar y socializar el procedimiento de aprobación de créditos a los implicados al proceso.
4. Generar los espacios de aprendizaje necesarios para lograr la interiorización del nuevo procedimiento desde las diferentes esferas del ser humano.
5. Gestionar los impactos que se pueden generar a partir de la implementación del proyecto, apoyando la minimización de los riesgos del mismo.
6. Realizar seguimiento a la adecuada implementación del procedimiento de aprobación de créditos.

Marco teórico

Cambio organizacional

Toda iniciativa de cambio lleva consigo considerar una serie de aspectos socio culturales y humanos. Es claro que un proceso de esta índole implica involucrar a todas las personas que trabajan en la organización por lo que se debe contemplar cualquier aspecto psicológico y laboral. El éxito de la organización dependerá en gran parte de la implantación eficiente de un enfoque de recursos humanos basado en la generación, estructuración y transferencia de nuevos conocimientos organizativos y personales, es decir de la gestión de competencias (Domínguez, 2008)

Esto conduce a que las organizaciones deban cambiar el poder para dar respuestas adecuadas al contexto, involucrando mejoras en los procesos, procedimientos, modelos e incluso su plataforma estratégica con el fin de proyectar visiones futuras y ajustes a su planteamiento organizacional para estar a la vanguardia del mercado, sin desviar la relevancia que tiene el ser humano en todos los proceso de cambio que se quieran ajustar, ya este es el eje principal para movilización de cambio y desarrollo organizacional (Changes Americas, 2016).

Los intentos de muchas empresas para implementar programas de gestión de cambio y de mejora continua salen mal. Por lo general, esto se debe a que la empresa no tiene en cuenta el hecho de que estos proyectos implican un cambio cultural para la organización.

Por lo anterior es importante tener en cuenta la definición que hace Idalberto Chiavenato citado en el documento Concepto: Cambio organizacional donde expresa que el cambio organizacional es un “conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización” (González, 2015).

Modelos de gestión del cambio

En el transcurso de los años han surgido diversos modelos para la gestión del cambio dentro de una organización, sin embargo en este proyecto trataremos dos modelos que consideramos muy relevantes para el desarrollo y puesta en marcha de un proceso de cambio que permite tener la sostenibilidad en línea de tiempo y así generar gran impacto dentro de la empresa IBG; por tal razón describiremos el modelo de Kotter y ADKAR.

Modelo Kotter

John Kotter, un profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y un muy renombrado experto en cambios, presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio en su libro “Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan” (p. 1 – 13, 1995). John Kotter es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional, el desarrollo de la carrera profesional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de nuestras organizaciones, bajo un enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica.

Paso 1: Cree sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, es oportuno desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Se requiere de un diálogo honesto y convincente acerca de lo que empieza a hablar acerca del cambio.

Cómo lograrlo:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas

- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.

Paso 2: Forme una poderosa coalición - Convencer a la gente de que el cambio es necesario.

Este paso es muy importante ya que implica una fuerte influencia de liderazgo y apoyo por parte de los gestores del proceso de cambio o las personas claves en liderar el proceso dentro de la organización.

Cómo lograrlo:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización
- Pídeles un compromiso emocional
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa

Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al inicio de la construcción de toda estrategia de cambio surgen muchas ideas, preguntas, interrogantes y propuestas para brindar soluciones efectivas, por tal razón es indispensable enlazar los conceptos e ideas orientados hacia la visión futura que se pretende lograr para así entender la importancia del cambio y aterrizar los objetivos para el cumplimiento y éxito del proceso; ya que una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directrices que les son dadas cobran más sentido.

Cómo lograrlo:

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

Paso 4: Comunique la visión

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. Es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. También es importante hacer lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás.

Cómo lograrlo:

- Hable a menudo de su visión de cambio.
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.
- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación del desempeño.
- Predique con el ejemplo.

Paso 5: Elimine los obstáculos

En este punto del proceso ya existe una visión de cambio y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. De ser así, existirán recursos que querrán participar del cambio para conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero puede haber alguien en el camino que se resista al cambio. Al poner en marcha la estructura para el cambio, se debe comprobar constantemente las barreras que existan y pasar a eliminar los obstáculos encontrados en el camino.

Cómo lograrlo:

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes o agentes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio

- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no)

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Por eso es importante darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo, usted va tener que lograr resultados palpables para la gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría malograr el proceso. No sólo debe existir un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles, y con poco margen para el fracaso. Cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

Cómo lograrlo:

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.
- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

Paso 7: Construya sobre el cambio

Kotter (p. 10, 1995) sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente, las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Cómo lograrlo:

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar.
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado.
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua.
- Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio.

Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio quede arraigado, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día. Realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de su organización, para ayudar a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando.

Cómo lograrlo:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.
- Incluya los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva
- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal – nuevo y antiguo – se acuerden de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

Modelo de ADKAR

El modelo ADKAR para la administración del cambio individual fue desarrollado por la organización de consultoría e investigación Prosci (Pariente, 2010). Es un modelo de tipo lineal y describe las cinco etapas que deben realizarse para un cambio exitoso a nivel individual:

1. Conciencia del cambio. ¿Por qué es necesario el cambio?: un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios, para ello es fundamental una planificación de la comunicación.
2. Deseo. Con objeto de apoyar la participación en el cambio: el individuo o los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios. Naturalmente, el deseo de apoyar y ser parte del cambio sólo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad del cambio.
3. Conocimiento. Para saber cómo cambiar: saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización debe saber cómo cambiar. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que debe hacer durante la transición) y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleva a cabo.
4. Capacidad – Habilidad. Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos: toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios se cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.
5. Refuerzo. Para mantener el cambio: los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento (Arroyave, 2016)

Conceptos básicos

Definición de crédito de consumo:

Según las leyes colombianas, artículo 2º del Decreto 519 de 2007, el crédito de consumo se otorga a “personas naturales para financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales” (Superintendencia financiera, 2007)

Un crédito de consumo tiene, principalmente, tres componentes básicos para ser estudiados, y determinar su aprobación o su rechazo:

1. Capacidad de pago del deudor: la capacidad de pago, que se ha convertido en el factor primordial, se refiere a la liquidez, y a la disposición de recursos financieros con que cuenta el deudor para cumplir con los pagos del crédito. Si el cliente cuenta con activos valiosos pero difícilmente realizables, no cuenta con la liquidez necesaria para el pago de las cuotas periódicas del crédito, así estas sean pequeñas.
2. Moralidad comercial: la afiliación a centrales de información es una opción para determinar la solvencia moral de la persona. Definimos como moralidad comercial, la intención de la persona de pagar el crédito, y sobre esto debemos tratar de medir su intencionalidad de honrar compromisos en tiempos de crisis o cuando enfrente dificultades.
3. Solvencia y garantías: existen dos tipos de garantías: reales y personales. En el caso de las reales el bien se coloca a disposición del acreedor en caso de incumplimiento. En el caso de las personales, sus bienes serán garantía en el curso de un proceso legal. La solvencia se mide mediante el estudio del balance del sujeto de crédito.

