

**PROYECTO PROSPECTIVO DE BANCARIZACIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ
EN ESTRATOS 1 Y 2 COMO ESTRATEGÍA PARA INCURSIONAR NUEVOS
MERCADOS**

JAIME EDUARDO MERCHÁN BERNAL
MÓNICA PAOLA VIVAS MENDOZA
LINA MARÍA PARRA VARGAS

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATÉGICA
BOGOTÁ, D.C.
2012

**PROYECTO PROSPECTIVO DE BANCARIZACIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ
EN ESTRATOS 1 Y 2 COMO ESTRATEGÍA PARA INCURSIONAR NUEVOS
MERCADOS**

JAIME EDUARDO MERCHÁN BERNAL
MONICA PAOLA VIVAS MENDOZA
LINA MARIA PARRA VARGAS

Proyecto de investigación aplicada para acceder al título de Especialista en
Gerencia estratégica

Asesor
Mikel Iñaqui Ibarra Fernández
MBA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATEGICA
BOGOTÁ, D.C.
2012

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., mayo 2012

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. ESTADO DEL ARTE	13
1.1 BANCO DE BOGOTÁ	13
1.1.1 Visión	13
1.1.2 Misión	13
1.1.3 Valores	14
1.2 TENDENCIAS MUNDIALES	14
2.0 MARCO TEÓRICO	17
2.1 ANALISIS DEL SISTEMA	17
2.1.1 Diagnóstico estratégico	17
2.1.1.1 Árbol de pertinencias	17
2.1.1.2 Matriz de evaluación de factores internos (MATRIZ MEFI)	17
2.2 MATRIZ DOFA	18
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
2.3.1 PESTEL.	19
2.3.1.1 Factores políticos	19
2.3.1.2 Factores Legales	19
2.3.1.3 Factores económicos	19
2.3.1.4 Factores sociales	19
2.3.1.5 Factores tecnológicos	19

2.3.1.6 Factores ecológicos	19
2.3.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	20
2.4 ANALISIS ESTRUCTURAL MICMAC	20
2.4.1 Zona de Poder	20
2.4.2 Zona de Conflicto	20
2.4.3 Zona Dependiente	21
2.4.4 Zona Autónoma	21
2.5 ACTORES SOCIALES	21
2.5.1 Matriz de influencias directas	21
2.5.2 Matriz de posiciones valoradas	21
2.5.3 Diagrama de convergencia de actores	21
2.5.4 Histograma de ambivalencia de actores	22
2.6 MÉTODO DELPHI	22
2.7 ANALISIS DE FUTUROS	23
2.7.1 Escenarios	23
2.7.1.1 Escenario Optimista – Apuesta	23
2.7.1.2. Escenario Pesimista	23
2.7.1.3 Escenarios Alternos	23
2.8 ÁRBOL DE COMPETENCIAS	23
2.9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	24
2.9.1 Escenario apuesta	24
2.10 BALANCED SCORECARD	24

2.11	TABLERO DE CONTROL	25
2.12	MATRIZ DE ATRACTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	26
2.13	MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD	26
2.14	MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN	27
2.15	PROSPECTIVA	27
2.16	ESTRATEGIA	28
2.17	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	28
2.18	ANÁLISIS SECTORIAL	28
2.19	EXPERTOS	28
2.20	PLAN DE ACCIÓN	29
2.21	PLAN ESTRATÉGICO	29
2.22	MÉTODO PETER SCHWARTZ	30
2.23	POSICIONAMIENTO	31
2.24	PROBABILIDAD	31
2.25	RUPTURAS	31
2.26	TENDENCIAS:	31
2.27	VARIABLE	32
2.28	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	32
3.0	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	33
4.0	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	34
4.1	OBJETIVO GENERAL	34
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	34

5.0 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	35
6.0 EXPERTOS	36
6.1 EXPERTO 1 ERICK MANCILLA	36
6.2 EXPERTO 2 GIOVANNA VERGARA	36
7. FACTORES DE CAMBIO	38
7.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS	38
7.2 MATRIZ MEFI	39
7.3 MATRIZ MPC	40
7.4 MATRIZ MEFE	41
7.5. DETERMINACIÓN FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS ENTORNO ESTRATÉGICO	42
8. MIC MAC	45
8.1 LISTADO DE VARIABLES	46
8.2 MATRIZ RELACIONAL	48
8.3 MIC MAC (DEPENDENCIAS INDIRECTAS)	48
9. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO	50
10. JUEGO DE ACTORES	58
10.1 MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS	58
10.2 MATRIZ DE POSICIONES VALORADAS	59
10.3 DIAGRAMA DE FUERZA DE ACTORES	60

10.4 DIAGRAMA DE CONVERGENCIA DE ACTORES	60
10.5 HISTOGRAMA DE AMBIVALENCIA DE ACTORES	62
10.6 ANÁLISIS DE ACTORES DEL SISTEMA	62
10.7 ANÁLISIS DE FUTURO	63
10.7.1 Probabilidades Simples	65
10.7.2 Probabilidades condicionales sí realización	65
10.7.3 Probabilidades condicionales sí no realización	65
10.7.4 Histograma de los extremus	66
11. ESCENARIOS	67
12. ACCIONES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO	71
12.1 MATRIZ IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD	72
13. ÁRBOL DE PERTINENCIAS	75
14. BALANCED SCORECARD	78
14.1 CUADRO DE CONTROL	79
15. MATRIZ DE AFINIDAD E IMPACTO	80
16. CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ejemplos de Bancarización en el mundo	15
Tabla 2. Nivel de Bancarización y PIB per cápita	16
Tabla 3. Árbol de Competencias	38
Tabla 4. Matriz MEFI	39
Tabla 5. Matriz MPC	40
Tabla 6. Matriz MEFE	41
Tabla 7. PESTEL (Políticos)	42
Tabla 8. PESTEL (Económicos)	43
Tabla 9. PESTEL (Sociales)	44
Tabla 10. PESTEL (Tecnológicos)	44
Tabla 11. Listado de variables MIC MAC	45
Tabla 12. Matriz Relacional	47
Tabla 13. Identificación factores de cambio (diversificación de portafolio)	50
Tabla 14. Identificación factores de cambio (plataforma tecnológica)	51
Tabla 15. Identificación factores de cambio (cobertura)	52
Tabla 16. Identificación factores de cambio (banca móvil)	53
Tabla 17. Identificación factores de cambio (alianzas estratégicas)	54
Tabla 18. Identificación factores de cambio (plan de bancarización)	55
Tabla 19. Identificación factores de cambio (innovación)	56
Tabla 20. Lista de actores	58

Tabla 21. Objetivos	58
Tabla 22. Matriz de influencias directas	59
Tabla 23. Matriz de posiciones valoradas	59
Tabla 24. Hipótesis a evaluar	64
Tabla 25. Probabilidades simples	65
Tabla 26. Probabilidades condicionales si realización	65
Tabla 27. Probabilidades condicionales si no realización	65
Tabla 28. Escenarios	67
Tabla 29. Acciones para alcanzar el objetivo	71
Tabla 30. Árbol de pertinencias	75
Tabla 31. Tablero de Control	79
Tabla 31. Matriz de Afinidad e Impacto	80
Tabla 32. Evento 1. Plan de Bancarización	83
Tabla 33. Evento 2. Banca Móvil	84
Tabla 34. Evento 3. Alianzas Estratégicas	85
Tabla 35. Evento 4. Diversificación del portafolio	86
Tabla 36. Evento 5. Plataforma Tecnológica	87
Tabla 37. Evento 6. Cobertura	88
Tabla 38. Evento 7. Innovación	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Experto 1	36
Figura 2. Experto 2	36
Figura 3. MIC MAC	49
Figura 4. Diagrama de fuerza de actores	60
Figura 5. Gráfica de convergencias entre actores	61
Figura 6. Histograma de ambivalencia de actores	62
Figura 7. Histograma de los extremums	66
Figura 8. Matriz Importancia y Gobernabilidad	72
Figura 9. Balanced Scorecard	78

INTRODUCCIÓN

El acceso a los servicios financieros ha cobrado gran importancia en los últimos años. En forma permanente tanto el gobierno, como los bancos han venido planteando alternativas que busquen profundizar el acceso de la población de menores ingresos, especialmente en los estratos 1 y 2, a los servicios financieros.

El gran interés que atrae el tema de la bancarización “acceso a los servicios financieros” busca promover la operación financiera a través de corresponsales no bancarios (entidades no bancarias en donde se pueden realizar transacciones a bajos costos en zonas apartadas con poblaciones de bajos ingresos), dirigir los ahorros hacia actividades productivas, crear un sistema eficiente que facilite las transacciones entre individuos y la formalización de la economía en el país.¹

El compromiso del gobierno con el tema de acción social es atraer a los servicios financieros a más colombianos que todavía no los usan, porque no los entienden, porque los consideran costosos, porque no tienen fácil acceso a ellos o porque hay demasiados requisitos.

El objetivo es ofrecer a las poblaciones de menores recursos y a las pequeñas empresas, condiciones propicias para tener cuentas bancarias, utilizar dinero plástico o pagar sus cuentas por Internet o por celular.

El objetivo principal de este trabajo, es desarrollar estrategias que permitan la incursión del Banco de Bogotá en la bancarización para estratos 1 y 2, entendiendo bancarización como la inclusión financiera de personas en estratos bajos y que no han tenido acercamiento con el sector financiero, además el acceso eficiente a sistemas y herramientas de pago.

¹ CONGRESO DE ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS –ASOBANCARIA: Disponible en : http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/congreso_acceso_financiero_2012/Tab5

1. ESTADO DEL ARTE

1.1 BANCO DE BOGOTÁ

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. El Banco se fortaleció y extendió su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales.

En 1959, se inaugura la nueva sede de la Dirección General y simultáneamente el Banco incorpora una más de sus compañías filiales, la Corporación Financiera Colombiana, a través de la cual inició sus inversiones en empresas del sector real de mediano y gran tamaño. En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial. En abril de 1968 se realiza la fusión del Banco de Bogotá con el Banco de los Andes. En 1969 el Banco organiza en Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito CREDIBANCO, como concesión del Bank of América.²

El Banco de Bogotá cuenta con más de 540 oficinas en todo el país, cubriendo la totalidad del territorio nacional. Adicionalmente, dispone de un completo portafolio de servicios electrónicos y de un dinámico portal que le permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar. Además, gracias a los convenios con bancos corresponsales en todo el mundo y a sus filiales en Panamá, Nassau, Miami y Nueva York, el Banco de Bogotá desarrolla operaciones internacionales a nivel mundial.

1.1.1 Visión. El Banco de Bogotá quiere ser siempre el Banco líder que crece en beneficio del país, de sus accionistas, de sus clientes y de sus colaboradores.

1.1.2 Misión. El Banco de Bogotá es el Banco líder de Colombia para el mercado de empresas y de personas, que siempre está a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones anticipadoras y satisfactorias, que les permitan vivir una experiencia bancaria superior.

² BANCO DE BOGOTA: Disponible en:

https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,163331060&_dad=portal&_schema=PORTAL

El Banco de Bogotá es el mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto para asesorarlos, prestándoles un servicio ágil, oportuno, amable y de calidad. Cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas.

El Banco de Bogotá cuenta con un grupo de talentosos profesionales que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientados al logro, y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento.

El Banco de Bogotá a través de su ejemplo y apoyo, ratifica su compromiso con la construcción e interiorización de sus valores generando crecimiento, convivencia y bienestar a la comunidad.

1.1.3 Valores.

- Compromiso
- Eficiencia
- Honestidad
- Liderazgo
- Respeto
- Servicio

1.2 TENDENCIAS MUNDIALES

En algunos países del mundo, la inclusión financiera se ha convertido en pilar estratégico de la acción gubernamental, de esta necesidad nació el programa de Gobierno de Banca de las Oportunidades, el cual tiene como objetivo crear las condiciones necesarias para facilitar el acceso a servicios de crédito y otros servicios financieros como ahorro, transferencias, pagos, giros, remesas y seguros, a las poblaciones que no han tenido acceso a los mismos.

Los segmentos de población a los que va dirigida esta política son:

- Familias en pobreza
- Hogares no bancarizados

- Microempresarios
- Pequeña empresa

En Colombia la profundización financiera, medida en términos de cartera total como proporción del PIB es reducida y fluctúa alrededor del 30%, cuando en países como Chile esta relación es del 80% y en Bélgica del 100%.³

El sector financiero se encuentra desarrollando opciones de cuentas de ahorro de fácil acceso para población no bancarizada, adicionalmente microcréditos que ofrezcan una tasa baja y con mínimos documentos requeridos.

Entre algunos ejemplos de bancarización en el mundo podemos destacar:

BANCARIZACION				
PAIS	INDICE DE BANCARIZACIÓN 2011	BANCO	ESTRATEGIAS BANCARIZACIÓN	CIFRAS
Argentina	12%	Banco Central de la República Argentina	Agencias móviles para llegar a lugares apartados donde no existe presencia de Corresponsales ni Oficinas, se realizan aperturas de productos con documentos mínimos	Este banco ha otorgado 93.000 cuentas gratuitas universales, en el marco de las medidas adoptadas desde fines de 2010 a fin de "extender los niveles de bancarización de la población".
México	20%	Banorte	Sistema móvil para transacciones financieras	150.000 Clientes vinculados a la Banca Móvil, con un millón de transacciones al mes para finales de 2011
Chile	60%	Banco Estado	Instalación de ATM y Caja vecina en zonas de difícil acceso para realizar giros y transacciones financieras	Casi el 100% de las comunas del país cuenta con cobertura de a lo menos un medio de pago bancario (ATM, POS o Caja Vecina de BancoEstado).
Kenya	65%	M-Pesa (Safaricom operador)	Apertura de cuenta sin monto mínimo vía celular	El sistema M-Pesa comenzó en 2007. Según los datos de Safaricom, un año después tenía dos millones de usuarios, que se multiplicaron en los años siguiente a 6,1 millones (2009), 9,5 millones (2010) y 13,8 millones (marzo de 2011).
Ecuador	46%	Banco de Guayaquil	Banco de Barrio	Actualmente hay 2500 banqueros del barrio ubicados en las 24 provincias, en 212 de los 220 cantones del país. El objetivo de la entidad es tener 5000 bancos en un año.
Ecuador	46%	Banco Pichincha	Billetera móvil (MONY) que permite acceder a través de SMS a servicios financieros en horarios extendidos a nivel nacional, lo cual permitirá mayor circulación del dinero y mayor dinámica de la economía local.	Este proyecto empezó como un piloto desde el mes de Noviembre del 2011 y a fecha Enero de 2012 cuentan con 2000 cuentas abiertas.
Perú	24%	Banco BCP	Modelo Agente: Alianzas con pequeños y medianos comercios destacados en su zona de influencia, se trabaja con dinero y personal del establecimiento	El Agente BCP puede realizar el 44% de las operaciones disponibles de oficinas ejecutando en volumen el 91% de transacciones, el costo transaccional de Oficina es 4.6 veces mayor que el de Agente BCP.
Haiti	43%	Scotiabank	La billetera móvil de Scotiabank	Permite que de una forma segura se ofrezcan servicios financieros a los 2.4 millones de usuarios de Digicel por todo el país y haga realidad su objetivo estratégico de elevar los niveles de inclusión financiera de la región.

³ CONGRESO DE ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS –ASOBANCARIA: Disponible en : <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1012048.PDF>

El nivel de bancarización de los países está directamente relacionado a la cobertura de los Bancos⁴:



Indicadores	España	EEUU	Chile	Brasil	Colombia	Perú
PBI per capita	\$32,565	\$45,918	\$11,587	\$10,471	\$6,221	\$5,196
Nivel de bancarización	95%	91%	60%	43%	41%	24%
N° Agencias	46,065	99,456	1,957	19,142	5,224	2,388
N° ATMs	62,615	435,000	7,274	38,710	11,496	4,082
N° Cajeros corresponsales	-	-	-	108,074	9,698	5,721
N° Habitantes (MM)	45.6	304.1	17.1	195.5	46.3	29.5
Puntos por c/ 100M habitantes	238.3	175.8	54.9	86.4	41.5	43.2

⁴ PASTOR JOHNSON, ARTURO, Banco de Crédito del Perú, Estudio de Corresponsales Bancarios del BCP Disponible en: <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1012054.PDF>

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DEL SISTEMA

2.1.1 Diagnóstico estratégico

2.1.1.1 Árbol de pertinencias. El "árbol de pertinencias" es una técnica analítica que subdivide un amplio tema en subtemas cada vez menores. El resultado es una representación pictórica con una estructura jerárquica que indica cómo un tema determinado puede subdividirse en niveles de detalle cada vez mayores.⁵

El análisis del árbol de pertinencias ha demostrado ser un estímulo intelectual muy importante para garantizar que un determinado problema o cuestión se elabore en detalle y que las relaciones importantes entre los ítems considerados se reflejen tanto en situaciones actuales como potenciales.

Con los árboles de competencias se pretende establecer una radiografía de la empresa para analizar las competencias técnicas, el saber hacer (raíces), los procesos (tronco) y los resultados (ramas).

Técnica para la toma de decisiones que consiste en la creación de jerarquías de decisiones o elementos mutuamente excluyentes de un sistema, por niveles de relevancia que constituyen las ramas del árbol a partir de un tronco que sería el sistema. Es útil para mapear metas, proyectos y facilita la articulación de acciones y decisiones para alcanzar un objetivo determinado.

2.1.1.2 Matriz de evaluación de factores internos (MATRIZ MEFI). Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz MEFI es necesario identificar los factores de éxito, y se deben escoger los factores internos que incluyan tanto fuerzas como debilidades.⁶

⁵ ÁRBOL DE PERTINENCIAS Y ANALISIS MORFOLÓGICO, Metodología de investigación de futuros, Disponible en: http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/futuros_group_arbol_pertinencias.pdf

⁶ MATRIZ MEFI: Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011

2.2 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA (también conocida como FODA o SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de: Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A).

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

Aunque la matriz DOFA resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí.

La sencillez e intuitividad del análisis DOFA lo ha vuelto muy popular en empresas, gobiernos, departamentos, países, etc. Sin embargo, no deja de tener sus críticos. La principal crítica, es su dependencia en juicios subjetivos, y falta de argumentos objetivos (medidas concretas, valores numéricos).⁷

⁷ MATRIZ DOFA Y ANÁLISIS PEST. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/matriz-dofa-analisis-pest.htm>

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.3.1 PESTEL. El proceso de análisis estratégico suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan al entorno. El modelo PESTEL (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) ha sido concebido para analizar el entorno de una compañía o unidad de negocio.⁸

2.3.1.1 Factores políticos. En este punto, se analizan los factores políticos que afectan a la industria donde opera la compañía: cómo se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de lobby por parte de las empresas y consumidores.