Centrales de riesgo

Son bases de datos o centrales de información (**Central de Información de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia -CIFIN-, Datacrédito, Covinoc, Computec, Credichecke, Fenalcheque, etc.**). Son sociedades o agremiaciones de carácter privado en las cuales se registra el comportamiento crediticio, financiero y comercial de las personas que celebran operaciones con entidades financieras, cooperativas y empresas de sector

real. De acuerdo con lo dispuesto por el artículo 17 de la Ley 1266 de 2008 las centrales de información, como las mencionadas anteriormente, están sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia de Industria y Comercio (Superfinanciera, 2009)

Ley estatutaria 1266 de 2008 (diciembre 31)

Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones (Superfinanciera, 2009).

Marco metodológico

El desarrollo de este proyecto de cambio, se conceptualizará bajo la metodología de gestión de cambio de Change Americas quienes son especialistas en desarrollo organizacional, transformación cultural, gestión del cambio, liderazgo, ventas, habilidades gerenciales, alineación de equipos y formación y desarrollo de las principales competencias organizacionales y específicas. (Change Americas, 2017).

Dicha metodología se basa en siete aspectos fundamentales que se tratan a continuación:

1. Contextualización: de acuerdo a toda la información suministrada por la organización y el diagnóstico situacional, se logra detectar y percibir los factores determinantes en la cultura, características del cliente interno como externo, manejo de roles de los funcionarios, conductas y comportamientos dentro de la organización.
2. Estrategia de cambio: dicha estrategia de cambio se logra a partir de la visión de cambio que tiene la organización, indicadores de gestión, indicadores de cambio, dimensionador del cambio, diseño y elaboración de las estrategias que permitan controlar las acciones y comportamientos que conlleven al éxito del proceso de cambio.
3. Gestión de impactos: teniendo claridad en los perfiles de cargos, competencias del personal, mapa de procesos, políticas, tendencia y estudio de mercado, evaluación de clientes (interno y externo) se logrará generar la priorización de situaciones que pueden afectar el normal curso del proceso y que no se tienen contempladas dentro del foco del proyecto; dando gran relevancia a la implementación y sensibilización sobre los procedimientos necesarios para mitigar cada riesgo o impacto que por naturaleza están adheridos al cambio general. Para ello existirán unos responsables con roles específicos (implementación, seguimiento, reportes, control de impacto, plan de mejora).
4. Plan de movilización: a través de redes humanas se espera impactar a las audiencias más importantes de la organización, con el fin que el cambio llegue y sea entendido por estas personas. Las herramientas a utilizar serían: estudio sociodemográfico, perfil disc, red de promotores y curva de Bridge.
5. Plan de comunicación: la comunicación es una herramienta fundamental en la Gestión del Cambio, es importante identificar el mensaje que se quiere transmitir y el canal adecuado

para poder lograr que las personas entiendan la importancia del cambio y tengan motivación para lograrlo. En el plan de comunicación se define quién, cómo y cuál va hacer los mensajes a transmitir. Segmentar la audiencia. Identificar mensajes que se quieren transmitir a las personas. Definir canales para la entrega de los mensajes; Identificar encargados (Líderes) de difundir los mensajes o información relevante. Todo lo anterior basado en el modelo Adkar.

6. Plan de aprendizaje: diseño y estructuración del plan de trabajo basado en las estrategias de sensibilización, formación y capacitación, políticas, estrategias de despliegue y difusión de la comunicación, plan de incentivos.
7. Sostenibilidad para el cambio: el objetivo de esta etapa es aprovechar lo que se ha logrado en la aceptación del cambio, estableciendo planes de acción para mantenerlo, generar espacios para realimentación. Se debe definir y ejecutar planes de seguimiento, de control para evaluar permanentemente los resultados del plan de gestión del cambio y basado en esto proponer acciones de refuerzo para que la aceptación del cambio en las personas sea sostenible.

Propuesta de cambio

Partiendo de la contextualización general de la organización y entendimiento de la situación actual, se propone desde la perspectiva de gestión de cambio, brindar acompañamiento en la reestructuración del proceso de aprobación de créditos, ya que la empresa IBG decidió centralizarlo a fin de garantizar que la información de los clientes y codeudores sea veraz y confiable para así evitar fraudes o suplantaciones, mejorando los tiempos de respuesta de las solicitudes de los clientes, principalmente de los clientes IBG. De esta forma, la empresa quiere garantizar que el recaudo de la cartera sea efectivo, mediante la ubicación oportuna de clientes que estén presentando atraso y minimizar el riesgo de que la cartera supere los 120 días (ver anexo 1. Project charter).

A partir de lo anterior, se pretende lograr la interiorización del nuevo proceso, generando una cultura de adherencia, aceptación, ejecución y sostenibilidad adecuada. Para esto se deben alinear los objetivos y la línea de tiempo del proyecto estratégico con el proyecto de cambio, generando los espacios para sensibilizar, formar, retroalimentar y apoyar a los impactados e involucrados ante las nuevas decisiones. Así, la propuesta se desglosará de la siguiente forma:

Tabla 1: Desglose del proyecto mediante alienación del proyecto y proyecto de cambio

		PROYECTO	PROYECTO DE CAMBIO	
Fases		Descripción	Descripción cambio	Stakeholders
PLANEACION (4 meses)		<ul style="list-style-type: none"> Familiarización de roles y funciones conforme al perfil de cargos involucrados en el proceso. Conocimiento específico del proceso existente. Revisión de indicadores y reprocesos generados dentro del área. 	Planteamiento de la estrategia de cambio organizacional, generando los indicadores necesarios "Dimensionador" <ol style="list-style-type: none"> Evaluación del nivel de madurez del cambio Gestión de stakeholders Gestión de impactos Gestión de comunicaciones 	Involucrados Impactados

IMPLEMENTACION (18 meses)	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización del nuevo procedimiento. • Reinducción y entrenamiento para la implementación del procedimiento de aprobación de créditos. • Salida en vivo con el nuevo procedimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de movilización 2. Assesment center desde los 6 anillos 3. Gestión de aprendizaje 4. Salida en vivo 	Desde las estrategias: red de promotores, patrocinadores, matriz ser-saber-hacer
SEGUIMIENTO (12 meses)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión mensual de cumplimiento de indicadores. • Identificación de errores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de sostenibilidad 2. Seguimiento al nivel de madurez del cambio 	Cierre del proyecto Generación mesas de ayudas para resolver dudas frecuentes

Estrategia de cambio y Scorecard

Previo a presentar la estrategia de cambio, se hace oportuno conocer las audiencias con las que se cuentan en el proyecto. En la tabla 2 se presenta quiénes componen los grupos de interés: patrocinadores, involucrados, promotores e impactados.