2.3.1.2 Factores legales. Se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las compañías, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios.⁹

2.3.1.3 Factores económicos. En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Se trata, de un aspecto muy importante pues los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el ingreso disponible, el tipo de cambio, etc.

2.3.1.4 Factores sociales. El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, etc. Estas variables muchas veces terminan evolucionando hacia factores políticos.

2.3.1.5 Factores tecnológicos. Son los cambios en la tecnología que afectan al sector tanto en su parte industrial, como en su parte comercial y administrativa.

2.3.1.6 Factores ecológicos. Leyes de protección medio ambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global.¹⁰

⁸ ALVAREZ, ADRIAN, Founding Partner de Midas Consulting, Coordinador del posgrado en Análisis Estratégico e Inteligencia Competitiva en la [Universidad de Belgrano](http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=43445), Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=43445>

⁹ PESTEL, Factores Legales, Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011

2.3.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.¹¹

2.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL MICMAC

El programa micmac tiene por objeto ayudar en un estudio de análisis estructural, el cual permite, a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar.¹²

Este método tiene por objetivo la detección de las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales para la evolución futura del sector.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la revisión de "consejeros" externos.

Los resultados se visualizan en una matriz que consta de cuatro cuadrantes que definen el estado de las variables ante el sistema:

2.4.1 Zona de Poder. Se ubicarán las variables cuya influencia sobre las demás es relativamente alta manteniendo un nivel de autonomía igualmente alto (baja dependencia). Normalmente son las variables que determinan las condiciones macro del sistema, Son llamadas variables motrices, de poder o de entrada.

2.4.2 Zona de Conflicto. Es un sector que contiene variables muy motrices y muy dependientes, cualquier cambio en la situación actual de éstas llevara a gran parte

¹⁰ PESTEL, Factores Ecológicos, Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011

¹¹ MATRIZ MEFE: Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011

¹² MICMAC, Disponible en: http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/Micmac_instrucciones.pdf

de las otras variables a cambio y viceversa. Son llamadas también variables de enlace o variables claves de éxito.

2.4.3 Zona Dependiente. Es el lugar para las variables con poca motricidad y alta dependencia. La evolución de variables se ve casi en su totalidad condicionada al desempeño de las Variables de Poder y de Conflicto.

2.4.4 Zona Autónoma. Se relacionan con las variables de bajo niveles motrices y dependientes. Tienen gran inercia ya se afectan poco con los cambios globales del sistema y requieren ser individualizadas para tener evolución.

2.5 ACTORES SOCIALES

Se hace referencia a grupos, organizaciones o instituciones que interactúan en la sociedad y que por iniciativa propia, lanzan acciones y propuestas que tienen incidencia social. Estos actores pueden ser organizaciones sociales de base, sindicatos, movimientos, partidos políticos, gremios, instituciones de gobierno, entre otros.¹³

2.5.1 Matriz de influencias directas. Mediante el análisis de las relaciones de fuerza empleando la matriz de medios y acciones directas (MID) es posible visualizar la elección táctica de los actores sociales. La MID está compuesta por actores por actores.¹⁴

2.5.2 Matriz de posiciones valoradas. Describe la posición de cada actor sobre cada objetivo teniendo en cuenta a la vez su valoración sobre ellos, su jerarquía de objetivos y relaciones de fuerza entre actores. La Matriz de posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza (3MAO) se obtiene automáticamente multiplicando la Matriz de posiciones valoradas (2MAO) por el vector de relaciones de fuerza de actores obtenidos de sus influencias indirectas.

2.5.3 Diagrama de convergencia de actores. El análisis de convergencias y divergencias tiene el propósito de establecer para cada pareja de actores, el número de objetivos sobre los cuales pueden aliarse o entrar en conflicto. En esta

¹³ ACTORES SOCIALES: Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/zuniga_p_v/glosario.pdf

¹⁴ MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS

sección se analizan las convergencias y divergencias simples y valoradas de los actores.

2.5.4 Histograma de ambivalencia de actores. Identifica la variabilidad de un actor frente a los objetivos, el actor puede estar a favor o en contra de los objetivos.

2.6 MÉTODO DELPHI

El método Delphi consiste en la obtención de información de tipo cualitativo sobre el futuro, con base en opiniones de expertos. Sus características son selección de expertos, anonimato de las respuestas individuales, admisión de retroacción controlada y conocimiento por parte de los expertos de la respuesta estadística del grupo consultado.

Las fases del método son:

1. Definición del problema
2. Elección de los expertos
3. Envío de los cuestionarios a los expertos
4. Respuesta del cuestionario por parte de los expertos
5. Envío del análisis de las respuestas bajo la forma de un nuevo cuestionario
6. Solicitud de reevaluación de respuestas

Es un sistema rápido y eficaz para obtener información objetiva de un grupo de expertos. Busca el acuerdo entre varios expertos del tema, por lo que se considera una herramienta en la consecución de información para analizar el entorno.¹⁵

¹⁵ MÉTODO DELPHI: Disponible en: <http://www.elergonomista.com/14en14.html>

2.7 ANÁLISIS DE FUTUROS

El análisis de los distintos futuros - los posibles, los probables y los deseables - mediante técnicas de Prospectiva que estudian cualitativa y cuantitativamente las variables que configurarán los diferentes futuros en un horizonte temporal determinado (entre tres y veinte años), sus características, las interdependencias entre ellas, sus límites y cuantas circunstancias influyan en la identificación de los futuribles.

2.7.1 Escenarios. El escenario prospectivo representa un esfuerzo colectivo por explicitar una Imagen-Objetivo que se constituya en un marco de referencia para guiar las tareas del desarrollo productivo.¹⁶

2.7.1.1 Escenario Optimista – Apuesta. Se define como el escenario optimo, el mejor de los escenarios previstos, determina hacia donde la empresa quiere ir, o a donde le gustaría estar, será el escenario en el que mayor incremento de resultados arrojará.

2.7.1.2. Escenario Pesimista. Definido como el estado en el que antes de empezar a realizar un análisis este sería el peor de los escenarios previstos, ya que será el que menor incremento en resultados arrojaría.

2.7.1.3 Escenarios Alternos. Definido como un escenario medio, en el cual podría entregar cada categoría de variables, dos comportamientos posibles, uno positivo o uno negativo, es decir que las categorías estén en su peor o mejor Momento.¹⁷

2.8 ÁRBOL DE COMPETENCIAS

Representa la totalidad de la empresa, sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. Se compone de las raíces (competencias técnicas y el know how), el tronco (capacidad de producción) y las ramas (líneas de producto, mercados). Su objetivo es establecer una radiografía de la empresa, teniendo en cuenta sus

¹⁶ ESCENARIO PROSPECTIVO: Disponible en: <http://www.munivaldivia.cl/comuna/agendapactada/escenario.html>

¹⁷ INFORME DE ESCENARIOS: Disponible en: <http://www.t-balance.com/CMEi/InformeEscenarios.pdf>

competencias distintivas y su desempeño, para la elaboración de opciones estratégicas.

Desde hace una decena de años, se utiliza la representación de los *árboles de competencia* como un útil de reflexión colectiva en el seno de los talleres de prospectiva. Permiten comenzar un ejercicio de prospectiva tanto para un territorio como para una empresa¹⁸.

2.9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

2.9.1 Escenario apuesta. A partir de la reflexión realizada por cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo que realiza el estudio prospectivo, se procede a seleccionar el escenario apuesta, es decir de los tres o mas escenarios planteados en la primera se elige el que todos desean lograr.

Esta fase es de suma importancia, pues permite construir la visión de futuro. Una vez todos se realice la calificación para cada uno de los escenarios, se determina cual de los escenarios, es el que presenta la mayor cantidad de calificaciones con “actitud muy favorable”. El escenario apuesta, es aquel en el cual se encuentre la mayor cantidad de votaciones a favor.

2.10 BALANCED SCORECARD

BSC es una técnica que ayuda a trasladar la estrategia en acción. El BSC provee a la gerencia de un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización.

Sus principales etapas son:

1.- Formular la Visión de la Organización.

2.- Formular la Estrategia.

2.1 Definir la oferta de valor.

¹⁸ PENSAMIENTO, HERRAMIENTAS Y ACCIÓN ESTRATÉGICA: Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2008a/345/arbol%20de%20competencias.htm>

3.- Establecer objetivos según las perspectivas del Cliente, Financiera, Procesos, Aprendizaje y crecimiento.

4.- Establecer indicadores y metas en una relación de causa efecto.

5.- Establecer iniciativas para la acción.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Compañía.

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del Balanced Scorecard nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo.

Tradicionalmente las organizaciones no se suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para su implementación.¹⁹

El Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores²⁰.

2.11 TABLERO DE CONTROL

Con el Tablero de Control, la Entidad define aquellos criterios (indicadores e índices) que le sirven para observar y medir el funcionamiento de su Sistema de Gestión. De acuerdo con sus prioridades, fija umbrales de advertencia o alarma,

¹⁹ CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Metodología de Kaplan y Norton, Disponible en: <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>

²⁰ CONCEPTO DE BALANCED SCOREDCARD: Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

asigna importancia a los criterios dentro del sistema y establece la frecuencia y forma de recolección de datos.

2.12 MATRIZ DE ATRACTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.²¹

Esta matriz es utilizada para contribuir al diagnóstico de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de una Unidad Estratégica de negocio. En otras palabras, sirve para evaluar la situación interna y externa de la Unidad Estratégica de Negocio en el análisis DOFA, así como también para valorar la asignación de recursos que se le van a proporcionar.

2.13 MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

La matriz IGO es una herramienta que permite priorizar de manera sencilla las variables relacionadas a un evento y sirve para calificar la funcionalidad de las acciones identificadas a través de la lluvia de ideas.

- **Importancia:** Que tan pertinente es cada una de estas acciones para la consecución del respectivo Objetivo Estratégico de la organización.
- **Gobernabilidad:** Que tanto Control tiene la organización sobre las acciones para la consecución de los Objetivos Estratégicos.²²

²¹ CONCEPTO Y APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: Disponible en: <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/57/Archivos/Concepto%20y%20modelo%20de%20la%20prospectiva%20Mojica%20Guatemala.pdf>

²² LA MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO: Disponible en: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>

2.14 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

Se define macrosegmentación como la selección de los mercados en los que se desea competir mediante la evaluación de determinados parámetros que permiten establecer un patrón común entre los consumidores. Las variables de segmentación son geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.²³

El objetivo primordial de esta Matriz, es evaluar el potencial o atractivo de todos los segmentos utilizados para parte de la empresa. Cuál es la tasa de crecimiento en cada segmento. Cuál es la tasa de penetración en cada segmento. Dónde se encuentran los clientes más importantes. Donde se encuentran los competidores más importantes. Cuáles son las expectativas en función del servicio, calidad, producto

2.15 PROSPECTIVA

La prospectiva es una de las herramientas más utilizadas para tratar de vislumbrar el futuro. Consiste en reunir las opiniones de diferentes personas con el fin de identificar diferentes tendencias que se proyectan en el área de análisis.

La prospectiva es por tanto una herramienta que permite, en función de la situación actual, tomar las decisiones necesarias para diseñar el futuro más favorable para nuestros intereses en el marco de la planificación estratégica.

Su objetivo es el de reducir el nivel de incertidumbre que afecta toda decisión de medio y largo plazo. Esta incertidumbre proviene de factores tales como la acelerada evolución de las tecnologías, las cuantiosas inversiones necesarias para llevarlas a cabo, el acortamiento de los ciclos de vida de las mismas, la globalización de las actividades.

El proceso no pretende predecir el futuro, sino crear una visión consensuada del medio y largo plazo, para identificar las líneas de que deben seguirse si se quiere estar mejor preparado para afrontar los acontecimientos que se produzcan.

²³ MODELO DE MACROSEGMENTACIÓN: Disponible en: <http://es.scribd.com/barbosacolorado/d/53866028/9-Modelo-de-macrosegmentacion>

2.16 ESTRATEGIA

Modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

2.17 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales, y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro permite saber si se ha alcanzado. Se definen con base en lo establecido en la misión, el análisis interno y externo. Estos objetivos se hacen en un período de 5 años y mínimo de 3 años. Sirven para definir el futuro del negocio.

2.18 ANÁLISIS SECTORIAL

Se fundamenta en la búsqueda de la investigación proyectada, para determinar que tan viable es un mercado y se apoya en las actividades cuantitativas como la econometría; que hoy en la vida empresarial son “imprescindibles” la teoría demuestra la importancia del eje con el cual se está viviendo en un mundo globalizado, y su aplicación al mundo competitivo. Por ello se hace necesario un estudio concienzudo y profundo, para las personas que buscan nuevos horizontes y oportunidades en el mundo globalizado.

2.19 EXPERTOS

Personas con capacidad para tomar decisiones y actuar en conformidad; buscan resolver problemas, aprenden cómo intervenir en los hechos sociales y vigilan continuamente sus propias acciones. Individuos o entidades sociales que están bien informados y capacitados y, por lo tanto, pueden formular y defender decisiones.

2.20 PLAN DE ACCIÓN

Procedimiento que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

2.21 PLAN ESTRATÉGICO

Programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretende conseguir la organización y cómo se propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que se orientarán hacia una gestión excelente.

Dicho Plan se realiza para Afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos. Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que mejor saben hacer, ayudando a identificar los problemas y oportunidades; y por último para Aclarar ideas futuras, “pausa necesaria” para examinar como organización y si verdaderamente existe un futuro que construir.

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapas 1: Análisis de la situación. Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación. Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario e la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapas 3: Declaración de objetivos estratégicos. Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación. La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento. El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

2.22 MÉTODO PETER SCHWARTZ

Este método consiste en la formulación de escenarios (sectores) de futuro, con elementos que permitan en conjunto, conocer e intuir de alguna manera "gráfica" y figurativa, los resultados de cada una de las acciones y lo que podrían conllevar en el futuro propuesto.

En éste, se pretende la apropiación de los futuros en términos de esencias, mientras que en el método positivista, se quiere demostrar la veracidad de las hipótesis.

Otro aspecto importante que hay que resaltar de la técnica de los Ejes de Schwartz, que no se halla presente en las demás técnicas, es el efecto cognitivo, por cuanto la repetición de la narrativa con distintas variables, no ajenas a las dimensiones planteadas, produce un efecto de autosugestión y un cambio de

pensamiento que puede llevar finalmente - a fuerza de repetición - a una fijación o a una identificación “de estilo cognitivo” con el escenario deseado y al tiempo, a una actitud de rechazo - también cognitivo - del peor escenario.²⁴

2.23 POSICIONAMIENTO

Decisión de la empresa, acerca de los atributos que se pretende le sean conferidos a su producto por el público objetivo. En otras palabras, es la forma en que está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores.

2.24 PROBABILIDAD

Conjunto de posibilidades de que un evento ocurra o no en un momento y tiempo determinado. Dichos eventos pueden ser medibles a través de de 0 y uno que ocurra con certeza es de 132.

2.25 RUPTURAS

Es una singularidad, implica un acontecimiento o suceso cuya ocurrencia determina una fractura o quiebre abrupto en una tendencia robusta o en una tendencia emergente. También puede ser un punto de inflexión en las tendencias. Son creadas por los actores sociales y pueden ser positivas o negativas.

2.26 TENDENCIAS:

Inclinación o disposición a suceder algo, o comportarse un agente de una manera determinada; orientación o facción determinada dentro de un grupo mayor; Moda temporaria que provoca que una gran parte de la sociedad use determinados objetos o tenga determinadas actitudes.

²⁴ PROSPECTIVA: Disponible en: http://www.trinidad-casanare.gov.co/apc-aa-files/35353764353830363164336630353233/Cap_tulo_10_Prospectiva.pdf

2.27 VARIABLE

Cualquier criterio, atributo, fenómeno o evento que puede asumir diferentes categorías (variables cualitativas) o valores (variables cuantitativas). Una variable, al asumir una categoría o un valor, se convierte en un dato (cualitativo o cuantitativo).

2.28 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones.²⁵

²⁵ GERENCIA ESTRATÉGICA, Disponible en: http://www.trinidad-casanare.gov.co/apc-aa-files/35353764353830363164336630353233/Cap_tulo_10_Prospectiva.pdf

3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

El acceso a los servicios financieros ha cobrado gran importancia en los últimos años. En forma permanente tanto el gobierno, como los bancos han venido planteando alternativas que buscan profundizar el acceso de la población de menores ingresos, especialmente en los estratos 1 y 2, a los servicios financieros.

El gran interés que atrae el tema de la bancarización “acceso a los servicios financieros” busca promover la operación financiera a través de corresponsales no bancarios (entidades no bancarias en donde se pueden realizar transacciones a bajos costos en zonas apartadas con poblaciones de bajos ingresos), dirigir los ahorros hacia actividades productivas, crear un sistema eficiente que facilite las transacciones entre individuos y la formalización de la economía en el país.

El compromiso del gobierno con el tema de acción social es atraer a los servicios financieros a más colombianos que todavía no los usan, porque no los entienden, porque los consideran costosos, porque no tienen fácil acceso a ellos o porque hay demasiados requisitos.

El objetivo es ofrecer a las poblaciones de menores recursos y a las pequeñas empresas, condiciones propicias para tener cuentas bancarias, utilizar dinero plástico o pagar sus cuentas por Internet o por celular.

4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Los siguientes son los objetivos que orientan esta investigación:

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estrategia para que el Banco de Bogotá implemente exitosamente la bancarización en estratos 1 y 2, cumpliendo con los requerimientos establecidos por el gobierno nacional, para incrementar la participación de mercado del Banco para el año 2014.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las fortalezas del Banco de Bogotá para incursionar en un nuevo segmento.
- Evaluar el potencial de bancarización en los estratos bajos de la sociedad.
- Analizar los riesgos de incursionar mediante los productos financieros en los estratos 1 y 2.
- Determinar los beneficios que el banco obtendrá al implementar el plan de bancarización del gobierno nacional.

5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Esta investigación tiene relevancia porque surge en respuesta a la necesidad establecida por el gobierno nacional de ampliar el acceso a servicios financieros a toda la población colombiana, enfocándose en los sectores de bajos recursos de la sociedad colombiana (estratos 1 y 2), lo cual incrementa las transacciones financieras, que deben ir acompañadas de seguridad y agilidad.

Por otra parte, el proyecto de bancarización permite al sector financiero acceder a aquellas zonas del país donde no tienen presencia, ofreciendo productos y servicios de fácil adquisición y administración. No obstante, es indispensable educar financieramente a las personas que quieran acceder a estos productos.

6. EXPERTOS



6.1 EXPERTO 1 ERICK MANCILLA

Gerente de Proyectos del Banco de Bogotá, lidera el proyecto de Bancarización en la Gerencia de proyectos CEOIS, evalúa las diferentes alternativas de portafolios, escogiendo productos rentables y atractivos para el cliente que le representen una utilidad al Banco, alineado con la estrategia de Responsabilidad Social.

Desde sus inicios en el Banco hace más de nueve años se ha caracterizado por ser líder y trabajar en pro del beneficio de los clientes y el Banco, desarrollando estrategias para los diferentes canales electrónicos, un claro ejemplo es el cambio de la plataforma de la Servilínea que permitirá a los clientes y usuarios tener un acceso fácil y respuestas inmediatas de sus requerimientos, además de ser un canal que apoya el proceso de vinculación a los nuevos clientes.

6.2 EXPERTO 2 GIOVANNA VERGARA



Gerente de la Gerencia de Tarjeta débito y Canales electrónicos, dependencia creada en el año 2011, la cual nació bajo la estructura de la Vicepresidencia Comercial, para la creación de nuevos productos y servicios.

Desde la Gerencia se lidera el proyecto de Bancarización desde el lado comercial dónde se crea la estrategia para iniciar el proyecto con la colaboración de las áreas de soporte del Banco de Bogotá y la Gerencia de Proyectos CEOIS.

Giovanna Vergara, está alineada a la estrategia del Banco de Bogotá y a la necesidad de crear productos financieros para sectores de bajos recursos, acompañados de educación financiera y Responsabilidad Social.

7. FACTORES DE CAMBIO

7.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS

AREAS	RAICES / Saber Hacer		TRONCO/Procesos		RAMAS / Resultados	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
COMERCIAL	*Trayectoria del Banco, siendo la primera institución financiera en Colombia desde el año 1870	*Servicio al cliente, los clientes perciben un servicio demorado por largas filas y congestión de oficinas	*Expansión a nivel internacional, compra del BAC y alianza con Sumitomo Mitsui Banking Corporation, para conocer nuevos mercados	* Los procesos en su mayoría para realizar trámites en oficinas no se encuentran estandarizados, por lo que varía la información de una oficina a otra	* Plan de carrera que ofrece el banco a sus empleados, apoya su crecimiento	*La rotación de personal es alta en cargos comerciales * la remuneración en comparación con el sector es deficiente
MERCADEO	* Imagen posicionada del Banco como el Primer Banco en el país.	*Demora en lanzamientos de producto, por ser conservador no amplía su portafolio y no es innovador en productos ni servicios	* Presencia a nivel Nacional con 556 oficinas	* La publicidad del Banco no muestra la imagen que el banco quiere proyectar de un banco hecho entre dos	* Fidelización, construcción de relaciones con los clientes a largo plazo	* Portafolio limitado, existe una diferenciación mínima en productos, respecto a la competencia
TECNOLOGIA	* Infraestructura tecnológica para soportar transaccionalidad	*Implementación lenta	* Diversidad de aplicaciones para desarrollar procesos	* Los sistemas utilizados no cuentan con suficiente capacidad		*Tecnología lenta para algunos procesos
FINANCIERA	* El banco cuenta con activos por USD 18.000 millones y participa con el 15% del total de activos del sistema bancario * rentabilidad del 2.6% del activo y 19.7% del patrimonio	* Altas tarifas en los servicios financieros	* El nivel de recuado de cartera es sano y es el segundo banco a nivel nacional con mejor calificación de cartera		* Utilidades del banco ascendieron a \$781.811 millones, que representa un crecimiento anual del 6.9% Vrs 2009	

Para determinar los factores de cambio, se establecieron parámetros respecto al análisis de competencia, se toman en cuenta las fortalezas del Banco dada la trayectoria, el reconocimiento y la inversión en tecnología y desarrollos que el Banco de Bogotá, durante varios años ha ido perfeccionando y que lo posicionan como una de las entidades líderes en el mercado financiero.

Adicionalmente es un punto de partida para la implementación del proyecto de Bancarización, evidenciando los aspectos a mejorar en cuanto al servicio y procesos. Los parámetros anteriores nos permiten generar un análisis estratégico de las fortalezas y debilidades de la raíz, el tronco y las ramas.

7.2 MATRIZ MEFI

Debilidades internas	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Plataforma tecnológica	0,05	2	0,10
Servicio al cliente	0,15	2	0,30
Rotación de personal	0,02	1	0,02
Procesos	0,05	1	0,05
Remuneración	0,02	2	0,04
Diversificación de portafolio	0,10	2	0,20
Innovación	0,05	1	0,05

Fortalezas internas	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Trayectoria	0,10	4	0,40
Imagen	0,05	3	0,15
Publicidad	0,03	3	0,09
Cobertura	0,15	4	0,60
Capital	0,03	3	0,09
Rentabilidad	0,05	4	0,20
Flujo de Caja	0,03	4	0,12
Plan de carrera	0,02	3	0,06
Nivel de recaudo	0,05	4	0,20
Fidelización de clientes	0,05	4	0,20

TOTAL	1,00		2,87
--------------	-------------	--	-------------

En la matriz de Evaluación de los Factores Internos la ponderación del resultado da un total del 2.87 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas han sido adecuadas y que cubren las necesidades de la organización, aunque existen aspectos a mejorar se deben aprovechar las fortalezas y los recursos para obtener un buen resultado.

7.3 MATRIZ MPC

FACTORES DE ÉXITO	Banco de Bogotá		Bancolombia		DAVIVIENDA		BBVA		
	PESO	CALIFICACION PARCIAL	CALIFICACION	PARCIAL	CALIFICACION	PARCIAL	CALIFICACION	PARCIAL	
Servicio al cliente	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Cobertura	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48	1	0,16
Plataforma tecnológica	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Innovación	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Tarifas	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Portafolio	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Recaudo	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Posicionamiento	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Publicidad	0,03	2	0,06	4	0,12	4	0,12	3	0,09
Expansión Internacional	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Experiencia	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09
TOTAL	1,00		2,83		3,51		3,00		2,18

Es una herramienta de análisis que nos, permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de los competidores más importantes de una empresa sobre factores que se consideran como claves para el éxito de la industria o mercado en el que se desenvuelve.

Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones.

Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas

Con base en la matriz MPC es posible afirmar que el I nivel de competitividad del Banco de Bogotá es de 2.83 que lo ubica en un nivel medio, en cuanto a sus competidores como Davivienda y Bancolombia se ubican en un nivel Alto. Por otra

parte, los competidores son muy fuertes en el mercado, especialmente en la plataforma tecnológica y la innovación de productos y servicios que permiten incursionar más fácilmente en nuevos mercados.

7.4 MATRIZ MEFE

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
TLC	0,05	3	0,15
Acceso sistema financiero	0,05	4	0,20
Educación financiera	0,05	4	0,20
Circular 053 de 2009	0,15	4	0,60
Responsabilidad social	0,05	3	0,15
Plan de bancarización gubernamental	0,05	4	0,20
Alianzas estratégicas	0,05	3	0,15

Amenazas	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Decisiones macroeconómicas	0,15	2	0,30
Índice pobreza	0,05	1	0,05
Inflación	0,05	1	0,05
Riesgo país	0,05	2	0,10
Ley 1369 (Regulación De sistemas postales)	0,05	2	0,10
Fraude electrónico	0,15	2	0,30
Competencia	0,05	2	0,10

TOTAL	1,00		2,65
--------------	-------------	--	-------------

El resultado de la matriz de Evaluación de los factores Externos da 2,65 indica que el factor externo es favorable, las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y aprovecharlas para lograr que la organización se encuentre bien posicionada en el mercado.

7.5 DETERMINACIÓN FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS ENTORNO ESTRATÉGICO

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS	Circular 053 de 2009 , la cual reglamenta el tramite simplificado para apertura de cuenta de ahorros, solo se requiere documento de identificación y apertura en CNB	Sanciones por no acatar la reglamentación vigente
	Riesgo pais es un instrumento de clave de la globalización financiera y el control de los flujos de capital	
		Ley 1369 del Congreso la cual faculta a los operadores postales a realizar transacciones financieras
	Desde el año 2002 se realizaron acuerdos del Gobierno con la Banca para otorgamiento de microcreditos a personas no bancarizadas	

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONOMICOS	Participación del 56,6% en acceso de personas al sistema Financiero	Comparacion con paises de desarrollo similar la cifra del 56,6% es muy baja
		Aumento de la inflación
	42 Millones de lineas celulares activas en el país Vrs 16,2 millones cuentas de ahorro abiertas	Quejas por costos elevados en SMS , asociados a los operadores de telefonía
	Banco de la Republica como agente regulador y seguimiento a los sistemas de pago	Cobro de impuestos a las transacciones Financieras, inducen a la informalidad e ilegalidad
	TLC , como oportunidad de abrir nuevos mercadorma tecnologica s y reforzar la plataf	Aumento del índice de pobreza dificulta la apertura de mercados

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
SOCIALES	Programa de Educacion Financiera	
	Acuerdos de entendimiento con empresas de telefonía celular para prestación del servicio	
	Acceso a servicios financieros para personas no bancarizadas, con alto impacto social que les permitirá mejorar la calidad de vida	Quiebra por endeudamiento desmesurado
FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
TECNOLOGICOS	Banca Movil como herramienta para realizar transferencias y pagos sin importar el lugar donde se encuentren	Modalidades de robo, capturando información
	Utilizacion de canales e instrumentos de pago que faciliten el acceso a los servicios financieros	Competencia cuenta con red de CNB amplia a nivel de poblaciones
	En el 2006 se crea la figura de Corresponsales no bancarios que permiten el acceso a transacciones financieras a mas personas	El Montaje es sofisticado y costoso

Para determinar los factores exógenos se hizo necesario identificar los aspectos Políticos, sociales, económicos y tecnológicos, que tienen incidencia directa y permiten que el proyecto de bancarización sea una realidad y este apoyado en fundamentos establecidos de acuerdo a la legislación Colombiana, además basados en la estrategia de bancarización del Gobierno nacional, cumpliendo el objetivo de responsabilidad social en donde la educación financiera debe estar a cargo de las Entidades financieras, fomentando la información adecuada a los clientes y usuarios.

8. MIC MAC

Herramienta de análisis estructural que genera una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos. Las diferentes fases del método son las siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave

Esta matriz permite interrelacionar las variables para conocer el impacto y la influencia de una y otra. Se seleccionaron cuarenta (40) variables para llevar a cabo el análisis estructural y así determinar las variables influyentes y dependientes, que serán consideradas como vitales para la evolución del proyecto

8.1 LISTADO DE VARIABLES

Variable	Descripción
PLATF	Precio de alquiler de cada planta de generación
SERV	invitaciones a cotizar / alianzas estratégicas / ventas anuales
ROTACION	Diversidad de equipos de generación de energía y marcas
PROC	Tiempo de entrega del producto.
REMUN	Sistema de Gestión de calidad
DIVEPORTAF	Competencia del Talento Humano contratado
INNOV	Sitio estratégico de ubicación
TRAYEC	Investigación y Desarrollo.
IMAG	Capital de trabajo disponible
PUBLI	Permite conocer cómo la empresa financia sus activos con deudas a terceros. También proporciona la razón entre la deuda con terceros y el patrimonio.
COBERT	Proporción del mercado que la empresa posee
CAPIT	Buscar el segmento del mercado a atacar, basado en investigaciones de mercadeo.
RENTAB	Satisfacción al cliente (atención de quejas y reclamos, respuesta a cotizaciones, actitud de servicio)
FCAJA	Infraestructura
PLAN CARR	Capacidad para dar soporte técnico en caso de falla de los equipos
RECAUD	Gestión de la cadena de abastecimiento.
FIDELIZ	Conocimiento técnico de los equipos y funcionamiento del negocio
TARIFS	La deuda que tienen los clientes con la empresa
PORTAF	Tasas de interés bajas que permiten fácilmente capitalización.
EXPANS	Tasa de cambio favorable para la importación de equipos.
TLC	Dinero en los bancos dispuesto para créditos.
PENALIDAD	Grandes proyectos de inversión petrolera por desarrollar.
ACCESO FIN	Acciones en el sector petrolero en crecimiento.
EDUC FINAN	Medida temporal del gobierno para facilitar la importación de maquinaria. Arancel = 0.
CIRC 053	Problemática política en EEUU y Libia que elevan el precio del petróleo.
RESP SOCIA	Programas e instituciones facilitadoras en la generación y creación de empresa.
PROG GOB	Políticas OPEP que mantiene el mercado petrolero estable.
PLAN BANC	Difícil penetración del mercado debido a empresas reconocidas en el sector.
ALIANZ EST	Sectores con regionalismo marcado que afectan el desarrollo de actividades.
DECIS MACR	Impactos negativos generados en la sociedad y el medio ambiente en la exploración de petróleo.
IND POBRE	Cambios climáticos afectan la actividad petrolera.
INFLAC	El número de competidores en crecimiento debido al tratado de libre comercio con EEUU.
RIESG PAIS	Cantidad y severidad de grupos al margen de la ley en el sector.
LEY 1369	Relaciones diplomáticas que inestabilizan la economía interna.
FRAU ELEC	Tecnología costosa que demanda grandes inversiones para compra de equipos.
COMPET	Variedad y Diversidad de plantas generadoras de energía.
APROP TECN	Tecnología costosa que demanda grandes inversiones para compra de equipos.
TAX	Impuestos
BANC MOVIL	Banca móvil
CNB	Corresponsales no bancarios

8.2 MATRIZ RELACIONAL

	PLAT	SERV	ROTA	PROC	REM	DIVE	INNO	TRAY	IMAG	PUBL	COBE	CAPIT	RENT	FCAJ	PLAN	RECA	FIDEL	TARIF	PORT	EXPA	TLC	PENA	ACCE	EDUC	CIRC	RESP	PROG	PLAN	ALIA	DECIS	IND	INFLA	RIESG	LEY	FRAU	COM	APRO	TAX	BANC	CNB		
1	PLATF	0	2	0	3	0	1	1	0	3	2	3	1	1	0	1	0	1	1	2	0	0	2	0	3	2	3	3	2	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3	3		
2	SERV	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0		
3	ROTACION	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4	PROC	3	2	0	0	0	1	1	0	2	1	1	0	0	0	1	1	0	1	2	0	1	2	1	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	0	1	1		
5	REMUN	0	1	3	0	0	0	1	0	3	1	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
6	DIVEPORTAF	2	2	0	1	0	0	3	1	3	2	2	2	2	2	0	2	2	3	2	1	0	2	0	3	2	3	3	3	0	0	0	0	2	1	2	3	0	3	3		
7	INNOV	2	2	0	2	0	3	0	0	2	2	1	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	2	1	3	3	3	3	1	0	0	0	0	2	1	3	3	0	3	3		
8	TRAYEC	0	0	0	1	0	0	0	0	3	2	3	2	2	2	1	2	2	0	2	3	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0		
9	IMAG	0	2	0	0	1	2	2	0	0	3	2	1	1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	0	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	
10	PUBLI	0	1	0	0	0	2	3	0	3	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0		
11	COBERT	3	1	0	2	0	2	1	3	2	0	2	2	2	2	0	1	0	2	3	4	0	3	2	3	2	2	3	3	1	2	0	0	2	1	2	2	0	3	3		
12	CAPIT	3	1	1	0	3	1	1	2	3	2	1	0	3	3	0	1	0	2	0	0	4	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1	1	1	1		
13	RENTAB	3	2	0	0	3	1	1	2	2	1	1	0	0	2	0	1	0	2	0	1	4	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	
14	FCAJA	2	1	1	0	2	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
15	PLAN CARR	0	0	2	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16	RECAUD	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	FIDELIZ	2	3	1	1	0	2	2	2	2	2	2	1	2	1	0	1	0	2	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	1	2	2	2	
18	TARIFIS	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	
19	PORTAF	0	1	0	0	0	3	2	1	1	1	0	0	2	1	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	
20	EXPANS	2	0	0	1	0	2	2	3	3	2	2	2	2	2	0	0	1	1	2	0	1	0	0	0	0	2	2	0	2	1	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	
21	TLC	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
22	PENALIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23	ACCESO FIN	2	1	0	1	0	2	2	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	
24	EDUC FINAN	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	CIRC 053	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	
26	RESP SOCIA	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	PROG GOB	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
28	PLAN BANC	1	0	0	2	0	3	3	1	1	2	3	2	2	3	0	2	1	3	3	1	0	2	3	2	3	3	1	0	2	0	2	1	0	3	3	3	2	1	3	3	
29	ALIANZ EST	2	2	0	3	1	3	3	0	1	2	3	2	2	2	0	0	2	2	3	2	0	1	3	1	0	2	0	1	0	0	1	0	1	0	2	2	2	0	1	2	
30	DECIS MACR	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	1	2	2	0	1	0	0	1	0	2	3	0	3	2	2	2	3	0	2	2	3	3	0	2	0	3	0	2	2	
31	IND POBRE	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	3	0	0	3	2	0	0	0	2	0	2	2	0	2	0	2	2	
32	INFLAC	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	0	1	1	0	0	3	2	0	2	2	2	1	2	2	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	
33	RIESG PAIS	2	0	0	0	0	2	2	3	3	2	0	0	2	1	0	2	0	1	1	2	0	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	0	1	1	2	0	2	1
34	LEY 1369	2	1	0	2	0	2	2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	2	2	0	0	0	3	2	0	1	1	3	3	0	1	0	1	0	1	0	0	2	0	1	1	3
35	FRAU ELEC	3	2	1	3	0	3	3	1	1	2	2	1	1	1	0	1	3	1	3	3	0	1	3	1	0	0	2	2	2	1	0	0	0	2	0	0	3	1	3	1	
36	COMPET	2	3	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	1	2	0	1	2	2	1	1	0	1	2	1	0	0	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	2	2	2	
37	APROP TECN	3	2	0	3	0	3	3	0	1	2	3	0	1	1	0	2	2	2	3	3	0	0	2	2	0	0	1	1	2	0	0	0	1	2	0	0	1	3	1	1	
38	TAX	0	1	0	1	1	0	0	1	2	0	0	2	1	3	0	2	0	1	1	1	0	3	1	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	2	1	
39	BANC MOVIL	3	3	1	3	1	3	3	0	2	2	3	1	2	2	0	2	2	2	3	2	0	1	2	1	0	1	1	2	2	1	0	0	0	2	2	2	1	0	2	2	
40	CNB	1	2	1	2	1	1	1	0	0	2	2	0	1	2	0	2	2	0	0	0	1	2	1	0	1	1	2	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2	0	0

Las influencias tienen asignado el valor de 0 a 3 donde:

- 0: Sin Influencia
- 1: Débil
- 2: Media
- 3: Fuerte

Esta calificación permite determinar la influencia entre las variables tenidas en cuenta, existe una fuerte influencia entre el servicio y la fidelización del cliente, debido a que el servicio que perciben los clientes permite que haya afinidad y que perciban al Banco como entidad más cercana, el servicio se encuentra relacionado directamente con la fidelización al cliente, puesto que si no se le da la importancia al servicio, no se garantiza la permanencia de éste.