Tabla 2: Audiencias

	AUDIENCIAS	ROL
PATROCINADORES	Presidente	Apoyar el proyecto en todas sus dimensiones
	Videpresidente	Facilitar la toma de decisiones
	Gerente general	Autorizar los recursos necesarios para la ejecución
		Toma de decisiones Evaluación y seguimiento de la efectividad del proyecto
INVOLUCRADOS (EQUIPO DE PROYECTO)	Director área cartera	Control y seguimiento a la ejecución y efectividad del proyecto

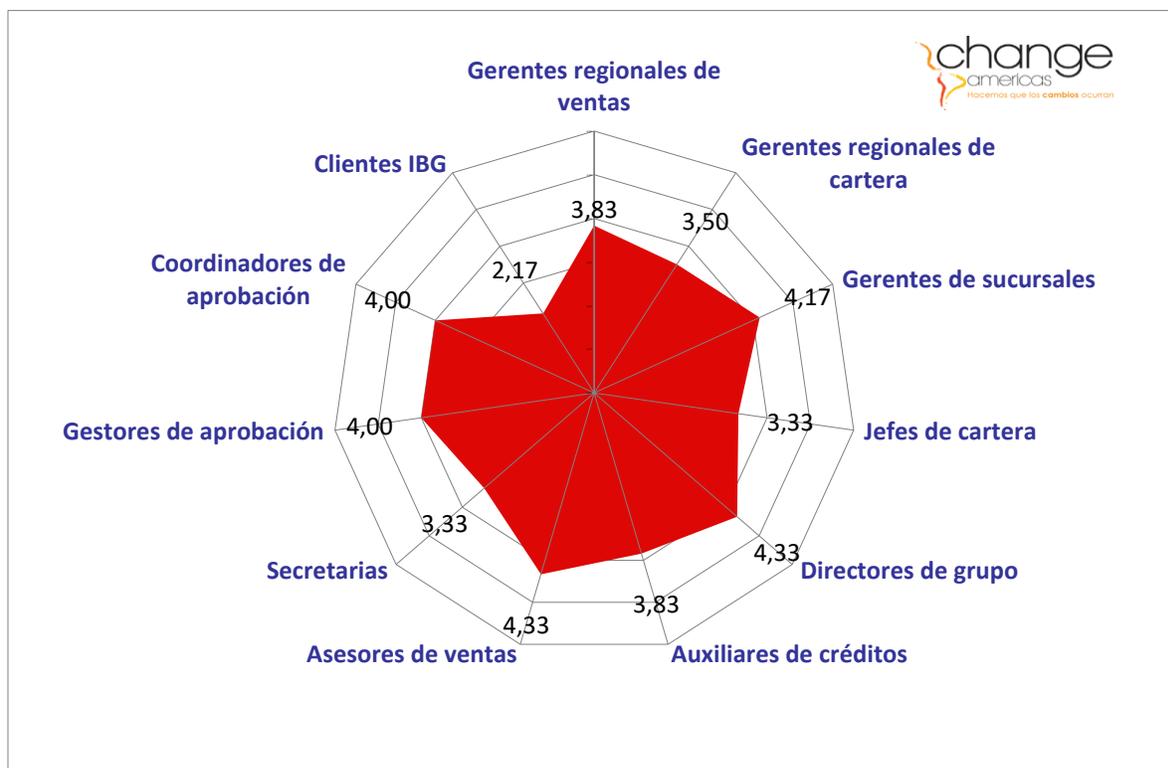
	(Gerente de proyecto)	Toma de decisiones Gestionar recursos
	Director área TICS	Gestión de cambios tecnológicos necesarios Toma de decisiones
	Director área desarrollo humano y organizacional	Ser puente con todo el personal para programar espacios de formación Seguimiento al desempeño del personal impactado
	Director área comercial	Apoyo en las decisiones tomadas Acompañamiento a la fuerza comercial
	Asistente gerencia general	Oficial de cumplimiento políticas externas e internas
RED DE PROMOTORES	Red de promotores	Ser canal de comunicación con los impactados, en situaciones de formación, actualización de información, entre otras.
IMPACTADOS	Gerentes regionales de ventas	Acatar y reforzar en sus equipos de trabajo los nuevos cambios
	Gerentes regionales de cartera	Acatar y reforzar en sus equipos de trabajo los nuevos cambios
	Gerentes de sucursales	Acatar y reforzar en sus equipos de trabajo los nuevos cambios
	Jefes de cartera	Acatar y reforzar en sus equipos de trabajo los nuevos cambios
	Directores de grupo	Acatar y reforzar en sus equipos de trabajo los nuevos cambios
	Auxiliares de créditos	Acatar los nuevos cambios
	Asesores de ventas	Acatar los nuevos cambios
	Secretarias	Acatar los nuevos cambios
	Gestores de aprobación	Acatar los nuevos cambios
	Coordinadores de aprobación	Acatar y reforzar en sus equipos de trabajo los nuevos cambios

Cientes nuevos	Aceptar los nuevos requisitos para solicitar créditos
Cientes IBG	Aceptar las facilidades para adquirir un nuevo crédito

Fuente: creación propia

Teniendo en cuenta los grupos de interés, se puede determinar cuál es el esfuerzo que necesitan cada una de nuestras audiencias para emprender el cambio. A partir de la herramienta denominada “Dimensionador” (Anexo 3), se logra identificar la cantidad de personas objetivo, cuáles son los atributos que facilitan o enlentecen el proceso y cuál va a ser el enfoque de la estrategia que se propone, ya que desde este análisis también se definen los indicadores que permitirá hacer seguimiento y mantenimiento al proceso.

Ilustración 6: Dimensionador del cambio



Dentro de las conclusiones que se tienen están:

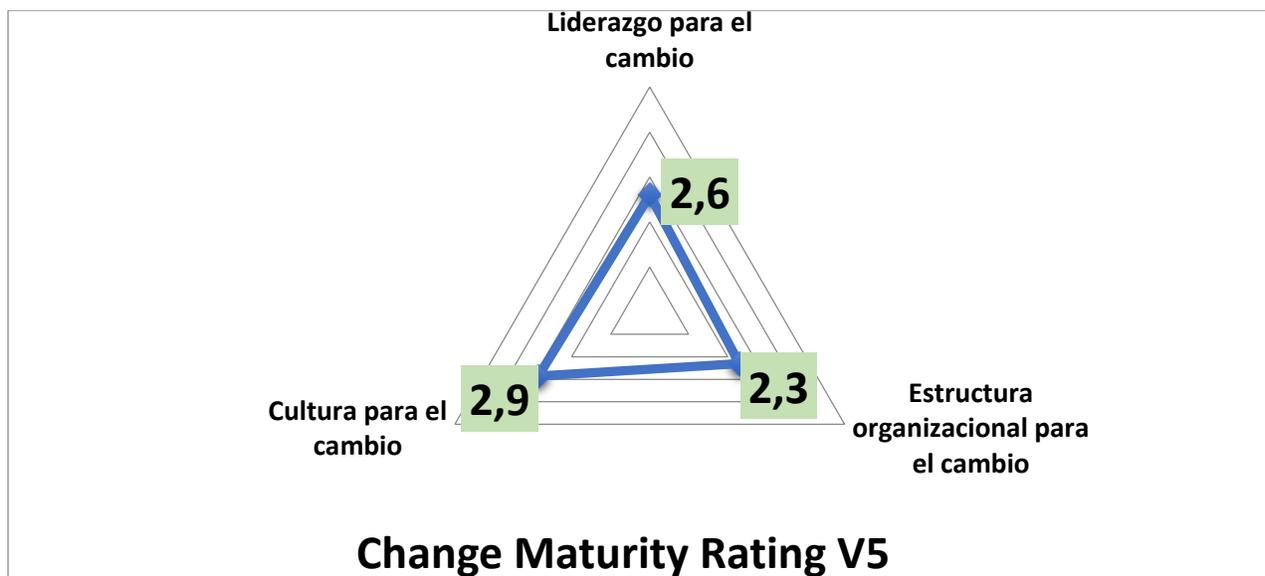
- Las audiencias que requieren mayor esfuerzo de cambio son los asesores de ventas y directores de grupo con un esfuerzo muy cercano a la máxima puntuación de 4,33; en este mismo orden sobresalen los gerentes de las sucursales con un esfuerzo de 4,17; con una

puntuación de 4,00 se encuentran los coordinadores y gestores de aprobación; y por último, se encuentran los auxiliares de créditos y gerentes regionales de ventas con un esfuerzo de 3,83.