Otro claro ejemplo entre la influencia de las variables es la de Banca Móvil Vs. cobertura, lo podemos evidenciar en el gráfico de la matriz relacional puesto que la banca móvil es uno de los canales más utilizados por la población debido al fácil acceso a los teléfonos celulares y la disponibilidad a la tecnología y la cobertura es la presencia del banco en lugares alejados de la ciudad, estas dos variables tienen una influencia fuerte.

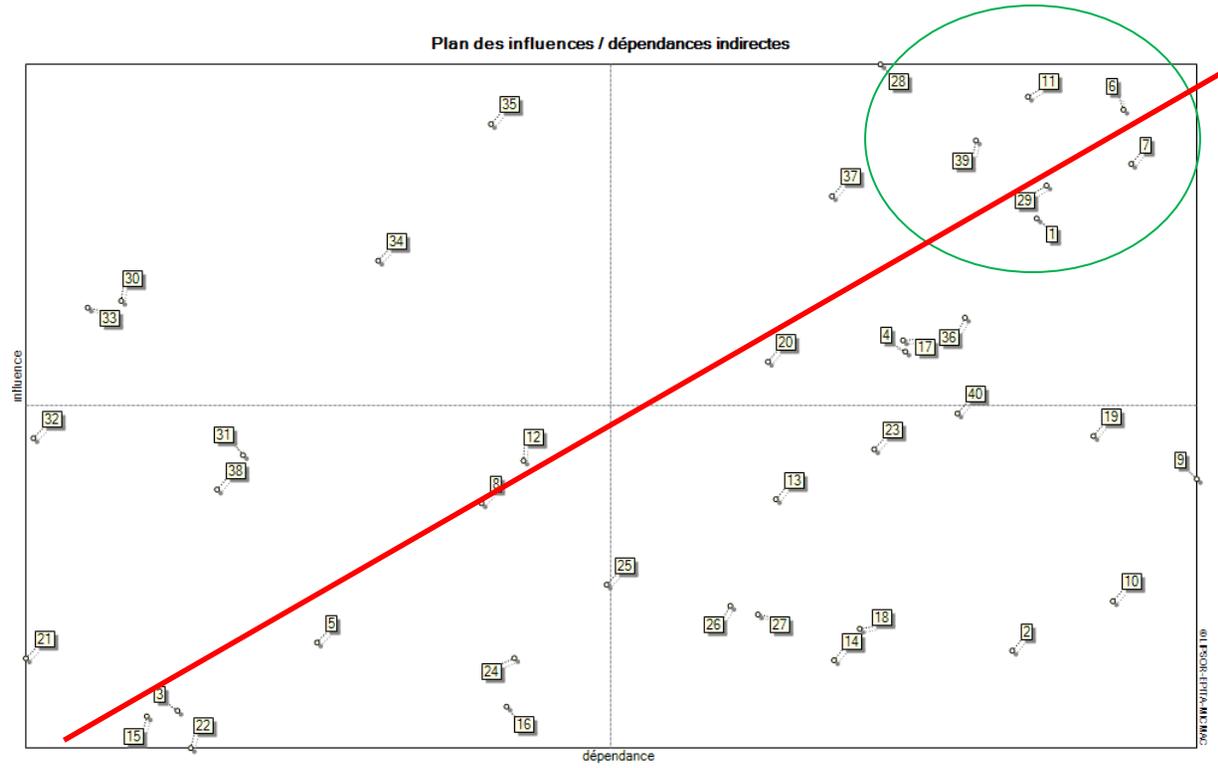
Caso contrario es la calificación nula entre la responsabilidad social con la Rotación del personal, su calificación ha sido asignada con cero, es claro que la Responsabilidad social es la obligación que tiene el Banco de Bogotá para con sus empleados, proveedores, clientes, usuarios y la comunidad en general.

8.3 MIC MAC (DEPENDENCIAS INDIRECTAS)

En el cuadrante superior de la matriz MICMAC derecho clasificamos las variables de alta motricidad y alta dependencia, son variables de alta importancia para la ejecución de nuestro proyecto de Bancarización, las cuales son:

- Bancarización
- Banca Móvil
- Oficinas
- Diversificación de portafolio
- Alianzas estratégicas
- Innovación
- Infraestructura

Plan des influences / dépendances indirectes



9. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO

	FACTOR	DESCRIPCION
¿COMO ESTA EL BANCO DE BOGOTA HOY ?	DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	El Banco de Bogotá es una entidad que promueve la creación y ampliación de su portafolio de productos, creando unidades especializadas para atención de clientes de Microfinanzas, el principal nicho para la Bancarización
EN QUE CONSISTE ?	DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	Se compone de los productos y servicios que ofrece una empresa, de acuerdo a las necesidades que quiera satisfacer del mercado. Definir un portafolio de productos (sean tangibles o intangibles) significa analizar cada uno de ellos, determinar cuales son los que verdaderamente vale la pena mantener y decidir cuales deben eliminarse. El BGC, Boston Consulting Group, desarrolló hace algunos años una matriz destinada a analizar la rentabilidad del grupo de productos o portafolio de la empresa. Su objetivo: determinar la estrategia de mercadeo que debe seguirse con relación a la mezcla de productos que idealmente debería darse en la empresa.
COMO SE MANIFIESTA?	DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	Positivamente, es importante diversificar el portafolio, crear productos acordes con las nuevas tendencias del mercado, esto permitirá desarrollar un portafolio de productos y servicios que le asegure una utilidad a la compañía
COMO SE PODRIA MEDIR ?	DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	El número de productos y servicios ofrecidos en el Banco / Número de productos promedio con el que cuentan otras entidades Financieras
QUE TENDENCIA PRESENTA ?	DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	La tendencia es creciente debido a las exigencias de los clientes, que tienen conocimiento de los productos de la competencia y quieren tener varias opciones para escoger
QUE RUPTURA SE OPONDRA A LA TENDENCIA ?	DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	El incremento de productos y servicios que ofrece la competencia, que se promocionan en los diferentes medios de comunicación Reglaciones que puedan emitir entes como la Superintendencia Financiera de Colombia o el Gobierno Nacional
QUE POTENCIALIDADES HACIA EL FUTURO PRESENTA EL FACTOR	DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	Teniendo en cuenta las tendencias globales existe un alto potencial para diversificar los productos y servicios que ofrece el Banco de Bogotá

	FACTOR	DESCRIPCION
¿COMO ESTA EL BANCO DE BOGOTA HOY ?	PLATAFORMA TECNOLÓGICA	El Banco de Bogotá durante los últimos 5 años ha realizado inversión tecnológica (mayor número de ATMs, Corresponsales Bancarios y modificación del look and feel del acceso a internet) con el fin de estar a la vanguardia y brindar a sus clientes mayor acceso a la plataforma.
EN QUE CONSISTE ?	PLATAFORMA TECNOLÓGICA	Se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles. La plataforma tecnológica es el soporte con el que cuenta la empresa para desarrollar su negocio
COMO SE MANIFIESTA?	PLATAFORMA TECNOLÓGICA	Positivamente, porque los clientes nos perciben como una entidad a la vanguardia
COMO SE PODRIA MEDIR ?	PLATAFORMA TECNOLÓGICA	Mediante la plataforma de atención por número de llamadas en Requerimientos de fallas en los sistemas
QUE TENDENCIA PRESENTA ?	PLATAFORMA TECNOLÓGICA	Creciente, porque ofrece a sus clientes sistemas ágiles y seguros para realizar con comodidad las transacciones sin necesidad de acercarse a una oficina del banco El banco ha realizado inversión en tecnología , siempre de acuerdo a las tendencias globales
QUE RUPTURA SE OPORTUNA A LA TENDENCIA ?	PLATAFORMA TECNOLÓGICA	No ir de acuerdo a las tendencias del mercado, ofreciendo sistemas ágiles y sin necesidad de desplazamientos
QUE POTENCIALIDADES HACIA EL FUTURO PRESENTA EL FACTOR	PLATAFORMA TECNOLÓGICA	Positivas, debido a que el Banco se encuentra integrando sus aplicaciones para ofrecer de una forma más agil procesos en una misma unidad de negocio

	FACTOR	DESCRIPCION
¿COMO ESTA EL BANCO DE BOGOTA HOY ?	COBERTURA	El Banco de Bogotá cuenta con más de 540 oficinas en todo el país, cubriendo la totalidad del territorio nacional, adicionalmente tiene presencia de más de 100 Corresponsales Bancarios Móviles y en establecimientos comerciales como almacenes de cadena (Exito y Colsubsidio)
EN QUE CONSISTE ?	COBERTURA	Es la capacidad que tiene una organización de proveer sus servicios y productos a diferentes zonas geográficas
COMO SE MANIFIESTA?	COBERTURA	Positivamente, porque al tener presencia en gran parte del territorio nacional permite el acceso de sus clientes fácilmente
COMO SE PODRIA MEDIR ?	COBERTURA	Mayor Presencia : Zonas geográficas atendidas por el banco/ Número total de zonas geográficas del país
QUE TENDENCIA PRESENTA ?	COBERTURA	Creciente, el Banco de Bogotá junto con la red de Aval es la red más grande del país que cubre la mayoría de las poblaciones en el territorio nacional
QUE RUPTURA SE OPOONDRA A LA TENDENCIA ?	COBERTURA	Poblaciones con difícil acceso, en las cuales no es posible la instalación de una oficina o cajero automático.
QUE POTENCIALIDADES HACIA EL FUTURO PRESENTA EL FACTOR	COBERTURA	Poder llegar a poblaciones a las cuales hoy no se tiene acceso por medio de Corresponsales no bancarios y medios electrónicos

	FACTOR	DESCRIPCION
¿COMO ESTA EL BANCO DE BOGOTA HOY ?	BANCA MOVIL	El Banco de Bogotá ha incrementado su participación en Banca Móvil donde actualmente cuenta con xxx clientes inscritos que realizan sus transacciones de una forma más fácil y segura a través de su plataforma tecnológica
EN QUE CONSISTE ?	BANCA MOVIL	Banca Móvil se consolida en Colombia como una solución confiable y segura para la realización de transacciones bancarias por celular. Colombia fue el primer país en Latinoamérica en implementar de manera masiva y exitosa el servicio de Banca Móvil Este nuevo servicio ha permitido a los suscriptores acceder por medio de su celular, a servicios bancarios como la consulta del saldo de la cuenta, transferencias de dinero, recarga de celulares en prepago y pago de la factura de un celular en pospago, entre otros. Los usuarios pueden acceder a los servicios y hacer sus transacciones a cualquier hora del día, las 24 horas, los siete días de la semana.
COMO SE MANIFIESTA?	BANCA MOVIL	Positivamente, los clientes pueden acceder a su portafolio de productos a través de un canal seguro sin desplazamientos.
COMO SE PODRIA MEDIR ?	BANCA MOVIL	Cientes Activos : Numero de clientes vinculados a Banca Móvil/ Total clientes vinculados al Banco
QUE TENDENCIA PRESENTA ?	BANCA MOVIL	Creciente, además de su facilidad de uso, se caracteriza por ser una herramienta segura, que incluye una aplicación segura (software) almacenada en la tarjeta SIM (Módulo de Identidad del Suscriptor), un servidor y un software que interpreta los mensajes que se intercambian entre los bancos y la SIM. La solución ofrece seguridad en todo el proceso de la transacción, desde la codificación de los mensajes que se envían desde la tarjeta SIM hasta la decodificación en el servidor de los bancos que los traduce al formato específico de cada uno
QUE RUPTURASE OPONDRA A LA TENDENCIA ?	BANCA MOVIL	Fraudes que se realicen por este medio, falta de capacitación a las personas para mostrar el servicio como seguro y ágil
QUE POTENCIALIDADES HACIA EL FUTURO PRESENTA EL FACTOR	BANCA MOVIL	Existe mucho potencial para vincular con Banca Móvil, en Colombia existen 42 millones de líneas de celular abiertas (estrategia de bancarización)

	FACTOR	DESCRIPCION
EN QUÉ CONSISTE ?	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Uniones formales entre dos o más empresas que tienen como fin, unir sus fuerzas para lograr un objetivo común del que ambas se beneficien.
CÓMO SE MANIFIESTA?	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Positivamente
CÓMO SE PODRIA MEDIR ?	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Número de alianzas con operadores de telefonía móvil/ operadores de telefonía móvil en Colombia
QUÉ TENDENCIA PRESENTA ?	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Creciente, de acuerdo a las tendencias presentadas en los países desarrollados, donde se aprovechan las sinergias para desarrollar de nuevas tecnologías y poder llegar a tener una mayor cubrimiento sin incurrir en costos de infraestura de oficinas
QUÉ RUPTURA SE OPONDRA A LA TENDENCIA ?	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Competencia tenga alianzas fuertes con operadores de telefonía movil que cuenten con cláusulas de exclusividad
QUÉ POTENCIALIDADES HACIA EL FUTURO PRESENTA EL FACTOR	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Desarrollando las alianzas entre el Banco y los opetradores de telefonía móvil se contaría con mayor promoción del canal para realizar aperturas de cuentas y transacciones sin que implique presencia de oficina.

	FACTOR	DESCRIPCION
¿COMO ESTA EL BANCO DE BOGOTA HOY ?	PLAN DE BANCARIZACION	El Banco de Bogotá es pionero en la atención al segmento de Microfinanzas, actualmente cuenta con xxx clientes vinculados lo cual apoya la estrategia de Bancarización que promueve el Gobierno Nacional
EN QUE CONSISTE ?	PLAN DE BANCARIZACION	La “inclusión financiera” abarca tanto la bancarización —entendida como el número de personas vinculadas al sistema financiero por el lado del ahorro o del crédito— como el acceso eficiente a sistemas y herramientas de pago.
COMO SE MANIFIESTA?	PLAN DE BANCARIZACION	Positivamente, permitiría que mayor número de personas de estratos bajos y de poblaciones apartadas puedan acceder al sistema financiero
COMO SE PODRIA MEDIR ?	PLAN DE BANCARIZACION	Personas Bancarizadas : Numero de personas bancarizadas de estratos 1 y 2/ poblacion total estratos 1 y 2
QUE TENDENCIA PRESENTA ?	PLAN DE BANCARIZACION	Creciente, la bancarización se ha facilitado en Colombia debido a las reglamentaciones para aperturas de cuentas sin documentos engorrosos, según la Circular 053 del 2009.
QUE RUPTURA SE OPOONDRA A LA TENDENCIA ?	PLAN DE BANCARIZACION	Impuestos que se generen a los usuarios y desmotiven la vinculación al sector financiero
QUE POTENCIALIDADES HACIA EL FUTURO PRESENTA EL FACTOR	PLAN DE BANCARIZACION	El sector financiero colombiano ha venido impulsado decididamente la bancarización, diseñando productos especializados más ajustados a las necesidades de la población de menores ingresos, acordando metas de colocación de crédito con el gobierno y modernizando su infraestructura con novedosos canales de distribución

	FACTOR	DESCRIPCION
¿COMO ESTA EL BANCO DE BOGOTA HOY ?	INNOVACION	El Banco de Bogotá desarrolla más de 10 productos o servicios cada año para ofrecer a sus clientes soluciones integrales que se ajusten a las necesidades de cada segmento
EN QUE CONSISTE ?	INNOVACION	<p>Es crear o modificar un producto e introducirlo en el mercado, Michael Potter afirma que "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar"</p> <p>existen distintos tipos de innovación, todos ellos se clasifican según su aplicación o grado de originalidad.</p> <p>Según su aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Innovación de PRODUCTO: Comercialización de un producto tecnológicamente distinto o mejorado, la innovación se da cuando las características de un producto cambian •Innovación de PROCESO: Ocurre cuando hay un cambio significativo en la tecnología de producción de un producto o servicio también ocurre cuando se producen cambios significativos en el sistema de dirección y/o métodos de organización; reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad, etc... <p>Según su grado de originalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Innovación RADICAL: aplicaciones nuevas de una tecnología o combinación original de nuevas tecnologías •Innovación INCREMENTAL: mejoras que se realizan sobre un producto, servicio o método existente.
COMO SE MANIFIESTA?	INNOVACION	Positivamente, la creación de nuevos productos logra la fidelización de cada uno de sus clientes pues sienten el interes por ellos
COMO SE PODRIA MEDIR ?	INNOVACION	Nuevos productos novedosos que se lanzan al mercado, siendo la primera entidad financiera en proporcionar el producto o servicio
QUE TENDENCIA PRESENTA ?	INNOVACION	Creciente, la innovación es uno de los objetivos estratégicos primordiales para el Banco y favorece el desarrollo de la organización
QUE RUPTURA SE OPONDRA A LA TENDENCIA ?	INNOVACION	Productos novedosos que sean lanzados por la competencia antes del Banco de Bogotá Resistencia al cambio por parte de la Junta Directiva y los funcionarios
QUE POTENCIALIDADES HACIA EL FUTURO PRESENTA EL FACTOR	INNOVACION	De acuerdo a las tendencias , productos innovadores que le ofrezcan alternativas diferentes a los clientes

La matriz de factores nos permite identificar la situación actual real del Banco de Bogotá en cuanto a las ventajas y falencias que son determinantes en la toma de decisiones y que garantizan la correcta aplicación del proyecto de Bancarización, de acuerdo a las sesiones con los expertos se validaron los resultados arrojados en el MICMAC y se comprobaron que los siete factores son decisivos para la implementación, adecuación y producción del proyecto de Bancarización.

10. JUEGO DE ACTORES

Los actores que forman parte de este sistema son los siguientes:

Lista de actores

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Agremiaciones	AGREMIAC.	Entidad formada por un conjunto de so
2	Areas de Operacion	AREAS OP	Son todas aquellas dependencias que
3	Av VILLAS	AV VILLAS	Entidad financiera que forma parte del
4	BANCO DE BOGOTA	BBOGOTA	Entidad financiera con amplia trayector
5	Bancolombia	BANCOLOMBI	Entidad financiera, calificado como pri
6	Cientes Microfinanzas	MICROFINAN	Segmento de clientes independientes
7	Cientes Persona Natural	CLIENT P.N	Personas naturales que poseen o no vi
8	Corresponsales Bancarios	Corresp. B	Extension del Banco en un lugar dond
9	DAVIVIENDA	DAVIVIENDA	Entidad financieras con similares cara
1	Empleados	EMPLEADOS	Funcionarios vinculados a través de un
1	Gobierno	GOBIERNO	Autoridad que dirige, controla y admini
1	Junta Directiva	JUNTA D	grupo de socios que influyen sobre de
1	Operadores de telefonía Móvil	OPTELEF MV	Empresas dedicadas a prestar el servi
1	Proveedores de comunicacio	PROV.COMU	Proveedores de comunicacion, agenci
1	Proveedores de software	PROV. SOFT	Entes externos que suministram un ser
1	Proveedores de tecnología	PROV. TECN	Entidad externa que presta al banco s

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Los Objetivos planteados por el Banco de Bogotá son los siguientes:

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Indice bancarizacion 75 %	Bancarizac	Se espera que para el año 2014 el nivel de bancarizacion se encuentre en el 75%
2	Banca móvil incrementar el 40 %	Banca Movi	Se espera que el canal de mayor trazabilidad sea la Banca movil con un 40% de participacion frente a los otros canales
3	Alianzas con operadores al 2014	Alianzas	Se espera que el Banco cuente con alianzas en los 4 operadores para brindar servicios economicos y de facil acceso a los clientes
4	Diversificacion portafolio 2014	Diversif	Se espera que para el 2014 el banco cuente con minimo 5 productos especificos para cada uno de los segmentos
5	Inversion en mejora infraestructura en un 50 %	Infraestru	Se espera realizar inversion en tecnologia y desarrollo en un 50% para el año 2014
6	Cobertura oficinas 700	Oficinas	Apertura de oficinas, para quedar al año 2014 con 700 oficinas a nivel nacional
7	Innovacion en productos o servicios cada trimestre al año 2014	Innovacion	Se espera Innovacion en productos o servicios cada trimestre al año 2014

10.1 MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS

Esta matriz describe las influencias directas que existen entre los actores del sistema.

MID	AGREMIAC.	AREAS OP	AV VILLAS	BBOGOTA	BANCOLOMBI	MICROFINAN	CLIENT P.N	Corresp. B	DAVIVIENDA	EMPLEADOS	GOBIERNO	JUNTA D	OPTELEF MV	PROV.COMUN	PROV. SOFT	PROV. TECN
AGREMIAC.	0	0	0	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1
AREAS OP	0	0	1	2	0	0	1	2	0	3	0	2	2	1	2	2
AV VILLAS	1	1	0	4	1	3	3	2	2	2	0	3	1	2	3	3
BBOGOTA	3	4	4	0	2	4	4	3	2	3	0	4	2	4	4	4
BANCOLOMBI	1	0	1	3	0	2	3	2	2	2	0	1	0	2	3	3
MICROFINAN	2	2	3	4	3	0	1	3	2	1	4	2	3	2	2	2
CLIENT P.N	3	2	2	4	2	3	0	3	2	4	2	3	2	2	1	1
Corresp. B	0	2	1	4	1	3	3	0	1	2	1	1	2	1	2	2
DAVIVIENDA	2	1	2	2	2	3	2	2	0	2	0	1	2	1	2	2
EMPLEADOS	3	3	2	4	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
GOBIERNO	3	2	1	4	4	4	2	3	4	2	0	4	3	1	2	2
JUNTA D	3	3	3	4	0	3	2	2	0	3	0	0	1	2	3	3
OPTELEF MV	2	2	3	3	2	2	1	3	3	0	0	0	0	0	3	3
PROV.COMUN	1	3	2	3	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0
PROV. SOFT	1	4	2	3	2	1	0	3	2	0	0	0	0	0	0	1
PROV. TECN	1	4	2	3	2	1	0	3	2	0	0	0	0	0	1	0

© UPSOR-EPI/IA/MACTOR

10.2 MATRIZ DE POSICIONES VALORADAS

Indica si el actor tiene una posición favorable o desfavorable en relación al objetivo.

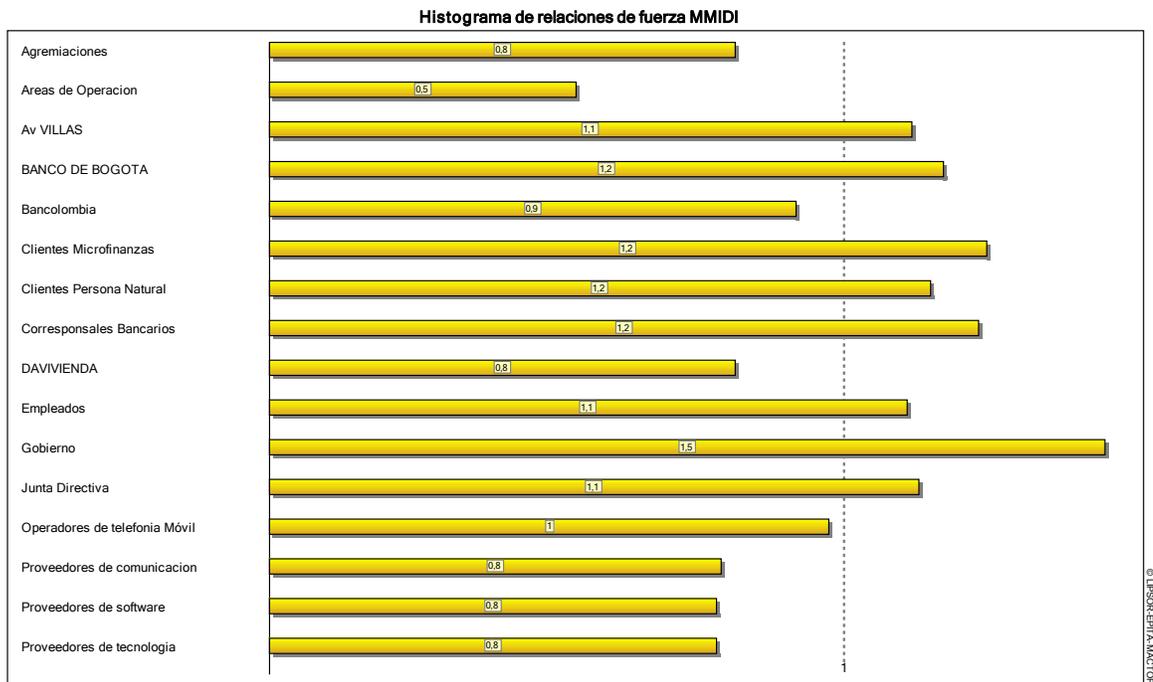
2MAO	Bancarizac	Banca Moví	Alianzas	Diversif	Infrastru	Oficinas	Innovacion
AGREMIAC.	2	0	2	1	0	1	2
AREAS OP	-1	2	1	2	-1	2	1
AV VILLAS	4	3	-2	-3	-2	-2	-2
BBOGOTA	4	4	4	4	4	4	4
BANCOLOMBI	4	3	-2	-3	-1	-1	-2
MICROFINAN	4	3	3	2	2	0	2
CLIENT P.N	4	4	2	3	2	3	3
Corresp. B	4	4	2	3	3	-4	2
DAVIVIENDA	4	3	-2	-3	-1	-1	-2
EMPLEADOS	3	2	2	1	2	3	2
GOBIERNO	4	3	2	0	0	0	0
JUNTA D	4	2	3	2	3	2	2
OPTELEF MV	4	4	4	2	1	2	2
PROV.COMUN	0	3	2	4	0	0	3
PROV. SOFT	3	1	2	2	1	2	2
PROV. TECN	0	3	1	2	2	2	4

© UPSOR-EPI/IA/MACTOR

10.3 DIAGRAMA DE FUERZA DE ACTORES

En este histograma se pueden identificar las influencias directas e indirectas que tiene un actor sobre otro, en este caso el actor Operadores de Telefonía Móvil tiene una fuerza media calificada en 1, mientras que el actor Áreas de Operación es el actor más débil del sistema

El Banco de Bogotá es un actor fuerte dentro del sistema con una calificación de 1.2 aunque el Gobierno es el actor líder calificado con 1.5, este actor no se deja influenciar por los demás actores.

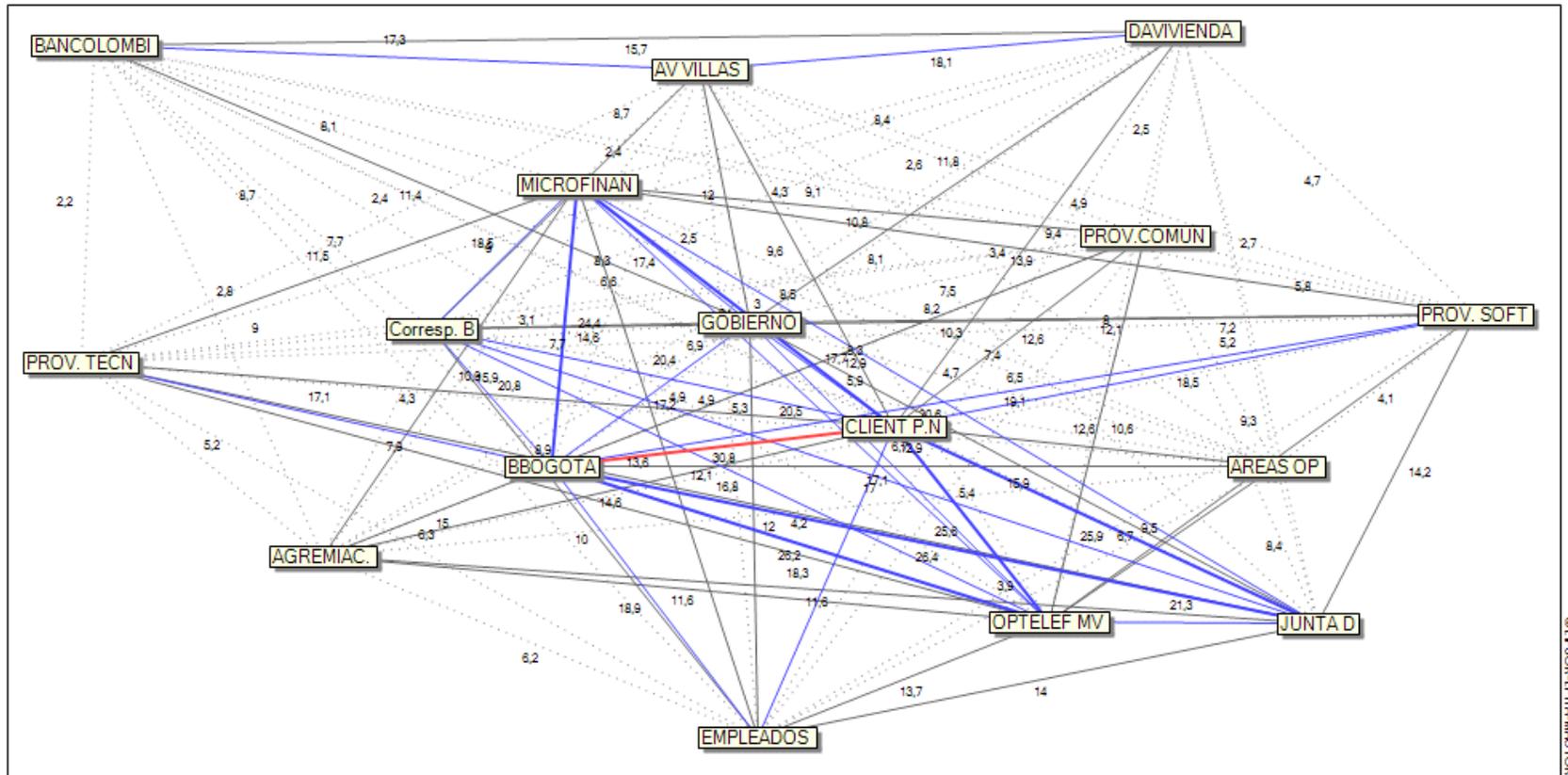


10.4 DIAGRAMA DE CONVERGENCIA DE ACTORES

En este gráfico cuanto más gruesa sea la línea que los une es más importante la intensidad de sus convergencias, muestra los actores que tienen posiciones similares frente a los objetivos que se plantearon.

En el sistema la convergencia más importante es la del Banco de Bogotá con los clientes Persona Natural vinculados

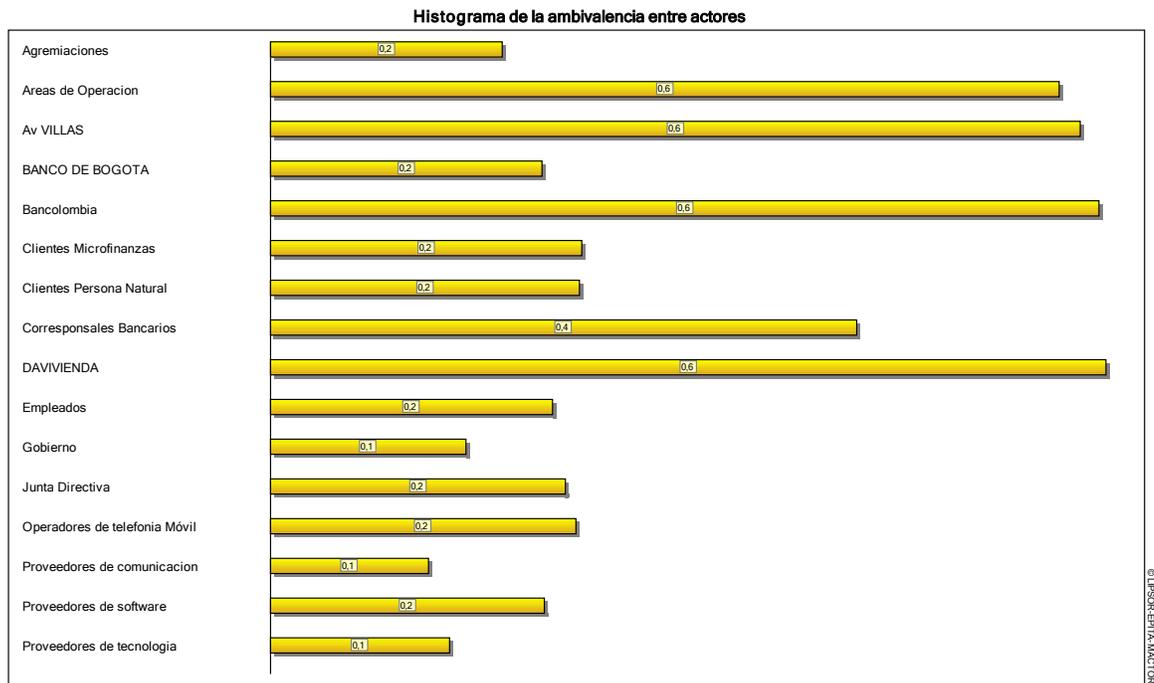
Gráfico de convergencias entre actores de orden 3



- Convergencias más débiles
- Convergencias débiles
- Convergencias mediass
- Convergencias relativamente importantes
- Convergencias más importantes

10.5 HISTÓGRAMA DE AMBIVALENCIA DE ACTORES

Identifica la variabilidad de un actor frente a los objetivos planteados, el actor puede estar a favor o en contra de los objetivos.



10.6 ANÁLISIS DE ACTORES DEL SISTEMA

¿El Banco de Bogotá es fuerte o débil?

El Banco de Bogotá en el sistema es un actor débil respecto a la competencia, pues no modifica el comportamiento de los otros en razón a que está por debajo del promedio, su porcentaje del 20 % se encuentra debajo de la media, su competencia directa que es Bancolombia, Av Villas y Davivienda tienen el 60% en el sistema.

¿Quiénes son mis posibles aliados?

El Banco de Bogotá tiene como aliado natural a los clientes personas naturales que poseen vínculo con el Banco con algún producto del pasivo o del activo, de igual forma se puede identificar en la gráfica de convergencia de actores que existen alianzas con los clientes del segmento Microfinanzas, operadores de telefonía Móvil y la Junta Directiva del Banco de Bogotá.

¿Con quién podría aliarse?

El banco de Bogotá debería aliarse con el actor líder del sistema, el cual en este caso es el Gobierno, el cual da las pautas para el proyecto de Bancarización y brinda el marco legal para la consecución del objetivo de inclusión financiera a población no bancarizada.

Adicionalmente las alianzas con los operadores de telefonía móvil son clave dentro del proyecto para lograr incluir financieramente al total de la población que cuente con un teléfono celular y de esta forma poder masificar el proyecto.

¿Son mis aliados ambivalentes?

De acuerdo a los posibles aliados que se recomiendan, según la gráfica de ambivalencia de actores, el Gobierno y los operadores de telefonía móvil se encuentran en un grado de ambivalencia del 0.1, de igual forma que los clientes del segmento de Microfinanzas y persona natural con un grado de ambivalencia del 0.2, lo cual significa que estos actores mantienen una misma posición en los procesos de negociación que existan.

10.7 ANÁLISIS DE FUTURO

El objetivo de éste método es hacer destacar los escenarios más probables, y a vez examinar las combinaciones de las hipótesis, para nuestro caso contábamos con siete variables estratégicas:

- Bancarización
- Banca Móvil

- Oficinas
- Diversificación de portafolio
- Alianzas estratégicas
- Innovación
- Infraestructura

Al realizar el SMIC tuvimos en cuenta 6 variables estratégicas con el fin de que el resultado fueran 64 escenarios posibles, según el método de Godet M. las variables analizadas fueron:

- Bancarización
- Banca Móvil
- Alianzas
- Diversificación
- Infraestructura
- Oficinas

La variable que no consideramos para el análisis fue la Innovación dado que era la que se encontraba más retirada del eje del cuadrante superior derecho.