- Las audiencias que pueden impulsar el proceso y no les costará demasiado esfuerzo el cambio son los gerentes regionales de cartera (3,50), jefes de cartera y secretarías con un 3,33; y definitivamente la audiencia que aceptará con mayor celeridad las modificaciones son los clientes IBG con una puntuación de 2,17.
- Los planes de acción se comparten en su mayoría, dentro del proceso que se va a iniciar se pueden modificar algunas actividades planteadas que de acuerdo a las retroalimentaciones recibidas sea adecuado replantear.

Teniendo en cuenta la información que arroja el dimensionador, también se puede analizar el nivel de madurez de cambio en el que se encuentra IBG, esto se realiza a partir de la evaluación “Change Maturity Rating V5”, la cual se aplica con el objetivo de tener una percepción global antes de iniciar el proyecto y poder enfocar los esfuerzos a las falencias específicas. Para IBG tenemos los siguientes resultados (ver anexo 2):

Ilustración 7: Nivel de madurez del cambio IBG



Con esta gráfica se evidencia que el mayor esfuerzo para gestionar el cambio se debe hacer en la estructura organizacional, ya que actualmente no existen políticas y mecanismos que faciliten o aceleren el cambio en la organización. De igual manera, es importante iniciar una formación personalizada con los líderes para que desarrollen competencias adecuadas para gestionar el cambio desde cada uno de sus roles y así mismo reforzar los comportamientos y valores de la población que estén asociados hacia una cultura de cambio, lo cual lograría agilizar la asimilación de cualquier tipo de proyecto. Esta herramienta se volverá a aplicar a los 11, 22 y 33 meses después de la salida en vivo, con esto brindará una lectura de cómo ha evolucionado la empresa frente al cambio y por dónde se deben focalizar los esfuerzos principalmente en la etapa de sostenibilidad para el cambio.

En este orden de ideas, los tipos de indicadores que se definen para medir la gestión del cambio antes, durante y después de la implementación del proyecto “IBG ÍNTEGRO” son disposición del cambio, cobertura, usabilidad, ROI desempeño, mitigación de impactos y sostenibilidad, sin olvidar que dentro del plan de comunicaciones y aprendizaje también existe medición especializada para ellos.

Conforme mencionado lo anterior, se desglosarán los indicadores generados para medir, controlar y hacer seguimiento al cambio dentro de IBG:

Tabla 3: Listado de indicadores para gestión del cambio

Empresa: IBG (IVAN BOTERO GOMEZ S.A.)

Proyecto: IBG ÍNTEGRO

Objetivo: facilitar la implementación del procedimiento de aprobación de créditos desde dirección general, apoyando la adherencia de los implicados al nuevo proceso a nivel nacional.

Tipo de Indicador	Indicador	Nombre del Indicador	Fórmula	Cómo lo Mido	Frecuencia
Tácticos	Disposición al Cambio	Asimilación del Cambio	# de colaboradores con disposición / total de colaboradores integrados	Herramienta ADKAR	Se realizará la aplicación cada 4 meses durante las fases de planeación e implementación
Tácticos	Mitigación de Impacto	Mitigación de Impacto	# de impactados gestionados/ total de impactos planeados	Planes de mejoramiento planteados y ejecutados	Se realizara la aplicación en dos momentos durante y después.
ROI Desempeño	Usabilidad	Implementación Exitosa de Procesos	# de créditos que cumplen con los requisitos / total de solicitudes de crédito	La recolección de la información se realizara de forma mensual, recopilando el histórico de solicitudes de crédito.	Mensual
ROI Desempeño	Cobertura	Cobertura de Capacitación	# de colaboradores capacitados /Total de colaboradores integrados	Listados de asistencia a capacitación	Mensual

ROI de Sostenibilidad	Sostenibilidad	Perdurabilidad Organizacional	# de colaboradores con adherencia de sostenibilidad del cambio/ # total de colaboradores integrados	Herramienta ADKAR (enfoque desde refuerzo y habilidad)	Cada trimestre, en la fase de sostenibilidad del cambio
ROI de Sostenibilidad	Sostenibilidad	Cobertura de Aprobación de Créditos	#de Créditos aprobados/ N° de Solicitudes de Crédito Realizadas	Reporte de Las Solicitudes de Crédito	Mensual
ROI de Sostenibilidad	Sostenibilidad	Efectividad del recaudo de cartera	Ventas por Crédito/Promedio de cuentas por cobrar	Histórico de créditos aprobados	Mensual
ROI de Sostenibilidad	Sostenibilidad	Efectividad del recaudo de cartera anual	cuentas por cobrar/total de cartera neta *360	Histórico anual del movimiento de cartera	Anual

Gestión de impactos

Siendo indispensable estar preparados para afrontar situaciones que no se han contemplado dentro de los proyectos a ejecutar, es necesario contemplar el cómo se reaccionará a beneficios, riesgos e impactos que pueden aparecer en la implementación de las propuestas. Así, según lo propone la herramienta “Gestión de impactos” de Change Americas se deben identificar todas las posibles opciones y lograr un accionar dentro de la divulgación, gestión o generación de planes de acción para cada una de ellas. Con la herramienta nombrada se logra priorizar los impactos con los que nos vamos a encontrar, lo cual nos permitirá hacer seguimiento y control a los planes de acción para cada uno (ver anexo 4: Gestión de Impactos).

Tabla 4: Priorización de impactos

IMPACTO	PRIORIZACIÓN PARA PLAN DE ACCIÓN	PLANES DE ACCIÓN ¿Cómo solventar el impacto?
Contar con una herramienta que permita agilizar y verificar correctamente las referencias del cliente.	18	Documentar el proceso, socializarlo con la población impactada
		Actualizar manuales de funciones
		Entrenamiento en el nuevo proceso
Dar uso de una política de referenciación que permita agilizar el trámite de aprobación	9	Cambio en la política de aprobación de créditos
		Presidente socialice la nueva política
		Divulgar en todos los niveles el cambio en la política
Tener acceso a una herramienta tecnológica que le permita al asesor de ventas consultar oportunamente la información en las centrales de riesgo.	9	Documentar el nuevo proceso haciendo énfasis en los nuevos documentos
		Divulgar el nuevo cambio y reflejarlo en los manuales de funciones
		Entrenar en el correcto diligenciamiento de la nueva papelería