Hipótesis a evaluar:

Variable	Hipotesis
Bancarización	Se espera que para el año 2014 el nivel de bancarizacion se encuentre en el 75%
Banca Móvil	Se espera que el canal de mayor trazabilidad sea la Banca movil con un 40% de participacion frente a los otros canales
Alianzas	Se espera que el Banco cuente con alianzas en los 4 operadores para brindar servicios economicos y de facil acceso a los clientes
Diversificación	Se espera que para el 2014 el banco cuente con minimo 5 productos especificos para cada uno de los segmentos
Infraestructura	Se espera realizar inversion en tecnologia y desarrollo en un 50% para el año 2014
Oficinas	Apertura de oficinas, para quedar al año 2014 con 700 oficinas a nivel nacional

10.7.1 Probabilidades Simples

	Probabilidades
1 : BANCARIZAC	0,7
2 : BANCA MÓVI	0,9
3 : ALIANZAS	0,2
4 : DIVERSIFIC	0,8
5 : INFRAESTRU	1
6 : OFICINAS	0,6

© LPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

10.7.2 Probabilidades condicionales sí realización

	BANCARIZAC	BANCA MÓVI	ALIANZAS	DIVERSIFIC	INFRAESTRU	OFICINAS
1 : BANCARIZAC	0,7	0,8	0,8	0,3	0,6	0,5
2 : BANCA MÓVI	0,8	0,9	1	0,3	0,5	0,4
3 : ALIANZAS	0,6	0,8	0,2	0	0,6	0
4 : DIVERSIFIC	0,3	0,2	0,1	0,8	0,5	0,4
5 : INFRAESTRU	0,6	0,6	0,8	0	1	0,9
6 : OFICINAS	0,2	0,1	0	0,4	0,8	0,6

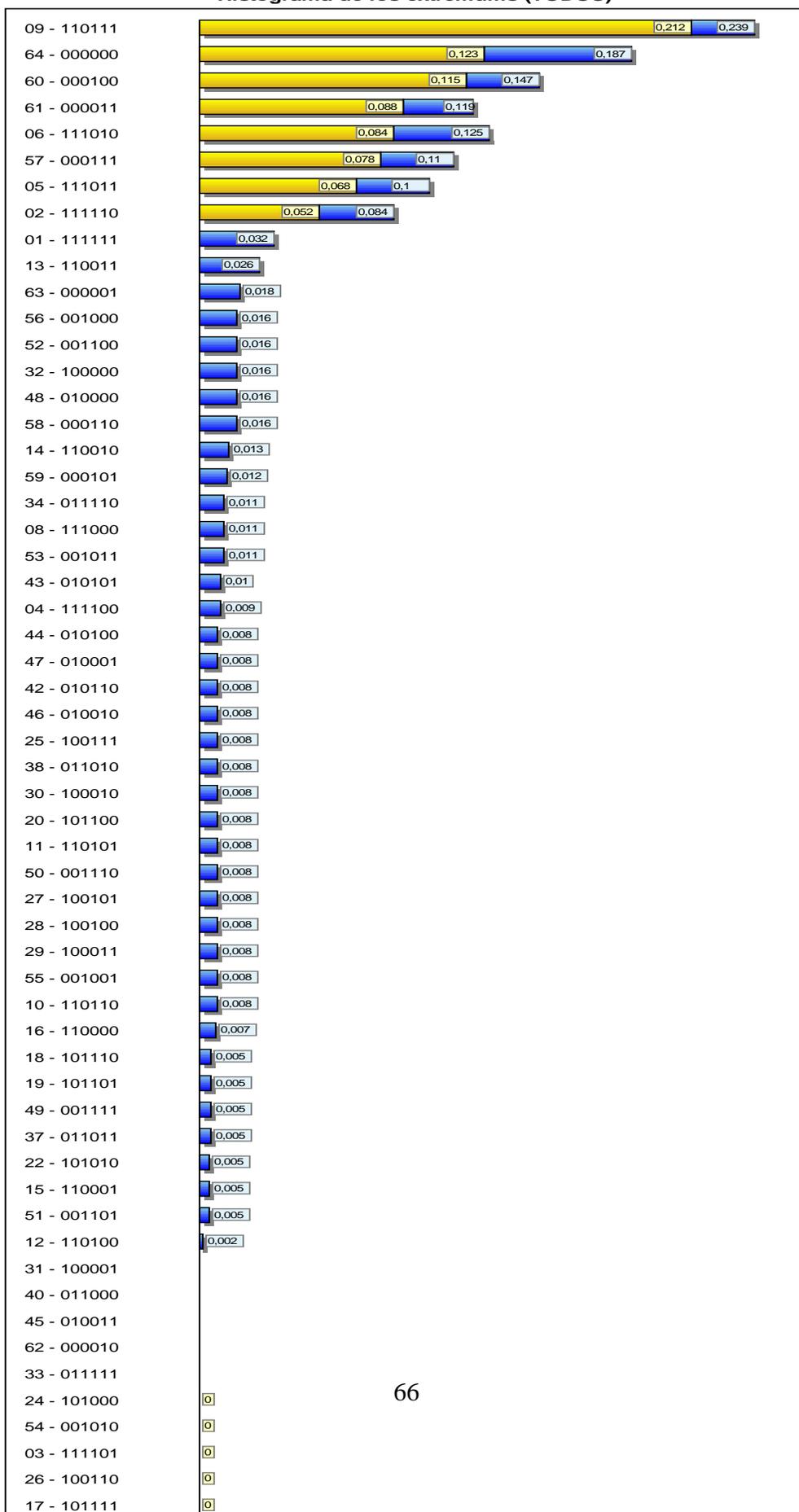
© LPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

10.7.3 Probabilidades condicionales sí no realización

	BANCARIZAC	BANCA MÓVI	ALIANZAS	DIVERSIFIC	INFRAESTRU	OFICINAS
1 : BANCARIZAC	0	0,2	0,4	0,8	0,1	0
2 : BANCA MÓVI	0	0	0,2	0,9	0,2	0
3 : ALIANZAS	0,1	0	0	0	0	0
4 : DIVERSIFIC	0,6	0,5	0,8	0	0,2	0,9
5 : INFRAESTRU	0,6	0,4	0,7	0,3	0	0,5
6 : OFICINAS	0,8	0,8	0,8	0,4	0,2	0

© LPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Histograma de los extremums (TODOS)



11. ESCENARIOS

	Max S9	
01-09:110111	0,239	Escenario Tendencial
11-01:111111	0,032	Escenario Apuesta

Con base en el histograma arrojado por el SMIC, es posible observar que el escenario tendencial es el 01-09, en el que es las variables bancarización, banca móvil, diversificación, infraestructura y oficinas son viables, mientras que la variable alianzas no aplicaría en este escenario, lo cual es consecuente con el análisis hecho anteriormente, dado que las alianzas no son vitales para la bancarización.

De acuerdo a los resultados obtenidos, **ESCENARIO TENDENCIAL**, tiene una probabilidad del 24% en el cual:

- El nivel de Bancarización se encuentre en el 75%.
- El Canal de mayor trazabilidad sea la Banca Móvil con el 40%.
- No existan alianzas con los 4 operadores de telefonía móvil.
- Mínimo 5 productos específicos para cada segmento de persona natural y clientes microfinanzas.
- Que exista inversión en tecnología y desarrollo en un 50%.
- El Banco de Bogotá cuente con 700 oficinas abiertas.

Para que el escenario tendencial pueda darse es necesario se debe tener en cuenta que desde cuando fue creada la Banca de las Oportunidades, en agosto de 2006, hasta el año 2009, la red institucional financiera que genera microcrédito en Colombia desembolsó 5'045.000 créditos, equivalentes a 15,2 billones de pesos. Con la puesta en marcha de esta política, el Gobierno Nacional ha hecho posible que 1'500.000 personas, que antes no habían accedido a un crédito institucional o formal, hoy lo hayan hecho al contar con los beneficios que el programa ofrece.

Asimismo, las medidas anticíclicas adoptadas en el año 2009 habían establecido que la Banca de las Oportunidades debería facilitar el desembolso de 1'500.000 microcréditos.

Actualmente, la Banca de las Oportunidades ha permitido que de los 17 bancos que funcionan en Colombia, 10 de ellos manejen Corresponsales No Bancarios. Este grupo lo conforman el Citibank, Bancolombia, Banco Agrario, AV Villas, BBVA, Banco Popular, HSBC Colombia, Banco Caja Social BCSC, Banco de Bogotá y Banco de Occidente. Hoy, gracias a la adopción de esta política existen en el país 5.617 Corresponsales Bancarios.

El número de Corresponsales Bancarios es importante si se tiene en cuenta que en los 140 años que tiene el sector en el país nunca antes se había logrado atender a los colombianos que presentaban dificultad para acceder a préstamos formales.

Recién se puso en marcha el esquema, la Banca de las Oportunidades firmó un convenio con la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras (Asobancaria), la Asociación de Compañías de Financiamiento Comercial (Afic), la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), la Asociación Nacional de Cajas de Compensación (Asocajas), la Federación Nacional de Cajas de Compensación Familiar (Fedecajas) y Emprender que reúne a la mayor parte de ONG que hacen microcrédito en Colombia, de esta forma se eliminarían las barreras que impiden la bancarización, además de impulsar la educación en los estratos 1 y 2 que no tienen acceso al sector.

El Banco de Bogotá debe alinear su estrategia de bancarización al programa de gobierno para impulsar el acceso de los servicios financieros a las poblaciones apartadas. De esta forma su aliado estratégico es el Gobierno quién es el ente regulador y promotor de las disposiciones de ley.

Adicionalmente se hace necesario que la Banca Móvil que es uno de los principales canales que se está utilizando en Colombia sea a cero costo para el usuario con el fin de incrementar su utilización.

El Banco de Bogotá debe continuar con la inversión en tecnología y desarrollo en canales electrónicos de acuerdo a su estrategia de Multicanalidad, la cual permite que un cliente pueda realizar transacciones en todos los canales habilitados por el Banco de una forma ágil y de fácil acceso.

El Banco de Bogotá se apoya en la Circular 053 de 2009 que promueve la apertura de cuentas de ahorro de trámite simplificado para permitir el acceso de nuevos clientes al sector financiero.

De acuerdo a los resultados obtenidos el ESCENARIO APUESTA debe:

- El nivel de Bancarización se encuentre en el 75%.
- El Canal de mayor trazabilidad sea la Banca Móvil con el 40%.
- Existan alianzas con los 4 operadores de telefonía móvil.
- Mínimo 5 productos específicos para cada segmento de persona natural y clientes microfinanzas.
- Que exista inversión en tecnología y desarrollo en un 50%.
- El Banco de Bogotá cuente con 700 oficinas abiertas.

Para que se pueda generar este escenario es necesario:

Facilitar el acceso a sistemas de pago eficientes, como objetivo de la bancarización y que permite el funcionamiento económico y el bienestar de los usuarios. Colombia, desde tiempos inmemorables, se acostumbró a transar en efectivo y dicha tendencia se acentuó con la introducción del gravamen a las transacciones financieras (GMF). Como consecuencia de ello, el efectivo representa el 48% de los medios de pago, proporción similar a la existente en los años cuarenta del siglo pasado.

En primer lugar, el manejo del efectivo resulta excesivamente costoso para la economía. Cálculos realizados por la Asobancaria señalan ese costo hasta en el 1,7% del PIB. En segundo lugar, una economía basada en el uso del efectivo resulta tremendamente ineficiente, pues limita el número y monto de las transacciones a ser realizadas. En tercer lugar y no menos importante, el excesivo uso del efectivo restringe el alcance del monitoreo del control tributario, y se convierte en caldo de cultivo para el manejo de recursos asociados con actividades ilícitas.

En lo que a telecomunicaciones se refiere, especial atención merecen los proyectos de regulación que se encuentra tramitando la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) en materia de acceso y uso de redes por parte de los proveedores de contenido y aplicaciones. Esta regulación es fundamental para promover el desarrollo de la banca móvil en Colombia.

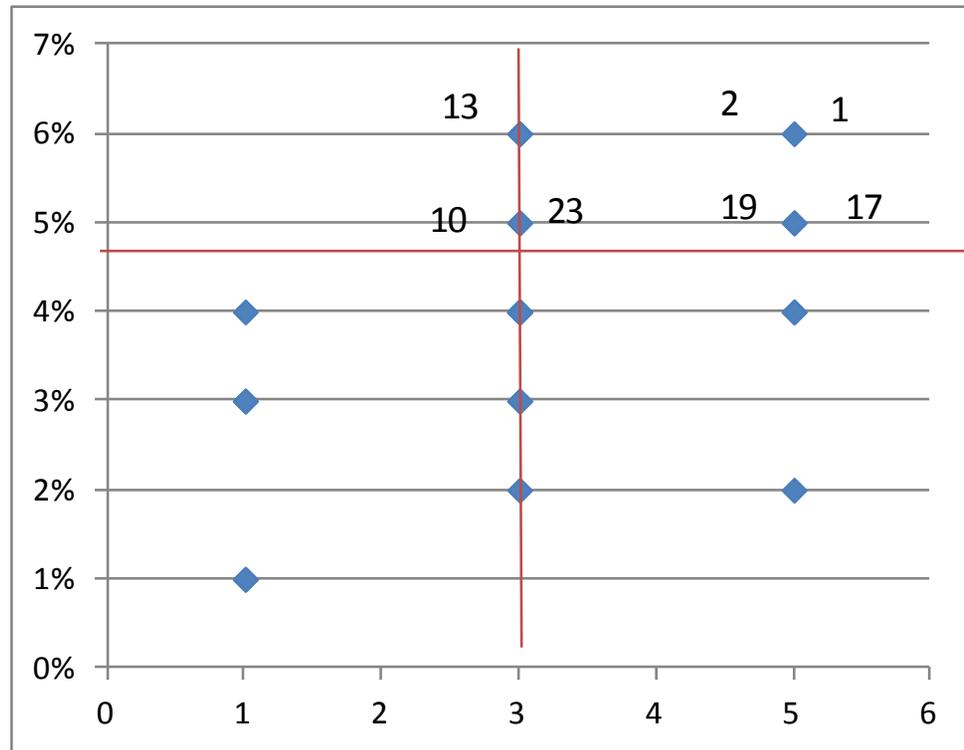
De acuerdo con la Asobancaria es preciso promover regulaciones que impulsen la implementación de nuevas tecnologías —como la USSD “Unstructured Supplementary Services Data”—, que permitan conocer de manera inmediata si una transacción fue realizada o no y efectuar operaciones en el menor tiempo posible, así como reducir los costos en beneficio de los usuarios.

El efectivo probablemente nunca desaparecerá, pero su uso sí puede verse considerablemente menguado en beneficio de los usuarios, los establecimientos comerciales y el Estado. Para que se dé ese tránsito, es preciso encontrar modelos de negocio que estimulen la demanda, que incorporen un elevado conjunto de actores, entre los que se encuentran los usuarios, los bancos adquirentes y emisores, los establecimientos de comercio, las compañías de telecomunicaciones y las redes, que prestan la infraestructura de soporte, y en especial, las autoridades.

12. ACCIONES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO

OBJETIVOS	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD			
			F	M	D	N
			5	3	1	0
OBJETIVO 1. Alcanzar un nivel de bancarización del 75% para el año 2014 OBJETIVO 2. Incrementar la participación del canal Banca Móvil a un 40%, en comparación con los demás canales OBJETIVO 3. Definir y ejecutar alianzas con los 4 operadores celulares para brindar servicios económicos y de fácil acceso a los clientes OBJETIVO 4. Contar con 5 productos específicos para cada uno de los segmentos para el año 2014 OBJETIVO 5. Destinar el 50% del presupuesto de inversiones en tecnología y desarrollo de la banca móvil OBJETIVO 6. Contar con 700 oficinas a nivel nacional en 2014	1 Desarrollo de cuenta de trámite simplificado, aprovechando la circular 053 de 2009	6%	1			
	2 Ampliar la red de corresponsales no bancarios	6%		1		
	3 Ofrecer productos novedosos y de fácil acceso que abarquen el mercado de estratos 1 y 2	4%		1		
	4 Desarrollar un plan de educación financiera donde se enseñe sobre los productos financieros y manejo de sus recursos	1%			1	
	5 Aprovechar la red de Microfinanzas del Banco de Bogotá para lograr una mayor cobertura del mercado	4%		1		
	6 Realizar inversión en infraestructura para satisfacer la demanda de los usuarios.	4%	1			
	7 Implementación de adecuados sistemas de seguridad.	4%		1		
	8 Promover capacitaciones permanentes para la intensificación e información del uso del telefono móvil en transacciones bancarias	1%			1	
	9 Inversión en Publicidad para capturar nuevos clientes	3%			1	
	10 Negociación con cada operador celular utilizando como apalancamiento el nombre y la imagen del banco	5%		1		
	11 Reestructurar el proceso de productos nuevos haciéndolo más eficiente	3%		1		
	12 Establecer mayor número de oficinas ubicadas en estratos 1 y 2	2%		1		
	13 Generar un proceso de desarrollo conjunto con los operadores de telefonía celular	6%		1		
	14 Aprovechar el escenario de Asobancaria para apoyar el retiro del impuesto a las transacciones financieras	3%			1	
	15 Hacer Bench- Marking con otros bancos del mundo, para entender su relación con los operadores de telefonía.	2%	1			
	16 Realizar estudios de mercado que identifiquen las principales necesidades de los clientes	4%		1		
	17 Enfocarse en los productos que requieren menos inversión para mejorar la TIR del proyecto de bancarización	5%	1			
	18 Fomentar y ampliar el uso de Internet para transacciones financieras y consultas	4%		1		
	19 Mejorar el nivel de servicio en los puntos y canales de atención al cliente	5%	1			
	20 Definir necesidades clave del Banco para lograr una ejecución presupuestal eficiente	4%	1			
	21 Invertir en hardware y software de última generación que mejore el desempeño tecnológico del banco	4%		1		
	22 Contratar a un consultor en tecnología con amplia experiencia para la implementación de las nuevas tecnologías	4%			1	
	23 Identificar las zonas del país en las que el Banco de Bogotá no tiene presencia	5%		1		
	24 Ubicar los clientes del banco con mayor número y volumen de transacciones que no cuenten con presencia del banco en su lugar de residencia	4%		1		
	25 Evaluar la viabilidad y factibilidad de la apertura de nuevas oficinas, teniendo en cuenta el factor de seguridad	3%		1		
	26 Identificar zonas en las que otros bancos tenga presencia y donde el Banco de Bogotá no se encuentre	4%		1		

12.1 MATRIZ IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD



La matriz IGO es una Herramienta que permite priorizar de manera sencilla las variables relacionadas a un evento y sirve para calificar la funcionalidad de las acciones identificadas a través de la lluvia de ideas. En esta Matriz se tienen en cuenta dos criterios:

- Importancia: qué tan pertinente es cada una de estas acciones para la consecución del respectivo Objetivo Estratégico de la organización.

- Gobernabilidad: Que tanto Control tiene la organización sobre las acciones para la consecución de los Objetivos Estratégicos.

Con base en la matriz de importancia y gobernabilidad es posible identificar las acciones de ejecución inmediata:

- Desarrollo de cuenta de trámite simplificado, aprovechando la circular 053 de 2009.
- Ampliar la red de corresponsales no bancarios.
- Negociación con cada operador celular utilizando como apalancamiento el nombre y la imagen del banco.
- Generar un proceso de desarrollo conjunto con los operadores de telefonía celular.
- Enfocarse en los productos que requieren menos inversión para mejorar la TIR del proyecto de bancarización.
- Mejorar el nivel de servicio en los puntos y canales de atención al cliente.
- Identificar las zonas del país en las que el Banco de Bogotá no tiene presencia.

Como se puede observar, es de vital importancia que el Banco de Bogotá aproveche la coyuntura actual en materia de reglamentación bancaria, que ha emitido el gobierno nacional, en primer lugar, para incrementar su participación en el mercado, y en segundo lugar, para diseñar productos rentables y de fácil acceso a los clientes potenciales de estratos 1 y 2 de Colombia. Lo anterior

también debe ser consistente con la apertura de nuevas oficinas, para aumentar la cobertura del banco en el territorio colombiano.

Por otra parte, sobresale la necesidad de negociar con los operadores de telefonía celular en Colombia para facilitar a los clientes la realización de transacciones bancarias y consultas, garantizando altos estándares de seguridad para proteger los datos y evitar fraudes por este medio.

13. ÁRBOL DE PERTINENCIAS

ÁRBOL DE PERTINENCIAS	
OPCIÓN ESTRATÉGICA	El Banco de Bogotá incrementará su cobertura y participación en el mercado mediante la implementación exitosa la bancarización en estratos 1 y 2 para el año 2014, de acuerdo a los requerimientos del gobierno nacional
PROPÓSITO	Ofrecer productos financieros atractivos, de fácil acceso, rentables y eficientes a los clientes potenciales del banco, prestando un excelente servicio
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AÑO 2014	
Alcanzar un nivel de bancarización del 75% para el año 2014	
ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES MEDIANO Y LARGO PLAZO
<p>ACCIÓN 1: Desarrollo de cuenta de trámite simplificado, aprovechando la circular 053 de 2009</p>	<p>ACCIÓN 2: Ampliar la red de corresponsales no bancarios</p> <p>ACCIÓN 3: Ofrecer productos novedosos y de fácil acceso que abarquen el mercado de estratos 1 y 2</p> <p>ACCIÓN 5: Aprovechar la red de Microfinanzas del Banco de Bogotá para lograr una mayor cobertura del mercado</p> <p>ACCIÓN 4: Desarrollar un plan de educación financiera donde se enseñe sobre los productos financieros y manejo de sus recursos</p>

Incrementar la participación del canal Banca Móvil a un 40%, en comparación con los demás canales

ACCIONES INMEDIATAS

ACCIONES MEDIANO Y LARGO PLAZO

ACCIÓN 6: Realizar inversión en infraestructura para satisfacer la demanda de los usuarios

ACCIÓN 7: Implementación de adecuados sistemas de seguridad

ACCIÓN 9: Inversión en Publicidad para capturar nuevos clientes

ACCIÓN 8: Promover capacitaciones permanentes para la intensificación e información del uso del telefono móvil en transacciones bancarias

Definir y ejecutar alianzas con los 4 operadores celulares para brindar servicios económicos y de fácil acceso a los clientes

ACCIONES INMEDIATAS

ACCIONES MEDIANO Y LARGO PLAZO

ACCIÓN 13: Generar un proceso de desarrollo conjunto con los operadores de telefonía celular

ACCIÓN 15: Hacer Bench- Marking con otros bancos del mundo, para entender su relación con los operadores de telefonía celular

ACCIÓN 10: Negociación con cada operador celular utilizando como apalancamiento el nombre y la imagen del banco

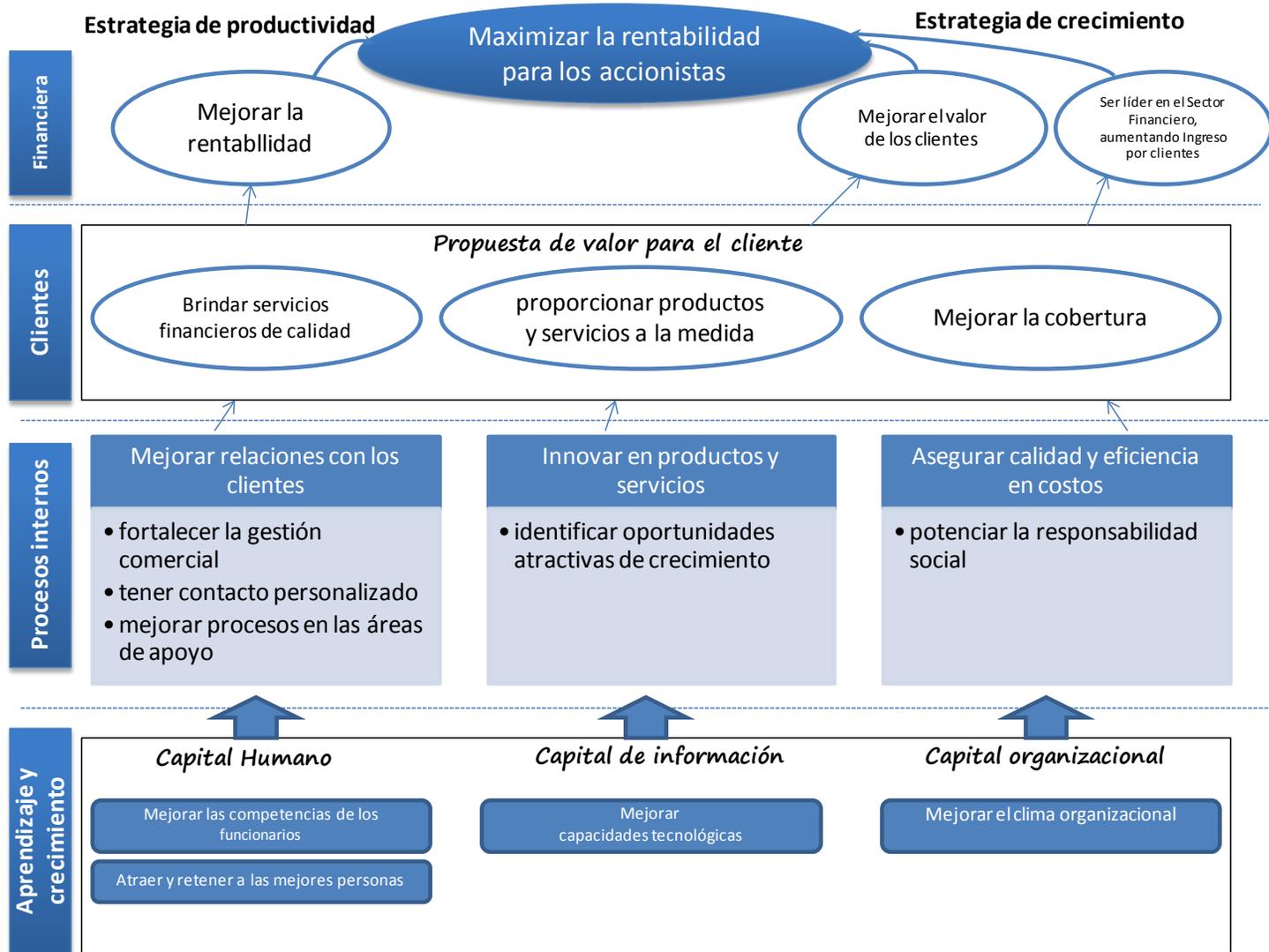
ACCIÓN 11: Reestructurar el proceso de productos nuevos haciéndolo más eficiente

ACCIÓN 12: Establecer mayor número de oficinas ubicadas en estratos 1 y 2

ACCIÓN 14: Aprovechar el escenario de Asobancaria para apoyar el retiro del impuesto a las transacciones financieras

Contar con 5 productos específicos para cada uno de los segmentos para el año 2014	
ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES MEDIANO Y LARGO PLAZO
ACCIÓN 17: Enfocarse en los productos que requieren menos inversión para mejorar la TIR del proyecto de bancarización	ACCIÓN 16: Realizar estudios de mercado que identifiquen las principales necesidades de los clientes
ACCIÓN 19: Mejorar el nivel de servicio en los puntos y canales de atención al cliente	ACCIÓN 18: Fomentar y ampliar el uso de Internet para transacciones financieras y consultas
Destinar el 50% del presupuesto de inversiones en tecnología y desarrollo de la banca móvil	
ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES MEDIANO Y LARGO PLAZO
ACCIÓN 20: Definir necesidades clave del Banco para lograr una ejecución presupuestal eficiente	ACCIÓN 21: Invertir en hardware y software de última generación que mejore el desempeño tecnológico del banco
	ACCIÓN 22: Contratar a un consultor en tecnología con amplia experiencia para la implementación de las nuevas tecnologías
Contar con 700 oficinas a nivel nacional en 2014	
ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES MEDIANO Y LARGO PLAZO
ACCIÓN 23: Identificar las zonas del país en las que el Banco de Bogotá no tiene presencia	ACCIÓN 24: Ubicar los clientes del banco con mayor número y volumen de transacciones que no cuenten con presencia del banco en su lugar de residencia
ACCIÓN 26: Ubicar los clientes del banco con mayor número y volumen de transacciones que no cuenten con presencia del banco en su lugar de residencia	ACCIÓN 25: Evaluar la viabilidad y factibilidad de la apertura de nuevas oficinas, teniendo en cuenta el factor de seguridad

14. BALANCED SCORECARD



14.1 TABLERO DE CONTROL

		OBJETIVOS	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD	MEJORAR LA RENTABILIDAD	ROA :Utilidad año / Activos ROE : Utilidad año / Patrimonio Gap Operacional: Activos Productivos / Pasivos con Costo
	CRECIMIENTO	MEJORAR EL VALOR DE LOS CLIENTES	Calidad de Cartera: Cartera Vencida / Cartera Total *100 Cubrimiento de Cartera : Provisiones de Cartera / Cartera Vencida total*100
		SER LIDER EN EL SECTOR FINANCIERO AUMENTANDO INGRESOS POR CLIENTE	Índice de Rentabilidad: ROA Banco de Bogotá/ ROA Total Sistema Financiero
PERSPECTIVA CLIENTES	PRODUCTIVIDAD	BRINDAR SERVICIOS FINANCIEROS DE CALIDAD	Total clientes que califican el Banco en excelente o bueno/total clientes encuestados *100
	CRECIMIENTO	PROPORCIONAR PRODUCTOS Y SERVICIOS A LA MEDIDA	Total clientes que recomiendan el Banco de Bogotá en una escala de 9 a 10 / total clientes encuestados *100
		MEJORAR LA COBERTURA	# clientes atendidos/# potencial de interés*100
PROCESOS INTERNOS	PRODUCTIVIDAD	FORTALECER LA GESTIÓN COMERCIAL	Clientes vinculados/ total clientes potenciales visitados *100
		TENER CONTACTO PERSONALIZADO	Número de clientes contactados al mes / total clientes asignados *100
		MEJORAR PROCESOS EN LAS ÁREAS DE APOYO	Productos no conformes del mes actual - productos no conformes del mes anterior /Número de conformidades del mes anterior *100
	CRECIMIENTO	IDENTIFICAR OPORTUNIDADES ATRACTIVAS DE CRECIMIENTO	Número de nichos detectados con ventas iguales al presupuesto estimado / Total Nichos detectados *100 Valor Ventas de productos lanzados durante 6 meses / total de ventas *100
		POTENCIAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	Valor inversión proyecto Responsabilidad Social / Presupuesto del Banco *100

15. MATRIZ DE AFINIDAD E IMPACTO

INICIATIVAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
OBJETIVOS	<p>Desarrollo de cuenta de trámite simplificado, aprovechando la circular 053 de 2009</p> <p>Ampliar la red de corresponsales no bancarios</p> <p>Ofrecer productos novedosos y de fácil acceso que abarquen el mercado de estratos 1 y 2</p> <p>Desarrollar un plan de educación financiera donde se enseñe sobre los productos financieros y manejo de sus recursos</p> <p>Aprovechar la red de Microfinanzas del Banco de Bogotá para lograr una mayor cobertura del mercado</p> <p>Realizar inversión en infraestructura para satisfacer la demanda de los usuarios</p> <p>Implementación de adecuados sistemas de seguridad.</p> <p>Promover capacitaciones permanentes para la intensificación e información del uso del teléfono móvil en transacciones bancarias</p> <p>Inversión en Publicidad para capturar nuevos clientes</p> <p>Negociación con cada operador celular utilizando como apalancamiento el nombre y la imagen del banco</p> <p>Reestructurar el proceso de productos nuevos haciéndolo más eficiente</p> <p>Establecer mayor número de oficinas ubicadas en estratos 1 y 2</p> <p>Generar un proceso de desarrollo conjunto con los operadores de telefonía celular</p> <p>Aprovechar el escenario de Asobancaria para apoyar el retiro del impuesto a las transacciones financieras</p> <p>Hacer Bench- Marking con otros bancos del mundo, para entender su relación con los operadores de telefonía.</p> <p>Realizar estudios de mercado que identifiquen las principales necesidades de los clientes</p> <p>Enfocarse en los productos que requieren menos inversión para mejorar la TIR del proyecto de bancarización</p> <p>Fomentar y ampliar el uso de Internet para transacciones financieras y consultas</p> <p>Mejorar el nivel de servicio en los puntos y canales de atención al cliente</p> <p>Definir necesidades clave del Banco para lograr una ejecución presupuestal eficiente</p> <p>Inventir en hardware y software de última generación que mejore el desempeño tecnológico del banco</p> <p>Contratar a un consultor en tecnología con amplia experiencia para la implementación de las nuevas tecnologías</p> <p>Identificar las zonas del país en las que el Banco de Bogotá no tiene presencia</p> <p>Ubicar los clientes del banco con mayor número y volumen de transacciones que no cuenten con presencia del banco en su lugar de residencia</p> <p>Evaluar la viabilidad y factibilidad de la apertura de nuevas oficinas, teniendo en cuenta el factor de seguridad</p> <p>Identificar zonas en las que otros bancos tenga presencia y donde el Banco de Bogotá no se encuentre</p> <p>Destinar un 5% del presupuesto de gastos para proyectos de responsabilidad social</p> <p>Promover becas para los empleados del banco para posgrados</p> <p>Ejecutar 15 planes de acción anuales enfocados en las necesidades principales de los empleados</p> <p>Llevar a cabo capacitaciones para los funcionarios talentosos del banco</p>																																	
1 MEJORAR LA RENTABILIDAD																	1				1											2		
2 MEJORAR EL VALOR DE LOS CLIENTES			1	1							1																						3	
3 SER LIDER EN EL SECTOR FINANCIERO AUMENTANDO INGRESOS POR CLIENTE BRINDAR SERVICIOS FINANCIEROS DE CALIDAD	1	1	1		1				1			1		1																			7	
4 PROPORCIONAR PRODUCTOS Y SERVICIOS A LA MEDIDA						1			1											1		1		1									3	
5 MEJORAR LA COBERTURA FORTALECER LA GESTIÓN COMERCIAL			1				1												1	1					1	1							12	
6 TENER CONTACTO PERSONALIZADO MEJORAR PROCESOS EN LAS ÁREAS DE APOYO IDENTIFICAR OPORTUNIDADES ATRACTIVAS DE CRECIMIENTO POTENCIAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL									1				1																				5	
7 MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL													1																					2
8 MEJORAR LAS COMPETENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS																						1												1
9 ATRAER Y RETENER A LAS MEJORES PERSONAS																																		2
10 MEJORAR CAPACIDADES TECNOLÓGICAS							1	1															1		1									2
IMPACTO	1	1	4	1	3	3	2	1	2	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	4	

Mediante la matriz de impacto y afinidad es posible identificar siete (7) acciones o iniciativas que tienen el mayor impacto sobre los objetivos estratégicos definidos.

1. Establecer mayor número de oficinas ubicadas en estratos 1 y 2
2. Ofrecer productos novedosos y de fácil acceso que abarquen el mercado de estratos 1 y 2
3. Mejorar el nivel de servicio en los puntos y canales de atención al cliente
4. Aprovechar la red de Microfinanzas del Banco de Bogotá para lograr una mayor cobertura del mercado
5. Realizar inversión en infraestructura para satisfacer la demanda de los usuarios
6. Invertir en hardware y software de última generación que mejore el desempeño tecnológico del banco
7. Promover becas para los empleados del banco para posgrados

Estas acciones tienen concordancia con el propósito de alcanzar un nivel de bancarización del 75% para el año 2014, dado que están enfocadas en los estratos 1 y 2, en el diseño de productos atractivos para estos estratos y en la inversión en infraestructura tecnológica que permita al banco ofrecer mejores y eficientes servicios a sus clientes, como también mejorar sus procesos internos, lo cual generará valor para sus accionistas y sus usuarios.

Por otra parte, son seis (6) los objetivos que tienen mayor afinidad con la estrategia:

1. Mejorar la cobertura
2. Ser líder en el sector financiero aumentando los ingresos por cliente
3. Fortalecer la gestión comercial
4. Brindar servicios financieros de calidad
5. Mejorar capacidades tecnológicas

Llama la atención la alta afinidad del primer objetivo, el cual se relaciona con las iniciativas ofrecer productos novedosos y de fácil acceso que abarquen el mercado de estratos 1 y 2, implementación de adecuados sistemas de seguridad, negociación con cada operador celular utilizando como apalancamiento el nombre y la imagen del banco, establecer mayor número de oficinas ubicadas en estratos 1 y 2, generar un proceso de desarrollo conjunto con los operadores de telefonía celular, hacer Bench- Marking con otros bancos del mundo, para entender su relación con los operadores de telefonía, fomentar y ampliar el uso de Internet para transacciones financieras y consultas, mejorar el nivel de servicio en los puntos y canales de atención al cliente, identificar las zonas del país en las que el Banco de Bogotá no tiene presencia, entre las acciones más representativas.

Es importante resaltar que para alcanzar una mayor cobertura es necesaria una implementación exitosa de la bancarización en los estratos 1 y 2, que a su vez requiere que el canal banca móvil sea promovido por el banco para que más clientes recurran a él. Por esto, es de necesario que el proceso de negociación con los operadores celulares le garanticen al banco y a los clientes seguridad en

EVENTO 1 PLAN DE BANCARIZACION	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
En algunos países del mundo, la bancarización se ha convertido en pilar estratégico de la acción gubernamental	Informalidad empresarial, tributaria y laboral que alejan a las personas del acceso al sistema Financiero
A nivel mundial, el mayor avance en materia de bancarización se ha dado en los países desarrollados, destacándose Estados Unidos, Alemania, y España, entre otros, donde más del 85 % de la población tiene acceso a la banca. Para el caso específico de América Latina, la situación no es muy favorable	Impuestos (Gravamen a los movimientos financieros), como consecuencia de esto el efectivo representa el 48% de los medios de pago
El acceso a los servicios financieros permite ampliar la liquidez de las empresas y los agentes, contribuyendo a incrementar su gasto privado, inversión, y por lo tanto la productividad del país.	
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Las reglamentaciones actuales que aplican los bancos para ofrecer productos de ahorro sin que implique documentos adicionales como es el caso de la Circular 053 del 2009	Normas nuevas de la Superintendencia Financiera que impida la apertura de cuentas, con el documento de identificación
El Banco de Bogotá, busca desarrollar el plan de bancarización como estrategia del gobierno para que mayor número de personas se vinculen al sistema financiero	Reformas a la reglamentación de SARLAFT (conocimiento del cliente y origen de los recursos)

EVENTO 2 BANCA MOVIL	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
La banca móvil está en la cúspide de la transformación: de un servicio para la élite tecnológica, a una serie de servicios de mercado masivo exigido por todos los segmentos de clientes.	El canal móvil es el menos usado para las transacciones financieras
En un año Irak planea introducir un sistema de pago centralizado, que busca aprovechar la banca móvil e Internet e impulsar las transacciones en el sector privado de la banca	
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endógenas	Rupturas
El banco de Bogotá fue el primer banco en Colombia que lanzó su aplicación de banca móvil para Blackberry & Iphone	Desarrollos tecnológicos que implican modificación en la plataforma
El banco de bogota cuenta con 300 mil clientes inscritos a banca móvil para realizar consultas y transacciones	Falta de promoción del canal de Banca Móvil en las oficinas y desconocimiento del servicio por parte de los funcionarios

EVENTO 3 ALIANZAS ESTRATEGICAS	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
La entidad financiera Scotiabank anunció un nuevo acuerdo con M-Com, compañía que brindará banca móvil a los clientes del banco a partir del segundo trimestre de 2010	Acuerdos de exclusividad que tengan los operadores de telefonía móvil con otras entidades financieras
El operador británico de telecomunicaciones móviles Vodafone y el banco alemán Deutsche Bank iniciaron hoy una cooperación en el sector de banca móvil	
Itaú Unibanco, Redecard y Vivo, son las primeras empresas en el mundo a adoptar la plataforma de medios de pago desarrollada por MasterCard para teléfonos celulares	
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endógenas	Rupturas
El banco de Bogotá, busca fortalecer la relación que tiene con los operadores de telefonía móvil creando alianzas para beneficiar a los clientes	Desacuerdos en beneficios para las dos partes (empresa de telefonía Móvil y Bancos)
Además de alianzas con operadores de telefonía móvil busca generar alianzas con Almacenes de cadena para que puedan ser Corresponsales No Bancarios (punto de servicio que presta atención para clientes del Banco en un establecimiento de comercio autorizado)	

EVENTO 4 DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
La experiencia Internacional ha demostrado que la combinación de un buen diseño de política pública y unos actores comprometidos desde el sector privado pueden contribuir a cerrar de manera acelerada la brecha de bancarización.	Creación de políticas que no apoyen el proyecto de bancarización.
Con el firme interés de crear un sector financiero incluyente que promueva el desarrollo económico y social del país permanentemente se diseñan productos enfocados a satisfacer necesidades de la población sin bancarizar.	Resistencia por parte del sector privado que no permita el desarrollo de la estrategia de bancarización.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Políticas internas de cada Banco en solicitud de documentación determinada para apertura de producto y vinculación de nuevos clientes.	Documentación adicional al documento de identidad para vinculación al Banco.