4	Tener claridad en el procedimiento para la recepción y escaneo inmediato de documentos con destino al Dataibg	9	Desarrollar la APP de aprobación
			Socializar el uso de la APP
			Actualizar proceso de consulta de datacrédito
5	Contar con personal entrenado en el proceso de aprobación de créditos para que exista claridad en la documentación necesaria y exigida a escanear oportunamente	9	Modificar la política de manejo de la información y gestión documental digital
			Divulgar el cambio de la política
			Entrenamiento en el nuevo proceso
6	Tener indicadores de desempeño que permitan visualizar los roles, responsabilidades y cumplimiento estricto de proceso.	9	Documentar el nuevo proceso haciendo énfasis en los canales de comunicación
			Socializar con la fuerza comercial los roles que desempeña auxiliar de créditos, jefes de cartera y asesor de ventas
			Socializar con la fuerza comercial los motivos por los que se rechaza un crédito
7	Contar con formatos prácticos, que permitan agilizar el proceso de créditos.	6	Socializar con gerentes y asesores la política de créditos
			Socializar rol del jefe de cartera
			Capacitar a jefes de cartera en comunicación asertiva

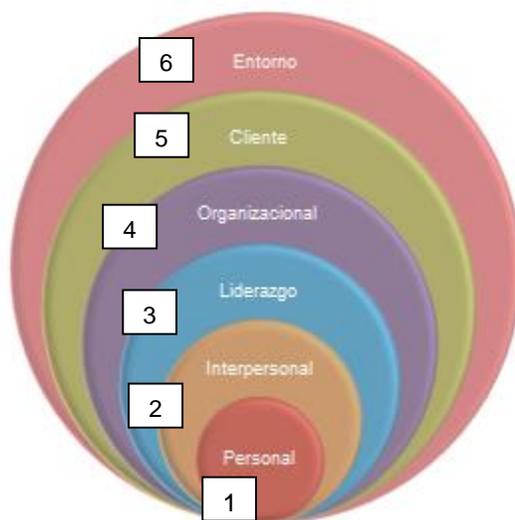
Por otro lado, esta herramienta también nos muestra los procedimientos que debemos clarificar y detallar desde su funcionamiento actual hasta su cambio estructural, expresando el deber ser del procedimiento que se gestionará (ver anexo 4: Gestión de Impactos), es una guía para no dejar de lado ninguno de los riesgos o impactos que se pueden presentar.

Plan de movilización

El proyecto de centralización del proceso de aprobación de créditos impactará 501 asesores de ventas, 30 gerentes de sucursales, 3 regionales de ventas, 3 regionales de cartera, 32 jefes de cartera, 56 directores de grupo, 29 auxiliares de créditos, 28 secretarías, 23 gestores de aprobación y 2 coordinadores de aprobación; en promedio su antigüedad en la empresa es de 10 años, donde el mínimo son 3 meses y el máximo son 35 años.

Desde este plan se toma la gestión de stakeholders a partir de la herramienta “6 anillos”. La información fue recolectada a partir de una encuesta aplicada al 10% de la población, donde su mayoría eran gerentes de las sucursales, la cual cuestionaba por el presente, el pasado y el futuro de la empresa, preguntando puntualmente en el ítem del presente cuál es la opinión por la estrategia, los clientes, procesos, estructura, modelo de incentivos y política de gente (ver anexo 4: encuesta percepción IBG) y a través del análisis de las tendencias y megatendencias. Los resultados fueron:

Ilustración 8: gráfica 6 anillos



1. Anillo personal:

Los sentimientos ante la centralización del proceso es que las ventas se obstruirán ante los nuevos requisitos para poder aprobar los negocios, de igual forma, existen sentimientos de injusticia por parte de la fuerza comercial y de desconfianza por parte del área de cartera. La alta gerencia considera relevante el cambio del proceso, ya que su pensamiento es ajustar las fallas evidenciadas aunque se tenga como consecuencia una baja en la cifra de las ventas.

A nivel general, se cuenta con poca motivación para modificar el proceso, ya que a los asesores de ventas les interesa que los negocios que entreguen a cartera sean aprobados, de esto depende su salario, este mismo interés lo comparten gerentes y regionales de ventas; al área de cartera le interesa recuperar la cartera de los negocios que se aprueban, si los negocios cumplen con todos los requisitos existe una mayor probabilidad de recaudo. De acuerdo a la percepción de los colaboradores, existe una autodenominación de empresa competitiva, la cual ha logrado adaptarse a los diferentes cambios del mercado, teniendo a la vez un crecimiento significativo a través del canal de comercialización tradicional.

Conforme a estos sentimientos y pensamientos tan reiterativos, se debe estructurar el plan de comunicaciones, siempre enfocado a fortalecer y mantener los canales de comunicación vertical, horizontal y transversal.

2. Anillo interpersonal:

El medio de comunicación más efectivo es el voz a voz a través de redes sociales internas, siguen en orden de efectividad, el intranet, Outlook y carteleras, esto cuando se trata de impartir políticas desde dirección general hacia sucursales. Para recibir retroalimentación por parte de sucursales hacia dirección general, es a través de Outlook o vocería del gerente; y en la sucursal se realiza por reuniones generales semanales, carteleras y redes sociales internas.

Entre las áreas no existe un canal de comunicación efectivo, que permita reforzar y mantener lo que se despliega a nivel organizacional. Se nota trabajo individual, donde no se identifica

cómo las decisiones de uno pueden afectar el otro. En este anillo se considera oportuno la creación de grupos primarios como canal de comunicación de área; para esto se deben identificar los líderes de cada área, revisar las necesidades de comunicación que se requieran y realizar un plan de trabajo con temas a manejar de forma semanal, incluyendo además los despliegues comunicativos que surjan de manera imprevista.

3. Anillo liderazgo

En los últimos 10 años el estilo de liderazgo pasó de ser democrático a ser permisivo y actualmente la percepción es que se ha desarrollado características autoritarias. Con el liderazgo permisivo, en el proceso de aprobación, los negocios perdieron credibilidad, ya que se estaban obviando los requisitos que exige la política de créditos, además se evidenciaron varios procedimientos carentes de veracidad. Con esto se notaron falencias en el seguimiento y el control que se estaba realizando desde las sucursales, por tanto la centralización del proceso fue la opción más efectiva que podía asegurar el cumplimiento de la normatividad frente a la asignación de créditos.

El proyecto de la centralización impactará a 60 líderes, los cuales requieren mejorar sus habilidades previo a la implementación, ya que depende de ellos que asesores y auxiliares cumplan y se acojan a los nuevos lineamientos y comprendan la importancia de cumplir con los requisitos. Los líderes a movilizar el cambio son: los directores de áreas de cartera y comercial, principalmente, y le siguen en orden de responsabilidad desarrollo humano y organizacional y TICS. En este anillo se manejará la herramienta de perfil DISC ya que es necesario agrupar los tipos de personalidad y liderazgo existente dentro de la organización, Para así lograr una gestión específica de acuerdo a cualidades e intereses personales.

4. Anillo organizacional (gente, procesos y tecnología)

Durante los últimos 6 años se ha visto desarticulado el proceso de aprobación de créditos, con un nivel de incidencia alto que ha incurrido en el aumento progresivo del atraso de la cartera, ocasionado por la presión emocional que ejerce la fuerza comercial hacia la gerencia de las

sucursales y a la vez al área de cartera, buscando que se aprueben los negocios sin el cumplimiento de la política establecida. Esto ha afectado directamente la parte financiera de la organización. Sin embargo, es de resaltar que los procesos alternos se ejecutan conforme a lo establecido, siendo el proceso de aprobación de créditos el elemento coyuntural para minimizar los riesgos frente a pérdidas económicas. Un ejemplo de esto, es el proceso de producción que cuenta con certificación bajo la norma ISO 9001.

Frente a las herramientas tecnológicas con las que cuentan los colaboradores, la empresa desde el año 2.000 se ha preocupado por generar plataformas que faciliten el trabajo y la mejora día a día de los procesos organizacionales. A la población más joven se le ha facilitado el uso de estas, pero se cuenta con un 30% de personas que se les ha dificultado este manejo. La capacitación en nuevas tecnologías es una necesidad manifiesta, siendo una parte fundamental del proceso de transición que vive la compañía con las nuevas exigencias del medio, la capacitación es una de las actividades fundamentales para facilitar los procesos de adaptación principalmente en temas de tecnología que es lo que evoluciona vertiginosamente y los puede mantener dentro o fuera de la empresa, además de las necesidades de implementar tecnologías que sigan facilitando los procesos internos y el servicio al cliente. Esta realidad será gestionada a través del plan de aprendizaje.

Cabe aclarar que IBG cuenta con un área dedicada al desarrollo de software propios, con esto siempre un proceso de cambio está acompañado por el área de la tecnología, la cual se preocupa por ofrecer alternativas que estén dentro del presupuesto y faciliten las tareas diarias. Ahora se puede notar que TICS tiene bastante demanda y no cuenta con el tiempo suficiente para apoyar a todos los cambios que se están dando, sin embargo, tiene dos ingenieros dedicados a la centralización del proceso de aprobación y todo lo que esto conlleva.

5. Anillo cliente

IBG, atiende la base de la pirámide, es decir los estratos 1-2-3, porque son estos los que no pueden acceder al sistema financiero, dada su falta, mala o baja historia crediticia, es así como IBG se consolida en estos estratos.

Pero así como esta es una de sus fortalezas, también se ha convertido en una debilidad, pues dar crédito a personas con tan poco respaldo es un riesgo muy grande para la compañía donde los niveles de atraso han aumentado en más de un 4% en los últimos 2 años, esto sumado a la alta rotación de gestores de cobranza, han debilitado el área de crédito y cobranzas de la compañía, que por tener una composición tan alta en ventas a crédito (85%), hace que la liquidez se vea afectada, dado que se compra de contado y se financia hasta 24 meses.

Este proyecto busca desarrollar e implementar el plan de acción que le garantice a la empresa mejor calidad en la aprobación, y por lo tanto aumentar el recaudo y disminuir los niveles de atraso, esto además permitirá incentivar el equipo comercial, que por la lentitud e ineficiencia del proceso de aprobación ven disminuidos sus ingresos. Para esto se construirá un nuevo manual de aprobación de créditos, se reestructurará la actual política de créditos, se implementarán nuevas tecnologías y se fortalecerá el servicio al cliente con un proceso más efectivo y benéfico en doble vía.

6. Anillo entorno

Dentro de los factores que se contemplan en este aparte están las tendencias y megatendencias que de alguna manera van a influir el normal actuar de IBG, dentro de las megatendencias expuestas por Patricia Burdene (2010) y FORBES (2015) van cogiendo fuerza lentamente, y van a llegar a ser la cotidianidad de las empresas que desean estar a la vanguardia. IBG puede ser impactada por varias de estas:

Tabla 5: Impacto y capacidad de respuesta de IBG frente a las tendencias y megatendencias

TENDENCIA O MEGATENDENCIA	IMPACTO (1: bajo, 5: alto)	CAPACIDAD DE RESPUESTA (1: bajo, 5: alto)
<i>El poder de lo espiritual. Las empresas deben convertirse en un sistema económico más honrado, responsable e integrado. Conocer a profundidad al cliente hace empresas más generosas que piensen desde el concepto de responsabilidad social empresarial.</i>	5	5
<i>Empresas más conscientes, donde no sólo piensan en el beneficio propio, sino también en el bienestar de sus grupos de interés, muy acorde al anterior también invita a preocuparnos más por el ambiente y la sociedad, llegando a ser esto la cualidad comparativa y competitiva entre las empresas más exitosas.</i>	5	5
<i>Líderes con influencia, valores y autoridad moral. El nuevo líder que se quiere es el silencioso, modesto, que esté tras bambalinas, que sean visionarios prácticos, esto es más persuasivo, y más efectivo. El perfil del liderazgo empresarial está evolucionando donde se prefieren las personas que faciliten procesos.</i>	5	2
<i>Se reconoce y se invierte en espacios espirituales, donde se piensa más en la persona, su bienestar y tranquilidad para liderar un negocio. Aquí se deben analizar las</i>	5	3

empresas orientadas a resultados que manejan altos niveles de estrés y presión para el cumplimiento de objetivos.

Soluciones conscientes. Son acciones enfocadas a la meditación, buscar el equilibrio cuerpo-mente-espíritu y así reducir estrés, ansiedad y baja productividad.

Construcción de ciudades más inteligentes en una zona urbana que va en aumento constante, siendo esta una amenaza latente para IBG que desde sus inicios ha tenido como objetivo la población rural.

Cae el uso del efectivo, ya que las transacciones móviles serán más efectivas y acaparadoras.

Clientes conectados e hiperactivos, todo lo que necesiten estará a la mano de sus equipos móviles.

Publicidad dirigida y focalizada, de acuerdo a gustos e intereses individuales de los clientes.

Un mundo colaborativo donde a través de las redes sociales se comparte todo.

Procesamiento y tiempos de respuesta más rápidos donde hay información en tiempo real, integrándose esto a flujos de trabajo y otros procesos.

Predice que las personas buscarán cada vez más un equilibrio entre la vida laboral y personal y exigirán bienes y servicios en torno a la propuesta de valor de bienestar. La

5	5
5	3
4	4
5	3
4	3
2	4
4	3
4	3

llamada “cuota de sacrificio” pasará a ser parte del pasado.

Estrategias comerciales enfocadas en las mujeres.

Mundo autónomo con mayor uso de la tecnología para lograrlo todo y no depender de nada.

Los vendedores y las compañías se darán cuenta de la necesidad de optimizar cada experiencia digital en la pantalla más pequeña del móvil, incluyendo mejores opciones de pago

Para el 2020 habrá mayores compradores y vendedores vía online será un mercado de muchos a muchos donde múltiples empresas se integran para dar resultados.

1	5
4	4
2	4
5	3

Teniendo en cuenta el panorama planteado, la empresa requiere esfuerzos focalizados para atender las demandas del entorno. Como se nota, IBG cuenta con posibilidades para responder a estas tendencias de forma adecuada, ya que la mayoría de estas variables la están y la pueden seguir impactando. Desde la gestión del cambio, se debe intervenir principalmente en mejorar la madurez del cambio, ya que esto les asegurará que cada tendencia la tomen como una oportunidad para generar nuevas formas de hacer las cosas y así la empresa evolucione al ritmo del entorno.

En el mismo sentido, para continuar con el plan de movilización se dará uso de la “Red de promotores”, para esto se plantea el cronograma de actividades que se debe desarrollar con ellos para que se formen integralmente como líderes y a la vez se desplacen a sus centros de trabajo y difundan la información que se necesita desplegar (ver anexo 7: Red de promotores). De la misma forma, es indispensable generar espacios de formación y entrenamiento para los involucrados.

Ilustración 9: Temas a formar en red de promotores y patrocinadores



Plan de comunicaciones

Esta intervención se debe hacer en todas las fases del proyecto y de acuerdo a los resultados en la gestión de Stakeholders, ya que según sus intereses, motivaciones, condiciones sociodemográficas, académicas y culturales, se enfocará la información que se les compartirá. Para esto se dará uso del “Plan maestro de comunicaciones” de Change Américas (ver anexo 6: Plan maestro de comunicaciones) donde los mensajes claves serían:

EQUIPO DE PROYECTO: Dirección Cartera - Dirección de ventas - Dirección Desarrollo Humano y Organizacional - Dirección TICS	• Evitemos pérdidas económicas y baja rentabilidad - "ÍNTEGRO" no está tocando sólo un proceso - IVANCHO te ayuda
PATROCINADORES: Presidencia - Vicepresidencia - Gerencia general	• En búsqueda del mejoramiento continuo y cumpliendo con las exigencias de los entes de control - La empresa puede seguir creciendo
IMPACTADOS INTERNOS: Gerentes sucursales - Gerentes regionales de ventas y cartera	• En búsqueda del mejoramiento continuo y cumpliendo con las exigencias de los entes de control - Pérdidas económicas irrecuperables - Una cartera sana y mayor rentabilidad
IMPACTADOS INTERNOS: Jefes de cartera - Supervisores de cartera - Auxiliares de crédito - Secretarías	• Por otros 50 años más fuertes y sanos - Recordemos: la venta se realiza cuando suena la caja registradora - Cuando la empresa pierde, perdemos todos
IMPACTADOS INTERNOS: Gestores de aprobación - Coordinadores de aprobación	• Por otros 50 años más fuertes y sanos - Porque queremos ser mejores, hay que hacer un cambio - Recordemos: la venta se realiza cuando suena la caja registradora.
IMPACTADOS INTERNOS: Asesores de ventas - Directores de grupo	• Por otros 50 años más fuertes y sanos - Recordemos: la venta se realiza cuando suena la caja registradora - Cambio de chip: el nuevo proceso es mejor, paso mis negocios "Integralmente" - Clientes satisfechos, mayor reventa
IMPACTADOS INTERNOS: Red de promotores	• Por otros 50 años más fuertes y sanos - IBG para futuras generaciones - Estamos cambiando 50 años de formas de trabajo de nuestra fuerza comercial - Alcance del proyecto de cambio "ÍNTEGRO"
IMPACTADOS EXTERNOS: Clientes	• IBG lo acompañará en todos los ciclos de la vida - Porque queremos ser mejores, hay que hacer un cambio

La estructura y enfoque del plan de comunicaciones está basado en la matriz SSH “Matriz sentir-saber y hacer” (ver anexo 6: Plan maestro de comunicaciones), la cual nos permitió identificar los objetivos de cada mensaje que se difundirá, esperando despertar en cada receptor emociones, conocimientos y comportamientos específicos y enfocados a la interiorización de los cambios previstos.

En este mismo sentido, es relevante evaluar la efectividad del plan de comunicaciones, lo cual se medirá a través de dos indicadores: uno enfocado a la eficiencia de las tácticas de comunicación y otro que busca conocer cómo es la calidad de la información que se está dando.

Plan de aprendizaje

Para el diseño y elaboración del plan de aprendizaje se tendrá en cuenta la herramienta que aporta Change Americas (2017) con la ruta de aprendizaje, con la cual se logra desglosar cada una de las necesidades por grupos de audiencias y mediante el abordaje desde el “sentir, saber y hacer” se brindan los recursos para no obviar ningún aspecto y lograr una intervención integral.

A partir de la información que se ha podido obtener por medio de las herramientas aplicadas como lo son el Change Maturity Rating, el dimensionador, los 6 anillos, se logra concluir que además del plan de aprendizaje frente a nuevos procesos, datos y tecnología, también se deben implementar estrategias para formar en competencias blandas y así facilitar en todas las audiencias la asimilación del cambio (ver anexo 8: Ruta de aprendizaje para asesores de ventas, directores de grupo, auxiliares de créditos, secretarías, gestores de aprobación y coordinadores de aprobación).

En el mismo sentido, se logra inferir que especialmente con la red de patrocinadores se deben entrar a reforzar competencias blandas como: comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo y empatía. El plan de aprendizaje es un proceso transversal a todas las fases de la

propuesta de cambio, se requiere de una alienación con aprendizaje y comunicaciones para que todas las iniciativas planteadas lleguen a los resultados esperados.

Sostenibilidad para el cambio

Siendo importante no sólo la implementación de los cambios frente a la centralización del proceso de aprobación de créditos, es necesario generar un plan de sostenibilidad que nos asegure el mantenimiento de los comportamientos, sentimientos y pensamientos esperados para que el proceso de aprobación de créditos desde la dirección general de IBG continúe siendo exitoso a lo largo de los años.

Para esto se tendrán en cuenta los criterios de difusión, aprendizaje y ajuste organizacional, los cuales se desglosan a continuación:

Tabla 6: Sostenibilidad para el cambio

1. DIFUSIÓN		
Objetivo	Momentos	Herramientas
Mantener las audiencias informadas acerca de los	<i>Negocios completos (se comunica durante y después):</i> la documentación de los negocios completa, bases de datos veraces.	Promotores Plan de comunicaciones interno (beneficios de mantener bases de datos actualizadas)
	<i>Cartera sana (se comunica en el después del proceso):</i> la estandarización del proceso de aprobación debe reflejar mínimo a los 6 meses de la salida en vivo.	Promotores Plan de comunicaciones interno (indicadores de cartera) Bonificaciones por recaudo de cartera (para gerentes, jefes de cartera, asesores,

logros obtenidos y nuevas decisiones mediante la centralización del proceso de aprobación por dirección general.		gestores de cobranza y gestores de aprobación)
	<i>¡No lo esperábamos! (durante y después del proceso):</i> comunicación de doble vía, donde se expongan decisiones que se hayan tenido que tomar durante el proceso o situaciones repetitivas que expongan las audiencias.	Promotores Socialización de las situaciones repetitivas dentro del área que las presenta
	<i>Cierre del Proceso ¡Todos unidos logramos la meta! Se realizara socialización a los colaboradores sobre los resultados del proceso, informando a su vez sobre el seguimiento y control que se llevara para lograr la perdurabilidad en línea de tiempo</i>	Socialización de resultados Responsable: Gerente General
2. APRENDIZAJE		
Objetivo	Momentos	Herramientas
Sostener los comportamientos y conocimientos adquiridos frente al nuevo proceso,	<i>¡Ayudémonos!:</i> espacios dedicados para brindar soporte constante ante	Conversatorios Mesas de ayuda personalizadas una vez al mes

mejorando y resolviendo inquietudes que se presenten en la ejecución del mismo.	situaciones que requieran mayor claridad	Mesas de ayuda virtuales diarias en horario de oficina
	<i>Capacitación y entrenamiento:</i> el primer semestre se realizaría bimensualmente frente a temas técnicos; en el segundo semestre es trimestral; para el tercer y cuarto semestre cada 4 meses; para el quinto semestre sólo una vez y se equilibra con la reinducción que se hace anualmente	Promotores Equipo de proyecto Tutoriales de los diferentes procedimientos Plan de reconocimiento para aquellos involucrados que demuestren mejor desempeño en cada semestre por los próximos dos años.
	<i>Desarrollo de liderazgo:</i> formación especial para promotores, equipo de proyecto y jefes de proceso. Inicialmente cada dos meses durante un año; para el segundo año cada 4 meses; luego se entrelaza con el plan de capacitación semestral	Actividades grupales Coaching
<i>Eureka, aprendí:</i> semestralmente a través de convenciones nacionales de auxiliares de créditos, jefes de cartera y gerentes se abstraen entre todos los aprendizajes que se han	Conversatorios Focus group	

	tenido durante el proceso. Con respecto a los asesores mediante acompañamiento en cada sucursal.	
3. AJUSTE ORGANIZACIONAL		
Objetivo	Momentos	Herramientas
Garantizar que la estructura organizacional se encuentre alineada a las políticas e incentivos del proceso de aprobación de crédito, con el fin mantener respectivo cumplimiento y sostenimiento en línea de tiempo.	<i>Plan de reincorporación:</i> generado especialmente para promotores, buscando mejores opciones de cargos, sino aplica, se le genera un programa de reinducción para retomar sus anteriores funciones.	Programa de refuerzos para promotores Plan carrera Programa de inducción y reinducción Manual de funciones
	<i>Revisión impactos:</i> retomar la matriz de impactos para ser evaluados y generar los ajustes que se consideren.	Matriz de impactos Responsables de los impactos
	<i>Medición cultural:</i> evaluar la transformación cultural generada a partir del proceso de cambio.	Prueba para evaluar cultura Análisis de los resultados mediante software propio

A continuación se mostrarán los comportamientos deseados a partir del proceso de cambio, los cuales se intentarán mantener mediante lo descrito. También se incluyen 3 indicadores que apoyarán el seguimiento del plan de sostenibilidad.

Tabla 7: Comportamientos esperados en sostenibilidad

CENTRALIZACIÓN DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS.	
Identificación de etapas de autorización de créditos	Objetivo
SUB-PROCESO DE SOLICITUD DE CRÉDITO	
Atención al cliente que ingresa al almacén (Asesor de ventas)	<p>Atención oportuna (amable, eficaz y eficiente) al cliente que ingresa al almacén.</p> <p>Atención a la necesidad inicial del cliente (producto específico)</p> <p>Presentación de la variedad de artículos o productos deseados por el cliente.</p> <p>Decisión final del cliente para Adquisición del producto.</p> <p>Explicación de las etapas para la solicitud de crédito</p>
Atención al cliente de la venta externa, por medio de ventas puerta a puerta, carpas, mercado persa o similares (Director de grupo, asesor de ventas)	<p>Abordaje del cliente rompiendo el hielo a través de una comunicación amable, eficaz y respetuosa.</p> <p>Identificación de las necesidades actuales del cliente.</p> <p>Presentación de la variedad de artículos o productos deseados por el cliente.</p> <p>Decisión final del cliente para adquisición de algún producto.</p> <p>Explicación de las etapas para la solicitud de crédito</p>
Solicitud de crédito para aprobación	Firma autorización de consulta en centrales de riesgo.

(Asesor de ventas, director de grupo)	<p>Recepción y recolección de documentos necesarios.</p> <p>Revisión detallada de documentos.</p> <p>Diligenciamiento de formatos establecidos para la solicitud.</p> <p>Entrega de la solicitud por parte de los asesores al área encargada de estudio.</p>
Aprobación o rechazo de la solicitud de crédito.	<p>Revisión reportes centrales de riesgo.</p> <p>Revisión detallada del correcto diligenciamiento de formatos.</p> <p>Revisión detallada de los soportes anexos a la solicitud de crédito.</p> <p>Análisis para la aprobación o rechazo del crédito.</p> <p>Aprobación o rechazo del Crédito</p>
SUB-PROCESO DE RECUADO DE CARTERA	
Cobro Preventivo	<p>Informar personalmente al cliente del pago de su obligación</p> <p>Verificar pago de obligación del cliente y realizar seguimiento.</p>
Cobro Directo	<p>Comunicar al cliente el estado de su deuda</p> <p>Realizar seguimiento mediante el aplicativo y realizar gestión de cobro (visita, llamada, circularización).</p>
Cobro Pre jurídico	<p>Aviso al cliente del estado de su deuda y reporte de centrales de riesgo.</p> <p>Enviar reporte centrales de riesgo si es el caso.</p> <p>Informar al cliente la opción de acuerdo de pago (si es el caso)</p>

	Realizar seguimiento al acuerdo de pago (si es el caso)
Cobro Jurídico	Verificar la cuantía y redactar la demanda. Iniciar proceso legal de cobranza. Realizar Informe mensual y enviar a Dirección de cartera.
ANALISIS DE LA GESTION DEL PROCESO Y MEDICION DE INDICADORES.	

Bibliografía

- Arroyave, J. (2016). Gestión del cambio para el traslado de sede de la operación de MANE sucursal Colombia: Diagnóstico y plan de acción. Fuente virtual:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11506/JuanFernando_ArroyaveSalazar_2016.pdf?sequence=2 Recuperado: julio de 2017
- Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. Revista científica pensamiento y gestión: Universidad del Norte. Fuente virtual:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3503/4923>
Recuperado: julio 2017
- Change Americas. (2016). Certificación internacional en gestión del cambio La oportunidad para ser parte de los cambios organizacionales. Fuente virtual:
<http://www.changeamericas.com/index.php/2016-04-18-20-38-30/certificaci%C3%B3n-internacional> Recuperado: julio de 2017
- Gobierno nacional de Colombia, Superintendencia financiera (2009). Intereses. Certificación del interés bancario, decreto 519 de 2007. Fuente virtual:
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15832&dPrint=1> Recuperado: julio 2017
- Gobierno nacional de Colombia, Superintendencia financiera (2009). Reporte de datos a las centrales de riesgo. Fuente virtual:
<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/habeasdata.html>
Recuperado julio de 2017.
- González, K. (2015). Concepto: Cambio organizacional. Fuente virtual:
<http://desarrolloorganizacional15.blogspot.com.co/2015/05/concepto-cambio-organizacional-eneste.html> Recuperado: julio de 2017
- Iván Botero Gómez S.A. (2017). Plataforma estratégica. Documentos empresariales
- Kotter, J. (1995). Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan. Fuente virtual:

<http://dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf> Recuperado: julio de 2017

- Mucci, O. y Tellería E. (2003). Empresas familiares: introducción, características y roles. Fuente virtual: http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf Recuperado: abril de 2017
- Naranjo, J. (2007). Megatendencias 2010. Escrito por Patricia Aburdene. Fuente virtual: <http://jorgeomaranajo.blogspot.com.co/2007/07/megatendencias-2010.html> Recuperado: abril de 2017
- Pariente, J. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. Fuente virtual: http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf Recuperado: julio de 2017
- Revista SEMANA (2017). Las mil empresas más grandes del país. Edición 1834, del 9 al 16 de junio
- Singh, S. (2014). Top 15 mega trends. Fuente virtual: <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2014/12/17/top-15-trends-for-2015/#1e757c675fc0> Recuperado: abril de 2017