EVENTO 5 PLATAFORMA TECNOLÓGICA	
ASPECTOS EXÓGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Las principales actividades que se desarrollan dentro de las plataformas tecnológicas a nivel mundial son de servicios y de apoyo con el fin de optimizar los procesos.	El costo en la inversión de la plataforma tecnológica.
El interés de las Organizaciones está enfocado en el desarrollo de un completo portafolio de productos electrónicos y en la creación de dinámicos portales de internet que permitan ofrecer sus servicios las 24 horas del día desde cualquier lugar.	Barreras económicas que impidan el ingreso de tecnología al país.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endógenas	Rupturas
El banco de Bogotá, busca ofrecer innovación tecnológica ofreciendo seguridad a los clientes	Hackers

EVENTO 6 COBERTURA	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Según tendencias actuales las oficinas de las Entidades financieras no crecen y en vez de esto crear centros alternativos como los Corresponsales no bancarios	Costo de implementación de Oficinas o Corresponsales no Bancarios
El acceso a la Banca mediante dispositivos móviles generará en los próximos años una significativa disminución de flujo de personas a las oficinas	
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endógenas	Rupturas
El banco de Bogotá, busca incrementar el número de Corresponsales no bancarios para poder tener una mayor cobertura en el territorio nacional	Dificultades operativas y tecnologicas que se presenten en la implementación

EVENTO 7 INNOVACION	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Desarrollo de productos novedosos que generen un impácto social importante y mejoren la calidad de vida de las personas	Normas que impidan el curso normal de los proyectos, impidiendo su salida
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Nuevas alternativas de productos y servicios que impliquen para los empleados del Banco un cambio en procesos o servicio	Altos costos de los productos y servicios

16. CONCLUSIONES

- La prospectiva no sólo distingue tendencias y hace proyecciones; también puntualiza los acontecimientos y los hechos que orientan al presente hacia determinados futuros. Esto es lo que hace de los estudios de futuro algo más que una disciplina descriptiva: además de conocer las fuerzas históricas se pueden orientar las sociedades hacia determinadas realidades.
- Desarrollar ejercicios prospectivos permite plantear tanto los futuros posibles y los probables como así también los deseables.
- De acuerdo a los resultados obtenidos el escenario tendencial, tiene una probabilidad del 24% en el cual:
 - El nivel de Bancarización se encuentre en el 75%
 - El Canal de mayor trazabilidad sea la Banca Móvil con el 40%
 - No existan alianzas con los 4 operadores de telefonía móvil
 - Mínimo 5 productos específicos para cada segmento de persona natural y clientes microfinanzas
 - Que exista inversión en tecnología y desarrollo en un 50%
 - El Banco de Bogotá cuente con 700 oficinas abiertas
- Mediante la bancarización, el mayor uso del canal banca móvil, llevando a cabo alianzas con los operadores de telefonía celular, el diseño de productos de fácil acceso a los estratos 1 y 2, invirtiendo en infraestructura tecnológica y la apertura de nuevas oficinas en Banco de Bogotá incrementará su cobertura y su participación en el sector financiero, lo que agregará valor a sus accionistas y a sus clientes, e incluso a la comunidad si se diseñan proyectos de responsabilidad social en los segmentos de la sociedad colombiana más débiles o con mayores necesidades básicas insatisfechas.
- A lo largo del desarrollo del estudio prospectivo de Bancarización, utilizando las herramientas suministradas como el SMIC y el MACTOR, se ampliaron los horizontes posibles y los presentes realizables: se clarificó que no hay futuros ni tendencias únicas ni determinantes.

- En palabras de Godet “El sueño fecunda la realidad; conspirar por un futuro deseado es no sufrir más por el presente. Así, la actitud prospectiva no consiste en esperar el cambio para reaccionar la flexibilidad por sí misma no conduce a ninguna parte, sino que pretende dominar el cambio en el doble sentido, el de la pre actividad (prepararse para un cambio esperado) y el de la pro actividad (provocar un cambio deseado): es el deseo, fuerza productiva del futuro.”
- Para que la bancarización sea exitosa se requiere el diseño de productos de fácil manejo y acceso a la población de estratos más bajos de la sociedad colombiana, como también es importante que se lleven a cabo alianzas con los operadores de telefonía celular, para fomentar el uso del canal de banca móvil, y que sea posible para los clientes realizar transacciones y consultas en cualquier parte del país, y sin depender de una oficina.
- Se debe evaluar cuidadosamente la apertura de nuevas oficinas en zonas donde el Banco de Bogotá no tenga presencia, teniendo en cuenta el costo beneficio para no incurrir en pérdidas que afecten el desempeño financiero del banco.
- Es de suma importancia involucrar y alinear a los empleados del Banco de Bogotá con la estrategia, de lo contrario el objetivo de alcanzar un nivel de bancarización del 75% para el año 2014 será efímero, dado que ellos son los que tendrán que llevar a cabo la mayor parte de las iniciativas que se han definido para el éxito del proyecto.
- Es necesario mejorar el clima organizacional del Banco de Bogotá para que los empleados incrementen su compromiso y sentido de pertenencia con la entidad, y mediante su esfuerzo sea posible alcanzar los objetivos estratégicos que se han definido en este documento, así como los que sean definidos en un futuro por el banco.

BIBLIOGRAFÍA

- Godet, M. (1993): From anticipation to action - A handbook of strategic prospective. París. UNESCO.
- Godet, M. (1993): De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Marcombo, Barcelona, España.
- Martín Pereda, J.A. (1996): Prospectiva Tecnológica: una introducción a su metodología y a su aplicación en distintos países. Fundación Cotec, Madrid, España.
- OCDE (1996): "La innovación tecnológica: definiciones y elementos de base". Revista Redes. Volumen 3, No. 6, Buenos Aires, pp. 129-176.
- Quintero, R. (1993): Prospectiva de las agrobiotecnologías. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Serie Documentos de Programas, San José, Costa Rica, 164 pp.
- CONGRESO DE ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS – ASOBANCARIA: Disponible en : http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/congreso_acceso_financiero_2012/Tab5
- BANCO DE BOGOTA: Disponible en: https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,163331060&_dad=portal&_schema=PORTAL
- CONGRESO DE ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS – ASOBANCARIA: Disponible en : <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1012048.PDF>
- PASTOR JOHNSON, ARTURO, Banco de Crédito del Perú, Estudio de Corresponsales Bancarios del BCP Disponible en: <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1012054.PDF>
- ÁRBOL DE PERTINENCIAS Y ANALISIS MORFOLÓGICO, Metodología de investigación de futuros, Disponible en: http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/futures_group_arbol_pertinencias.pdf

- MATRIZ MEFI: Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011
- MATRIZ DOFA Y ANÁLISIS PEST. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/matriz-dofa-analisis-pest.htm>
- ALVAREZ, ADRIAN, Founding Partner de Midas Consulting, Coordinador del posgrado en Análisis Estratégico e Inteligencia Competitiva en la Universidad de Belgrano, Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=43445>
- PESTEL, Factores Legales, Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011
- PESTEL, Factores Ecológicos, Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011
- MATRIZ MEFÉ: Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011
- MICMAC, Disponible en: http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/Micmac_instrucciones.pdf
- ACTORES SOCIALES: Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/zuniga_p_v/glosario.pdf
- MÉTODO DELPHI: Disponible en: <http://www.elergonomista.com/14en14.html>
- ESCENARIO PROSPECTIVO: Disponible en: <http://www.munivaldivia.cl/comuna/agendapactada/escenario.html>
- INFORME DE ESCENARIOS: Disponible en: <http://www.t-balance.com/CMEi/InformeEscenarios.pdf>
- PENSAMIENTO, HERRAMIENTAS Y ACCIÓN ESTRATÉGICA: Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2008a/345/arbol%20de%20competencias.htm>

- CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Metodología de Kaplan y Norton, Disponible en: <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>
- CONCEPTO DE BALANCED SCOREDCARD: Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- CONCEPTO Y APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: Disponible en: <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/57/Archivos/Concepto%20y%20modelo%20de%20la%20prospectiva%20Mojica%20Guatemala.pdf>
- LA MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO: Disponible en: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>
- MODELO DE MACROSEGMENTACIÓN: Disponible en: <http://es.scribd.com/barbosacolorado/d/53866028/9-Modelo-de-macrosegmentacion>
- PROSPECTIVA: Disponible en: http://www.trinidad-casanare.gov.co/apc-aa-files/35353764353830363164336630353233/Cap_tulo_10_Prospectiva.pdf

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GERENCIA ESTRATEGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PROYECTO PROSPECTIVO DE BANCARIZACION
3	AUTOR(es)	VIVAS MONICA, MERCHAN JAIME, PARRA LINA MARIA
4	AÑO Y MES	2012-05
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	MIKEL IÑAKI IBARRA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Estudio prospectivo de bancarización, como inclusión financiera del Banco de Bogotá en estratos 1 y 2 como estrategia para incursionar en nuevos mercados. Prospective Study about financial inclusion of Banco de Bogotá in level 1 and 2 , as a strategy to moving into new markets
7	PALABRAS CLAVES	Bancarización, globalización, Gobierno, Banca de las Oportunidades, inclusión.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Financiero
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo de investigación aplicada
10	OBJETIVO GENERAL	Desarrollar estrategias que permitan la incursión del Banco de Bogotá en la bancarización para estratos 1 y 2, entendiendo bancarización como la inclusión financiera de personas en estratos bajos y que no han tenido acercamiento con el sector financiero, además el acceso eficiente a sistemas y herramientas de pago.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Evaluar potencial de bancarizacion en los estratos bajos de la sociedad, analizar los riesgos de incursionar mediante los productos financieros en los estratos 1 y 2
12	RESUMEN GENERAL	Ver hoja anexa

13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • La prospectiva no sólo distingue tendencias y hace proyecciones; también puntualiza los acontecimientos y los hechos que orientan al presente hacia determinados futuros. Esto es lo que hace de los estudios de futuro algo más que una disciplina descriptiva: además de conocer las fuerzas históricas se pueden orientar las sociedades hacia determinadas realidades. • Desarrollar ejercicios prospectivos permite plantear tanto los futuros posibles y los probables como así también los deseables. • De acuerdo a los resultados obtenidos el escenario tendencial, tiene una probabilidad del 24% en el cual: <ul style="list-style-type: none"> o El nivel de Bancarización se encuentre en el 75% o El Canal de mayor trazabilidad sea la Banca Móvil con el 40% o No existan alianzas con los 4 operadores de telefonía móvil o Mínimo 5 productos específicos para cada segmento de persona natural y clientes microfinanzas o Que exista inversión en tecnología y desarrollo en un 50% o El Banco de Bogotá cuente con 700 oficinas abiertas • Mediante la bancarización, el mayor uso del canal banca móvil, llevando a cabo alianzas con los operadores de telefonía celular, el diseño de productos de fácil acceso a los estratos 1 y 2, invirtiendo en infraestructura tecnológica y la apertura de nuevas oficinas en Banco de Bogotá incrementará su cobertura y su participación en el sector financiero, lo que agregará valor a sus accionistas y a sus clientes, e incluso a la comunidad si se diseñan proyectos de responsabilidad social en los segmentos de la sociedad colombiana más débiles o con mayores necesidades básicas insatisfechas. • A lo largo del desarrollo del estudio prospectivo de Bancarización, utilizando las herramientas suministradas como el SMIC y el MACTOR, se ampliaron los horizontes posibles y los presentes realizables: se clarificó que no hay futuros ni tendencias únicas ni determinantes. • En palabras de Godet "El sueño fecunda la realidad; conspirar por un futuro deseado es no sufrir más por el presente. Así, la actitud prospectiva no consiste en esperar el cambio para reaccionar la flexibilidad por sí misma no conduce a ninguna parte, sino que pretende dominar el cambio en el doble sentido, el de la pre actividad (prepararse para un cambio esperado) y el de la pro actividad (provocar un cambio deseado): es el deseo, fuerza productiva del futuro." • Para que la bancarización sea exitosa se requiere el diseño de productos de fácil manejo y acceso a la población de estratos más bajos de la sociedad colombiana, como también es importante que se lleven a cabo alianzas con los operadores de telefonía celular, para fomentar el uso del canal de banca móvil, y que sea posible para los clientes realizar transacciones y consultas en cualquier parte del país, y sin depender de una oficina. • Se debe evaluar cuidadosamente la apertura de nuevas oficinas en zonas donde el Banco de Bogotá no tenga presencia, teniendo en cuenta el costo beneficio para no incurrir en pérdidas que afecten el desempeño financiero del banco. • Es de suma importancia involucrar y alinear a los empleados del Banco de Bogotá con la estrategia, de lo contrario el objetivo de alcanzar un nivel de bancarización del 75% para el año 2014 será efímero, dado que ellos son los que tendrán que llevar a cabo la mayor parte de las iniciativas que se han definido para el éxito del proyecto. • Es necesario mejorar el clima organizacional del Banco de Bogotá para que los empleados incrementen su compromiso y sentido de pertenencia con la entidad, y mediante su esfuerzo sea posible alcanzar los objetivos estratégicos que se han definido en este documento, así como los que sean definidos en un futuro por el banco.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Godet, M. (1993): From anticipation to action - A handbook of strategic prospective. Paris. UNESCO. • Godet, M. (1993): De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Marcombo, Barcelona, España. • Martín Pereda, J.A. (1996): Prospectiva Tecnológica: una introducción a su metodología y a su aplicación en distintos países. Fundación Cotec, Madrid, España. • OCDE (1996): "La innovación tecnológica: definiciones y elementos de base". Revista Redes. Volumen 3, No. 6, Buenos Aires, pp. 129-176. • Quintero, R. (1993): Prospectiva de las agrobiotecnologías. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Serie Documentos de Programas, San José, Costa Rica, 164 pp. • CONGRESO DE ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS –ASOBANCARIA: Disponible en : http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/congreso_acceso_financiero_2012/Tab5 • BANCO DE BOGOTA: Disponible en: https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,1633310608_dad=portal&_schema=PORTAL • CONGRESO DE ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS –ASOBANCARIA: Disponible en : http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1012048.PDF • PASTOR JOHNSON, ARTURO, Banco de Crédito del Perú, Estudio de Corresponsales Bancarios del BCP Disponible en: http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1012054.PDF • ÁRBOL DE PERTINENCIAS Y ANALISIS MORFOLÓGICO, Metodología de investigación de futuros, Disponible en: http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspublicas/futures_group_arbol_pertinencias.pdf • MATRIZ MEF: Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011 • MATRIZ DOFA Y ANÁLISIS PEST. Disponible en: http://www.gestlopolis.com/administracion-estrategia/matriz-dofa-analisis-pest.htm • ALVAREZ, ADRIAN, Founding Partner de Midas Consulting, Coordinador del posgrado en Análisis Estratégico e Inteligencia Competitiva en la Universidad de Belgrano, Disponible en: http://www.materiabiz.com/mbz/economiafinanzas/nota.vsp?nid=43445 • PESTEL, Factores Legales, Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011 • PESTEL, Factores Ecológicos, Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011 • MATRIZ MEF: Concepto tomado de la clase de Pensamiento estratégico, Especialización en Gerencia estratégica de la Universidad de la Sabana, Junio de 2011 • MICMAC, Disponible en: http://www.ucoi.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/EjeInvestigacion/Bibliografia/Micmac_instrucciones.pdf • ACTORES SOCIALES: Disponible en: http://caterina.udlap.mx/udla/tales/documentos/lri/zuniga_p_vlglosario.pdf • MÉTODO DELPHI: Disponible en: http://www.elergonomista.com/14en14.html • ESCENARIO PROSPECTIVO: Disponible en: http://www.munivaldivia.cl/comuna/agendapactada/escenario.html • INFORME DE ESCENARIOS: Disponible en: http://www.t-balance.com/CMEI/InformeEscenarios.pdf • PENSAMIENTO, HERRAMIENTAS Y ACCIÓN ESTRATÉGICA: Disponible en: http://www.eumed.net/libros/2008a/345/arbol%20de%20competencias.htm • CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Metodología de Kaplan y Norton, Disponible en: http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html • CONCEPTO DE BALANCED SCORECARD: Disponible en: http://www.infviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/ • CONCEPTO Y APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: Disponible en: http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/57/Archivos/Concepto%20y%20modelo%20de%20la%20prospectiva%20mojica%20Guatemala.pdf • LA MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO: Disponible en: http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm • MODELO DE MACROSEGMENTACIÓN: Disponible en: http://es.scribd.com/barbosacolorado/d/53866028/9-Modelo-de-macrosegmentacion • PROSPECTIVA: Disponible en: http://www.trinidad-casanare.gov.co/apc-aa-files/35353764353830363164336630353233/Cap_tulo_10_Prospectiva.pdf

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA

