

ANALISIS PROSPECTIVO PASIVOS BANCA PERSONAL HELM BANK

ALEJANDRA BELTRÁN
CARLOS ANDRES SALGADO
JORGE WILSON QUINTANA
JUAN FELIPE CANCINO
JULIO ALEJANDRO RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BOGOTÁ, D.C.
2011

HELM BANK

ALEJANDRA BELTRÁN
CARLOS ANDRES SALGADO
JORGE WILSON QUINTANA
JUAN FELIPE CANCINO
JULIO ALEJANDRO RODRIGUEZ

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia Estratégica

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BOGOTÁ, D.C.
2011

Nota de aceptación:

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. Octubre de 2011

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA.

AL PROFESOR DARIO SIERRA ARIAS

A todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron con su enseñanza, en la elaboración del proyecto.

Agradecemos a Sarita por la paciencia y cariño con el que nos acogio en su casa permanentemente.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| 1. OBJETIVOS | 11 |
| 1.1 OBJETIVO GENERAL | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 11 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA | 12 |
| 2.1 MARCO INTRODUCTORIO. | 12 |
| 2.2 MARCO CONCEPTUAL | 12 |
| 2.2.1 Misión | 12 |
| 2.2.2 Visión | 13 |
| 2.2.3. Objetivos corporativos | 13 |
| 2.2.4 Filosofía | 13 |
| 2.2.5 Valores | 13 |
| 2.2.6 Competencias esenciales | 14 |
| 2.2.8 Matriz de perfil competitivo MPC | 14 |
| 2.2.9 Matriz De Atractividad. | 15 |
| 2.2.10 Árbol de competencias | 15 |
| 2.2.11 Matriz de evaluación factores internos MEFI | 16 |
| 2.3 MARCO PESTEL | 16 |
| 2.3.1 Macroentorno | 16 |
| 2.3.2 Método DELPHI | 17 |
| 3. FASE I | 18 |
| 3.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA. | 18 |
| 3.1.1 Misión | 20 |
| 3.1.2 Visión. | 20 |
| 3.1.4 Filosofía | 21 |
| 3.1.5 Valores | 21 |
| 3.1.6 Competencias esenciales | 23 |
| 3.1.8 Especialización | 23 |

| | |
|--|----|
| 4. ANÁLISIS INTERNO | 24 |
| 4.1 ANÁLISIS ÁRBOL DE COMPETENCIAS FACTORES ENDÓGENOS | 24 |
| 4.1.1 Análisis matriz de evaluación factores internos MEFI | 30 |
| 5. ANÁLISIS SECTORIAL. | 31 |
| 5.1 ENTORNO. | 31 |
| 6. FASE III. ANÁLISIS SECTORIAL | 33 |
| 6.1 ENTORNO | 33 |
| 6.1.1 Análisis de la competitividad | 33 |
| 6.2 SISTEMA FINANCIERO DE COLOMBIA CUENTA CON MAYOR SOLIDEZ CONTABLE Y ADMINISTRATIVA | 34 |
| 6.3 COMPORTAMIENTO DE LOS DEPÓSITOS | 36 |
| 6.4 INVERSIONES | 37 |
| 6.4.1 Cinco Fuerzas de Porter que venden productos o servicios iguales o similares. | 38 |
| 6.4.2 Poder de negociación de los Compradores o Clientes : | 39 |
| 6.4.3 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores | 40 |
| 6.4.4 Amenaza de nuevos entrantes | 40 |
| 6.4.5 Amenaza de productos sustitutivos | 41 |
| 6.5 MATRIZ DE ATRACTIVIDAD. | 42 |
| 6.5.1 Análisis matriz de atractividad | 44 |
| 6.5.2 Matriz de perfil competitivo. MPC | 44 |
| 6.6. Análisis de los competidores | 44 |
| 6.7 MARCO PESTEL. | 46 |
| 6.8 FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS. | 50 |
| 6.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS. MEFE. | 50 |
| 7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 52 |
| 7.1 OBJETO DEL PROBLEMA | 52 |
| 7.2 OBJETO | 52 |
| 7.2.1 Objetivo | 52 |
| 7.3 ACTORES | 52 |
| 7.3.1 Definición De Los Actores | 53 |

| | |
|---|--------------------------------------|
| 7.3.2 Análisis de actores sociales | 53 |
| 8. FASE II - ANÁLISIS DE FUTUROS. | 56 |
| 8.1 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS | 56 |
| 8.2 MÉTODO DELPHI | 56 |
| 8.3.1 Fase III - Experto 2. | 70 |
| 8.3.2 Construcción y análisis del escenario deseable | 71 |
| 8.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 72 |
| 8.4.2 Formulación y construcción de árbol de pertinencia. | 74 |
| 8.4.3 Objetivos Estratégicos (Análisis DOFA de objetivos estratégicos). | 75 |
| 9. CONCLUSIONES | 79 |
| 10. RECOMENDACIONES | 81 |
| BIBLIOGRAFÍA | 82 |
| A N E X O S | ¡Error! Marcador no definido. |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|--|------|
| Figura 1. Matriz de macrosegmentación | 20 |
| Figura 2. Depósitos y exigibilidades | 36 |
| Figura 3. Composición del portafolio de inversiones del sistema financiero por tipo de inversión | 38 |
| Figura 4. Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial | 38 |

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

| | Pág. |
|-------------------------|------|
| Fotografía 1. Helm Bank | 12 |

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los planteamientos fijados para el desarrollo del presente trabajo, en el cual analizarán las herramientas que debe utilizar el Helm Bank, para incrementar de manera representativa las operaciones pasivas concentradas en la Banca Personal al cierre del año 2014, se estableció una serie de variables que afectan la dinámica del negocio bancario, como son los factores endógenos y exógenos.

La característica principal está basada en la manera cómo interactúan las diferentes áreas de La organización como son, planeación estratégica, vicepresidencia financiera, vicepresidencia comercial, vicepresidencia de operaciones y la vicepresidencia de servicio.

Los escenarios que se desarrollaron se sustentan en las medidas que adopta el Banco de la República y el estado Colombiano, para regular y proteger los mercados y por ende a los inversionistas. De otra parte los intereses que establecen los accionistas de la organización para penetrar este mercado objetivo.

Finalmente poder determinar si la rentabilidad esperada por el cumplimiento del presupuesto de pasivos, es coherente con la realidad de la competencia.

En el presente trabajo se analizó, el entorno micro y macro del sector Financiero Colombiano, implementando herramientas como las cinco fuerzas de Porter, el árbol de competencias de Helm; análisis de atractividad del sector, matriz de evaluación de factores internos y externos, y los factores de cambio.

Helm Bank, pertenece al sector financiero colombiano, en el cual se presentan varias oportunidades para acelerar y maximizar las utilidades del negocio, buscando generar valor agregado y sostenibilidad en el tiempo.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer e identificar el plan de acción estratégico, para apoyar a la banca personal de Helm Bank, con el fin de crecer en operaciones pasivas en un 20% de la Zona Bogotá para el año 2014.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional de Helm Bank, así como un análisis del sector financiero, con el fin de identificar los factores internos que aceleran o retrasan el desarrollo competitivo de la entidad, de la misma manera conocer que hechos impactan positiva o negativamente el futuro y sostenibilidad del Banco.
- ✓ Identificar la importancia de los pasivos para la generación de rentabilidad, crecimiento, posicionamiento y por ende impactan positivamente en el crecimiento de la organización.
- ✓ Establecer la razón de ser del sistema para Helm Bank.
- ✓ Desarrollar los planes de acción necesarios para ejecutar las estrategias de la vicepresidencia de la Banca enfocados en pasivos.
- ✓ Analizar cada uno de los actores sociales que intervienen en el desarrollo de Helm Bank, así como sus móviles y mecanismos de poder.
- ✓ Construir los escenarios que tienen relación directa o indirecta con el desarrollo de la estrategia de pasivos de la banca personal, con el fin de obtener el panorama deseable para apalancar la sostenibilidad de la operación.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO INTRODUCTORIO.

Fotografía 1. Helm Bank



Fuente: Helm Bank

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Misión¹ La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

Para Helm su misión está orientada en atender necesidades financieras integrales, buscando crear relaciones de largo plazo con sus clientes, quienes siempre van a ser atendidos por un grupo selecto de profesionales, que les brindaran una excelente asesoría y servicio preferencial.

Fuente : Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

2.2.2 Visión². La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

Helm Bank es una entidad financiera con gran trayectoria en Colombia, la cual ha ganado en un corto plazo reconocimiento, posicionamiento en el sector y participación en las principales ciudades. Se viene preparando permanentemente en fortalecer su plataforma tecnológica que le permita estar a la vanguardia en la Banca local e internacional.

2.2.3. Objetivos corporativos³. Los objetivos Corporativos permiten especificar los propósitos de la organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr, las metas, con el fin de colaborar al cumplimiento de la misión de la Institución.

Desde la presidencia de Helm Bank permanentemente se baja la información estratégica a todas las áreas de la organización, lo que permite a todos sus funcionarios estar informados y alineados con los objetivos corporativos.

2.2.4 Filosofía Empresarial⁴. La filosofía empresarial identifica la forma de ser de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es la visión compartida de una organización. La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la diaria empresarial.

Helm Bank tiene una identidad propia de servicio, el cliente es la razón de ser del negocio y por este motivo todos sus colaboradores, son formados desde su llegada a la organización, bajo una cultura de atención con calidad.

2.2.5 Valores⁵. El conjunto de valores de una empresa define el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia

Fuente : Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

Fuente : Helm Bank

Fuente : Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 6.

en ella, y propiciando un comportamiento ético, profesional, personal y social y una capacidad flexible de consensuar metas comunes.

Para Helm Bank la reinención y revolución de la percepción de la Banca nacional, ha estado cobijada por cinco objetivos corporativos, los cuales enmarcan todas las actividades que desarrollan sus colaboradores a cualquier nivel y lo más importante que tienen la posibilidad de combinarlos con sus actividades cotidianas extra laborales.

2.2.6 Competencias esenciales⁶. Las Competencias esenciales están ligadas a los valores deseados por la empresa, a sus principios declarados, aquéllas actitudes que desearía encontrar en los comportamientos de todos los que trabajen en ella.

La Vicepresidencia de Recursos Humanos de Helm Bank, realiza permanentemente el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores y las revisa periódicamente bajo diferentes evaluaciones, que le permiten identificar debilidades y oportunidades de mejora a todo nivel, finalmente se busca el crecimiento personal y profesional.

2.2.7 Las cinco fuerzas de Porter⁷. En el concepto de economía moderna vale la pena aclarar lo que es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Michael Porter es un profesor de Harvard Business School, quien introdujo un modelo de competitividad, que analiza la situación de una empresa a la hora de elaborar una estrategia, la cual debe estar relacionada con la competencia como aquellos que venden productos o servicios iguales o similares.

Helm Bank desde que inició su fortalecimiento en la Banca Personal, ha orientado su estrategia en el diseño de nichos que le han permitido ganar posicionamiento y reconocimiento en diferentes actores de la sociedad y lo más importante apalancar parte de su rentabilidad bajo la figura de especialización con calidad.

2.2.8 Matriz de perfil competitivo MPC⁸. La matriz del perfil competitivo resalta a los principales competidores de la empresa, así como las fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica del negocio. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen variables internas y externas; las calificaciones se refieren a las fortalezas y las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en

Fuente : Helm Bank

Fuente : CONTRERAS, José. Matriz De Perfil Competitivo MPC. www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm

una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Las entidades financieras en Colombia son clasificadas por diferentes entes de control, Superintendencia Financiera, Asociación Bancaria, Banco de la República, por su nivel de activos, más no por el tamaño en la red de oficinas o clientes que posea, Helm Bank actualmente se ubica como la quinta institución financiera más importante del país, superando a varias entidades que pueden tener una infraestructura mucho más robusta.

2.2.9 Matriz De Atractividad⁹. La matriz de atractividad ha recibido varios nombres, matriz atractivo del mercado, matriz de competitividad, matriz de posicionamiento, en términos generales es una herramienta que trata de identificar los productos o servicios de la empresa, según un conjunto de criterios a fin de establecer unas prioridades, en la distribución de los recursos entre los elementos que forman la cartera.

Una de las principales funciones de la dirección es determinar cuánto dinero y recursos son necesarios y deben ser asignados y distribuidos entre los diferentes productos, con el fin de asegurar la supervivencia y crecimiento de la empresa y que resalte el atractivo del Mercado de la Industria, y el fortalecimiento de la Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios.

Todas las entidades financieras ofrecen un amplio portafolio de productos y servicios, lo que diferencia unas de otras se concentra en atributos derivados de beneficios para sus clientes, Helm Bank diseña servicios dirigidos o especializados para su gama de clientes, lo que lo hace diferente en el mercado, todo acompañado de una asesoría permanente.

2.2.10 Árbol de competencias. . La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació en ocasión de un análisis estratégico de las organizaciones japonesas.

La principal ventaja de este útil es que intenta representar a la empresa en su totalidad sin reducirla a sus productos y mercados.

En estos árboles las raíces (el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción y servicios) son tan importantes como las ramas (líneas de productos y mercados)

El objetivo es establecer las competencias distintivas de la organización (core competence), así como hacer un diagnóstico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas.¹⁰

Fuente Sector.Gob. Matriz de atractividad. línea]. www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/. Consultado el 2 de agosto de 2011.

Fuente : EUMED.NET. Árbol de competencias. [en línea] www.eumed.net/libros. Consultado el 3 de enero de 2001

Para este trabajo analizaremos; el árbol de competencias, como una herramienta para establecer una radiografía de Helm, teniendo en cuenta sus competencias y si dinámica en la elaboración de estrategias.

2.2.11 Matriz de evaluación factores internos MEFI. Es 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 áreas¹¹.

Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.¹²

2.3 MARCO PESTEL

2.3.1 Macroentorno. Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento y declive del mercado, y en consecuencia la posición potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios.

Político: ¿Cuáles son las cuestiones reguladoras, procedimientos legislativos (promulgados o pendientes) que podrían afectar la organización?

Económico: ¿Cuáles son las principales tendencias económicas, como por ejemplo, precio del petróleo, tipos de interés, reducción de ingresos o gastos reales hoy en día?

Social: ¿Cuáles son los principales cambios en gustos, preferencias y comportamientos?

Tecnológico: ¿Qué desarrollos en el ámbito tecnológico podrían tener un impacto en la organización?

Medioambiente: ¿Qué preocupaciones medioambientales enfrenta la compañía?

Legal: ¿Cuáles son las condiciones legales predominantes y cómo podrían afectar los negocios?¹³

Fuente : http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

Fuente : Prospectivas Estratégicas por Michel Godet- prospektiker

Fuente : FONDO EUROPEO DE DESARROLLO SOCIAL. Metodología para el desarrollo despliegue e implementación de un plan estratégico. [en línea]. Grupodeinvestigacioncontable.webs.com. Consultado el 3 de enero de 2001

Fuente : Prospectivas Estratégicas por Michel Godet- prospektiker

2.3.2 Método DELPHI , El método Delphi tiene como finalidad poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos.

El objetivo más frecuente de los estudios Delphi es el de aportar iluminación a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión.^{10.1}

3. FASE I

3.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA.

3.1.1 Reseña Histórica de la Empresa¹⁴. La idea original de la creación del Helm Bank se dio en una pequeña ciudad de los Estados Unidos, en el garaje de una casa y producto de la unión de varias fuerzas de un grupo de amigos norteamericanos, quienes identificaron una oportunidad de negocio, ofreciendo créditos de libre inversión, con requisitos mínimos y de muy corto plazo, muy rápidamente alcanzan reconocimiento y crecimiento de sus colocaciones, todo apoyado por la flexibilidad de las leyes locales, que en materia financiera, daban la posibilidad de crear este tipo de negocios sin tantas limitaciones.

Posteriormente uno de los socios gestores propone comprar la participación total de la entidad, con el fin de extender su negocio hacia Colombia y de allí nace:

El BANCO DE CRÉDITO DE COLOMBIA S.A. tuvo su origen en el año de 1.963 como Banco de Construcción y Desarrollo S.A., con una orientación hacia la financiación de obras públicas

A partir del año 1.975 cambió su orientación por la de banca comercial, tomando el nombre de Banco de Crédito.1.978 e iniciando la constitución de nuevas empresas para desarrollar negocios complementarios a los de la banca tradicional.

Las filiales con las cuales inició el Grupo Banco de Crédito son: FIDUCREDITO S.A., sociedad fiduciaria, COLBOLSA, sociedad comisionista, LEASING DE CRÉDITO S.A., CFC especializada en Leasing, CREDIT BANK & TRUST CO., filial off shore en Grand Cayman, BANCO DE CRÉDITO PANAMÁ S.A., filial off shore recientemente constituida, y TECNO CRÉDITO S.A., empresa de outsourcing creada para prestar servicios operativos.

Desde su origen el Banco se especializó en el segmento de empresas corporativas y multinacionales, con altos estándares de servicio en los productos de comercio exterior. El criterio de especialización se ha mantenido, a pesar de la incursión del Banco en los segmentos de banca empresarial y personal, con los estrictos parámetros de selección de los clientes vinculados y con diseño de productos no masivos para cada segmento de mercado. Operando en un contexto cada vez más competitivo, el BANCO DE CRÉDITO DE COLOMBIA S.A. ha basado su estrategia en el fortalecimiento de su grupo económico, con el ofrecimiento de servicios financieros integrados con un alto contenido tecnológico; para el desarrollo del plan estratégico, inició a partir del año 1.997 una reestructuración administrativa y tecnológica, con especial

Fuente : Helm Bank

énfasis en su red de oficinas, efectuando inversiones por cuantías importantes en materia de halles bancarios, cambio de plataformas tecnológicas y sustitución de aplicativos.

La tendencia al deterioro de los márgenes financieros en su segmento de mercado tradicional ha generado un reenfoque de los esfuerzos corporativos hacia la diversificación del activo productivo, la recomposición y el crecimiento de la canasta de recursos en especial los depósitos en cuenta corriente, y la reducción de los activos improductivos.

En el 2002 debidamente autorizado por Superintendencia Bancaria el Banco cambia de razón social al "BANCO DE CRÉDITO HELM FINANCIAL SERVICES".

En el 2009 debidamente autorizado por Superintendencia Bancaria el Banco cambia de razón social al "HELM BANK".

En la actualidad el HELM BANK cuenta con Sucursales en las siete principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga, Cartagena, Pereira, Armenia y Manizales), desde las cuales ofrece con agilidad y eficiencia todos los servicios propios del Sistema Bancario para efectuar transacciones a nivel Nacional e Internacional.

Fuente : Helm Bank

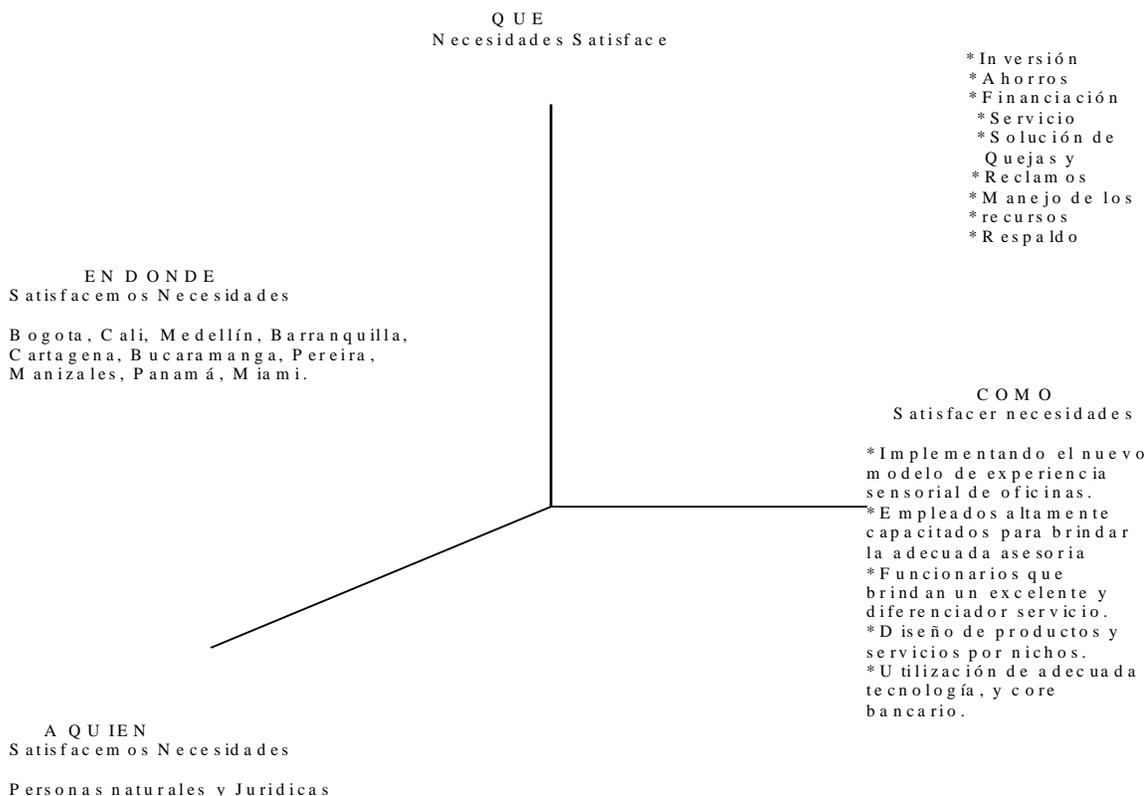
Helm Bank se encuentra calificado por Fitch Ratings Colombia S.A. a corto plazo DP1+ (Nivel Alto), la cual es la más alta para el riesgo crediticio de corto plazo y se asigna a emisores con la más alta certeza de pago oportuno, cuya liquidez a corto plazo, factores de protección y acceso a fuentes alternas de recursos son excelentes. A largo plazo, la calificación de Helm Bank es Doble A más (AA+), la segunda más alta en el grado de inversión.

Este comportamiento es el resultado de la experiencia y profesionalismo de sus ejecutivos, la asesoría y atención personalizada para todos sus clientes, el adecuado margen de solvencia que garantiza el cumplimiento de sus obligaciones, la calidad de sus activos y la capacidad que tiene para generar utilidades bajo un adecuado control de riesgos.

Fuente : Helm Bank

3.1.1 Misión. . Para helm la misión está orientada a ofrecer una nueva experiencia financiera, eficiente y simple, que haga las cosas descomplicadas para nuestros clientes y usuarios. 1

Figura 1. Matriz de Macrosegmentación



Fuente: Autores

3.1.2 Visión. Reinventar la banca para hacerla simple.

3.1.3 Objetivos Corporativos. . Los objetivos estratégicos de Helm Bank se gestionan a través del modelo de BSC. Cada unidad cuenta con un modelo desarrollado, el cual sirve de derrotero para alcanzar los objetivos estratégicos trazados por cada una de ellas.

El Banco siempre ha basado su estrategia en los siguientes aspectos:

- Clientes seleccionados: Seleccionados por su integridad, perfil de riesgo y rentabilidad

- **Calidad de servicio:** Contacto personal para brindar una asesoría eficaz que genere valor al cliente, a través de un esquema integral de servicio
- **Rentabilidad y crecimiento:** Crecimiento superior al sector mediante continuas innovaciones, estrategias comerciales de venta cruzada, profundización y vinculación de clientes.
- **Procesos de soporte y tecnología:** Desarrollo de procesos de soporte y tecnologías eficientes para simplificar, automatizar, mejorar integralmente la organización y dar un servicio excelente
- **Medición del desempeño:** Sistema de información gerencial a nivel organizacional, que permita el seguimiento y el control a la ejecución de las estrategias.
- **Capital humano:** Oportunidades de capacitación y desarrollo de competencias que exigen los propósitos de mediano y largo plazo del Banco. Las competencias organizacionales que se han definido son: orientación al logro, innovación y creatividad, comunicación efectiva, flexibilidad, trabajo en equipo y orientación al cliente

Fuente : Helm Bank

Los objetivos corporativos del Emisor se fundamentan en nueve valores:

- Transparencia
- Integridad
- Confianza
- Respeto
- Excelencia en el servicio
- Atención personalizada
- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Innovación

3.1.4 Filosofía. La filosofía de Helm es Proveer soluciones financieras integrales a clientes seleccionados, con nuestro capital humano, recursos y cultura de servicio enfocados al éxito de clientes, funcionarios y accionistas.

3.1.5 Valores. ¹⁵Para Helm los valores son esas características que nos identifican y gobiernan la forma en la que nos comportamos frente a los demás. A los ojos del cliente y de los empleados, nuestros valores son los que nos hace especiales.

Fuente : Helm Bank

Pasión. Entusiasmo ferviente por las cosas que importan, eso caracteriza la pasión de Helm. Lo que realmente importa es la felicidad cotidiana y la libertad de vivir los sueños. La gente importa, el ambiente importa, y la conexión armoniosa entre los dos, también importa. Pasión esa valiosa capacidad humana de sentir y expresar intensamente, guía la relación de Helm con sus clientes, la comunidad, el país y el mundo. Esa pasión por las cosas que realmente importan, nutre la lealtad de los clientes hacia nosotros.

Inteligencia: Ingenioso, intuitivo y bien informado. La inteligencia se expresa en estas cualidades, pero implica más que la habilidad de comprender y comunicar un significado: es el poder de la empatía. La inteligencia habilita a la gente para negociar el mundo a su favor, pero de qué vale eso si la ventaja es solo para una de las partes? La inteligencia analiza y descubre los factores ocultos y los explícitos. Alimenta un entorno justo en el que conviven las comunidades cooperantes y se logran beneficios mutuos; comunica este progreso a todas las partes, de una forma interesante, cautivadora y motivadora. La inteligencia es valorada entre formas de pensar similares, por eso lo entendemos.

Ingenio. Inteligencia práctica, pensamiento rápido y buen entendimiento de las personas, del mundo y sus acontecimientos. Esos son los ingredientes del ingenio. El humor es una expresión del ingenio y podemos afirmar que el ingenio es valorado universalmente. Gracia, astucia, sagacidad mental, sarcasmo, respuesta divertida. Desde los más jóvenes hasta los de mayor edad, disfrutan de la risa y esos momentos de alegría que nos unen a todos en una emoción común. Pero el ingenio también se trata de empatía de entender a los demás y concebir la respuesta apropiada. Es el ingenio es lo que nos previene de dar las cosas por sentadas, en la búsqueda del bienestar del cliente. Dibuja en grande a Helm en una conexión de buen humor con la comunidad y el mundo.

Innovación. Existe una expresión que describe muy bien la innovación, pensar fuera de la caja. ¿Que es la caja? Es un símbolo de todo lo que ya ha ocurrido, todo lo que se ha intentado, inventado, diseñado, cocinado, escrito, hablado, pintado y estudiado. La innovación no proviene de esta caja. La innovación descubre lo nuevo mas allá de la caja; presenta nuevas ideas que nos detienen en nuestro camino para maravillarnos. Da voz a la creatividad que reta nuestra imaginación y prueba alternativas nunca antes vistas para conseguir eficiencias. Innovación es evolución y la innovación de Helm es banca progresiva, que se integra a la vida y a la comunidad.

Coraje. El coraje viene en diferentes tonos: valentía para encarar el peligro y enfrentar los miedos, fuerza para contradecir una opinión y fibra para defender creencias y personas que valoramos. También se trata de tenacidad, de determinación para ver más allá y exceder expectativas. Helm tiene una gran fuente de coraje de la cual nutrirse, que se suma a su confiabilidad, lealtad y determinación. Nuestro coraje nos hace velar por el cumplimiento de las promesas. Los valores prevalecen en toda situación. La lucha o sueño de cada uno, desde el cliente más pequeño, hasta la empresa más grande, será

apoyado por Helm, cuyo coraje transforma grandes ideas en realidades maravillosas.

Fuente : Helm Bank

3.1.6 Competencias esenciales. Las Competencias esenciales están ligadas a los valores deseados por la empresa, a sus principios declarados, aquéllas actitudes que desearía encontrar en los comportamientos de todos los que trabajen en ella.

3.1.7 Limitantes

- Condiciones económicas del mercado
- Capital
- Empleados especializados
- Tecnología

3.1.8 Especialización

- Servicio Bancario
- Productos enfocados a nichos
- Ofrecer soluciones financieras
- Manejo comercial

Lo que la empresa sabe hacer. Brindar soluciones financieras, a personas naturales y jurídicas; buscando captar mantener y fidelizar clientes.

Ventaja Competitiva. Exclusividad en productos y servicios por nichos, como Helm mujer, Helm xtremo y Helm Special.

Fuente : Helm Bank

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1 ANÁLISIS ÁRBOL DE COMPETENCIAS FACTORES ENDÓGENOS

| | | RAICES | |
|-----------|------------------------|---|---|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| COMERCIAL | Planeación | Realización y desarrollo de Planeación Estratégica para la consecución de los resultados comerciales deseados. Toman decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir para financiar la expansión, se deciden los términos de crédito y tipo de inversiones así como las tasas de interés aplicadas o forma de reaccionar a los cambios del mercado y sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, el efectivo que debe estar disponible, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etc. | |
| | Segmentación | Política clara de segmento de las Bancas que integran la fuerza comercial del Banco (Banca Personal, Banca Privada, Banca PYME, Banca Empresarial y Banca Corporativa.) con ejecutivos especializados en cada una de ellas para desarrollar y prospectar clientes específicos de acuerdo a cada necesidad y su misma posibilidad de desarrollo, y poder ofrecer servicios y productos acorde a su actividad y sus necesidades. | |
| | Fuerza Comercial | Fuerza Comercial, el nivel de profesionalismo y efectividad de la fuerza comercial del Banco. | |
| | Proyección Profesional | | No es claro el plan de carrera internamente en el banco para la fuerza comercial. |

| | | TRONCO | |
|-----------|------------------------|---|--|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| COMERCIAL | Planeación | El último mes de cada año, todas las Bancas pertenecientes al área Comercial realizan una presentación en donde se exponen los resultados del año que culmina y proyectan los del año que inicia, de una manera medible y alcanzable. En ésta se analiza de forma integral las metas cumplidas y no cumplidas y se analizan los factores causantes del no cumplimiento de algunas metas específicas y como influyó las condiciones de mercado o la intervención de entes reguladores en estos cumplimientos, así como la competencia, el crecimiento interno de cada uno de los centros de costo son factores determinantes en la toma de decisiones futuras y los resultados en términos de volúmenes y margen determinan esfuerzos adicionales a tomar. | |
| | Segmentación | El Banco segmenta los clientes dependiendo sus ingresos. En la Banca Personal en tres, y Banca jurídica en Pyme, Empresarial, Corporativo, Multinacional, Global Business y Oficial. En la Banca personal se segmenta de acuerdo a los ingresos del cliente y en algunas ocasiones por la relación comercial que se tiene. Por ejemplo, clientes estratégicos que permiten mantener relaciones comerciales con otras Bancas (gerentes de Recursos Humanos de una multinacional vinculada al Banco). En la Banca Personal, la única diferencia importante en servicio es la Banca Privada, que atiende clientes con ingresos superiores a \$25MM al mes, tienen una oficina preferencial en el Centro Comercial Andino en Bogotá. | |
| | Fuerza Comercial | Proceso de Selección de Personal con capacidades profesionales con un perfil altamente comercial., capacitación constante y desarrollo profesional. | |
| | Proyección Profesional | | Falta de un proyecto de carrera profesional al interior de la organizacional para la fuerza comercial claro, el comercial, a parte de la presión misma de rol, se enfrenta a un estancamiento profesional y desarrollo, ya que el crecimiento se va estancando por las pocas oportunidades de ascenso. |

Fuente : Los Autores

| | | RAMAS | |
|-----------|------------------------|---|---|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| COMERCIAL | Planeación | Se mantiene un seguimiento claro y ordenado de las metas y objetivos trazados. Lo que permite evaluar las estrategias que se vienen desarrollando, fortalecerlas si han generado resultados positivos o replantearlas si por el contrario no han logrado lo establecido en la presentación. La medición es la herramienta de gestión más importante adoptada por el Helm Bank. La determinación en planeación es que la medición se haga a diario y por persona involucrada en la venta, a cada persona le debemos medir el aporte realizado a la organización y a las metas, y se definen factores a medir como son Número de productos por comercial, período de tiempo, margen financiero y volúmenes obtenidos. | |
| | Segmentación | La segmentación permite atender a nuestros clientes, tanto actuales como potenciales, ofreciéndoles productos y servicios financieros acorde a sus necesidades y en el tiempo justo, esto hace que los clientes se sientan entendidos por el Banco, y de acuerdo a sus ingresos o segmento al que pertenezcan, reciban la atención adecuada, dando valor agregado. | |
| | Fuerza Comercial | Grupos de trabajo enfocados hacia el resultado, cumplimiento de metas comerciales dispuestos a alinear sus objetivos propios al de la organización que evita crear objeciones para poder enfrentar las de los clientes. | Aunque existe un esquema de remuneración variable, por la exigencia de las metas comerciales, es difícil que este se cumpla en un porcentaje importante de la gente, por lo tanto este factor no es un motivante, ya que no es recurrente. |
| | Proyección Profesional | | Fuga de nuevos talentos profesionales debido al estancamiento en sus cargos a través de los años y por propuestas de mejoras laborales por parte de la competencia, esto se debe al mismo enfoque del Banco hacia el personal comercial y su alta capacitación. |

Fuente : Los Autores

| | | RAICES | |
|-----------|---------------------|--|--|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| FINANZAS | Costeo | | Falta de un proceso de costeo de los productos financieros al detalle y actualizado. Dicho costeo lo desarrolla la Vicepresidencia Financiera, y en éste no involucran algunos gastos variables imprevistos, y otros fijos que intervienen en la colocación propia de los productos. La fuga de productos también tiene un costo alto para la organización que no está determinado claramente y por lo tanto no está costeadado. |
| | Análisis 360 | | No hay un análisis de rentabilidad 360 Grados de los clientes al detalle incluyendo productos Pasivos y Activos, así como su relación con las filiales. |
| | Rentabilidad | Grupo financiero con excelentes resultados económicos. Las utilidades del mes de enero ascendieron a \$6.103 millones de pesos. (2) Durante el primer mes del año los activos del Banco totalizaron \$9,65 billones de pesos, evidenciando un incremento de 32,9% respecto al mismo mes del año anterior | |
| | Respaldo Financiero | Respaldo financiero por parte de los accionistas mayoritarios y por el grupo financiero | |
| MERCADERO | Nichos de mercado | Segmentación de clientes a través de Nichos de Mercado. | |
| | Bases de clientes | Asignación de bases de clientes, tanto persona natural como jurídica, para ser trabajados por la fuerza comercial del Banco. | |

Fuente : Los Autores

| | | TRONCO | |
|------------|---------------------|---|---|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| FINANZAS | Costeo | | Carencia de un sistema análisis de costeo por producto para cada dependencia. (1) Costos conformados por las compras que realiza la empresa para poder brindar dar el servicio. Costos conformados por los sueldos de los trabajadores que ofrecen el servicio. Costos conformados por elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio, tales como: Depreciación, energía, agua, teléfono, alquileres, mantenimiento, reparaciones, etc. |
| | Análisis 360 | | No hay un sistema centralizado de información de rentabilidad por cliente ncluyendo las filiales del grupo. El banco no tiene un sistema que analice la rentabilidad de los clientes en los que agrupe los productos de todas las filiales con las de banco y el proceso de aprobación de costo es autorizado generalmente por una vicepresidencia y con una presentación que básicamente la elabora el comercial, con una presentación del mismo pero de manera subjetiva, esto no permite agilidad y mucho menos ver a los clientes en toda la organización con los mismos ojos |
| | Rentabilidad | Manejo de tasas competitivas en el mercado que generan márgenes representativos para la organización, y las comisiones son acordes al grupo objetivo de clientes que quieren tener como tal, que son muy cercanos al de la competencia pero con mejor calidad en administración y servicio. | La comunicación interna de las posibles opciones de inversión en un determinado momento para ofrecerle a nuestros clientes. Se pierden momentos de verdad de clientes representativos, por falta de comunicación interna. |
| | Respaldo Financiero | Mesas de dinero que analizan cualquier variación en los precios del mercado, oportunamente, por medio de un departamento de análisis financiero que está constantemente a la vanguardia de las variaciones bursátiles, y a las noticias que afectan la operación normal del Banco y a sus clientes. | |
| MERCADEREO | Nichos de mercado | Se realizó un estudio de mercado para determinar los nichos de mercado más rentables que se pueden presentar en Colombia. | |
| | Bases de clientes | | El área de mercadeo consigue y depura bases de clientes para que sean trabajadas en campañas comerciales especiales o específicas con el fin de aumentar la colocación de los productos que conforman el portafolio del Banco, a nivel de Banca Personal y Jurídica. |

| | | RAMAS | |
|------------|---------------------|--|---|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| FINANZAS | Costeo | | Precios poco competitivos de los servicios financieros frente a los del mercado. Costo más alto por producto colocado, esto debido al tamaño del Banco y al cliente objetivo que queremos trabajar, que estén dispuestos a pagar un precio adicional por un valor agregado. |
| | Análisis 360 | | Perdida de nuevos negocios debido al alto costo de los servicios ya que no tiene en cuenta la relación global Banco-Cliente para ofrecer comisiones competitivas contra reciprocidades. |
| | Rentabilidad | Confianza de accionistas y clientes por buen desempeño financiero. El comportamiento y la estrategia clara de posicionamiento en el mercado ha hecho que esa confianza sea cada vez mayor | Los grandes clientes tienen precios altos de captación por el volumen de sus inversiones, esto baja la rentabilidad. |
| | Respaldo Financiero | Confianza por la buena posición que da las calificadoras de riesgo acerca al cliente a constituir inversiones, (3) Largo Plazo AA+, Corto Plazo DP1+, Perspectiva Positiva. Bonos Ordinarios \$300.000 millones AA+PP | |
| MERCADEREO | Nichos de mercado | Se establecieron 3 tipos de Nichos 1. HELM SPECIAL, el cual abarca a todos los profesionales de la salud. 2. HELM MUJER, dedicado exclusivamente a las mujeres. 3. HELM EXTREMO, tiene como objetivo llegar a los jóvenes de Colegios y Universidades. | |
| | Bases de clientes | | En muchas oportunidades las bases no tienen datos actualizados, por ejemplo información de contacto, situación actual del cliente, etc. Por lo que la campaña no produce los resultados deseados. |

Fuente : Los Autores

| | | TRONCO | |
|-----------|-----------------------------|---|---|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| MERCADERO | Crm | | No hay un CRM con acceso a la información de los clientes y sus productos, así como su información de contacto o actividad económica., (4) Una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con éstos, conociéndolos mejor (ya sea sus gustos, hábitos o necesidades) y permitiendo bajar los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo. |
| | Marca | Realizar eventos y patrocinios, enfocados a un target VIP resaltando el valor agregado en Helm Bank, es el servicio al cliente, manejando dos valores muy importantes, la simpleza y la cercanía. En este nuevo Banco modelo no hay lugar para hacer las aburridas filas. | No hay mantenimiento de la marca, después del lanzamiento no hay una presencia continua en los medios, si no fuera por la efectividad del lanzamiento, se estaría olvidando |
| | Fidelización | Fidelización de nichos por especialización de productos. | |
| SERVICIO | Protocolo | El Banco tiene definido un protocolo por medio del cual se busca retener a los clientes que quieren dejar el Banco ya sea por motivos de servicio, inconformismo, no utilización de los productos, etc. | |
| | Servicio Especializado | Servicio y atención personalizada por banca y con especialistas en cada área financiera. | |
| | Manejo de Quejas y reclamos | Contact Center Robusto con un sistema integrado de SQR y seguimiento a casos especiales. Atención diferenciada por producto y bancas. | |
| SERVICIO | Manejo de post venta | Nueva imagen, fortalecimiento del hall virtual, gerente de experiencia y anfitriona de canales | Información no acertada, a los clientes y demoras en la solución de problemas. |
| | Seguimiento al Servicio | Alto seguimiento en la percepción de servicio, a través de encuestas de satisfacción. | |

Fuente : Los Autores

| | | RAMAS | |
|-----------|-----------------------------|--|--|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| MERCADERO | Crm | | Falta de seguimiento y de alarmas que informen al gerente de posibles cierres de cuentas, incumplimiento de acuerdos de reciprocidades, etc. |
| | Marca | Que el Banco se convierta en un instinto aspiracional, y busca atraer cada vez más clientes. | |
| | Fidelización | Alta rentabilidad por adecuados niveles de profundización. | |
| SERVICIO | Protocolo | Las estrategias usadas en el protocolo evitan la deserción de los clientes y los invitan a utilizar sus productos dándoles diferentes tipos de incentivos o agregados que hacen mucho más atractiva la oferta. | |
| | Servicio Especializado | Fortalecimiento de las relaciones comerciales con el cliente y profundización con productos a la medida. Asesorios financieros. Atención al cliente con un menor tiempo de respuesta. | |
| | Manejo de Quejas y reclamos | Excelente calificación por parte del Mercado y los clientes en cuanto a servicio. | |
| SERVICIO | Manejo de post venta | Nuevo modelo de experiencia atrae la vinculación de nuevos clientes | Aumento del índice de deserción de clientes. |
| | Seguimiento al Servicio | Garantizar la prestación de altos niveles de servicio a nuestro grupo de clientes, lo cual nos va a permitir generar nuevos negocios a través de referidos. | |

Fuente : Los Autores

| | | RAICES | |
|------------|---|--|---|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| TECNOLOGIA | Core Bancario | | Core bancario con deficiencias debido al rápido crecimiento del Banco y las necesidades del mercado, lo que lo hace actualmente poco eficiente. |
| | Tecnología a Web | Sistema robusto en la realización de operaciones nacionales e Internacionales o consultas. | |
| | Eficiencia en los procesos Tecnológicos | Herramientas tecnológicas orientadas a eficiencia de procesos. | |
| | Herramientas de Seguridad | Identificar posibles riesgos de seguridad para los clientes que realizan inversiones. | |
| | Infraestructura | Infraestructura tecnológica con altos estándares de seguridad. | |

1 <http://www.crecenegocios.com/costos-en-una-empresa-de-servicio/>

2 <http://www.datafx.com/indicadores/utildades-de-helm-bank-ascienden-6103-millones>

3 <https://www.grupoahel.com/comun/accionistas/resumen-calificadora-de-riesgo-dcr-sociedad-calificadora-de-valores-30-de-mayo-de-/>

4 <http://www.marketingelectronico.com/blog/la-importancia-de-una-estrategia-crm-en-su-empresa/>

5 http://www.revistagobiernomx.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3987:helm-bank-primero-los-clientes&catid=14:emprendimientos-y-pymes&Itemid=31

Fortalezas: factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización.

Debilidades: factores que retardan desarrollo competitivo de la organización.

Fuente : Los Autores

| | | TRONCO | |
|------------|---|---|-------------|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| TECNOLOGIA | Core Bancario | | |
| | Tecnología a Web | Procesos transaccionales sobre plataforma WEB para todos los clientes desde sus portales bancarios. | |
| | Eficiencia en los procesos Tecnológicos | Implementación tecnología en todos los procesos con los que interactúa el cliente. | |
| | Herramientas de Seguridad | Diseño y aplicación de herramientas virtuales de seguridad bancaria | |
| | Infraestructura | Implementación de herramientas de control que mitigan la exposición al riesgo. (Token, Autenticación Fuerte). | |

1 <http://www.crecenegocios.com/costos-en-una-empresa-de-servicio/>

2 <http://www.datafx.com/indicadores/utildades-de-helm-bank-ascienden-6103-millones>

3 <https://www.grupoahel.com/comun/accionistas/resumen-calificadora-de-riesgo-dcr-sociedad-calificadora-de-valores-30-de-mayo-de-/>

4 <http://www.marketingelectronico.com/blog/la-importancia-de-una-estrategia-crm-en-su-empresa/>

5 http://www.revistagobiernomx.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3987:helm-bank-primero-los-clientes&catid=14:emprendimientos-y-pymes&Itemid=31

Fortalezas: factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización.

Debilidades: factores que retardan desarrollo competitivo de la organización.

Fuente : Los Autores

| | | RAMAS | |
|-------------------|---|---|---|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| TECNOLOGIA | Core Bancario | | Problemas en la creación de nuevos productos con especificaciones muy detalladas y con poca flexibilidad. |
| | Tecnología Web | Versatilidad y eficiencia del portal bancario para cualquier tipo de cliente. | |
| | Eficiencia en los procesos Tecnológicos | Eficiencia en los procesos y el tiempo del cliente. | |
| | Herramientas de Seguridad | Garantizar la protección de la información | |
| | Infraestructura | Minimizar el riesgo y mantener una reputación adecuada con nuestros clientes de canales electrónicos. | |

1 <http://www.crecenepocos.com/cosos-en-una-empresa-de-servicio/>

2 <http://www.datafx.com/noticias/utilidades-de-helm-bank-ascienden-6100-millones>

3 <https://www.grupohelm.com/comunicacionistas/resumen-calificadora-de-riesgo-dcr-sociedad-calificadora-de-valores-30-de-mayo-de/>

4 <http://www.marketingelectronico.com/blog/la-importancia-de-una-estrategia-crm-en-su-empresa/>

5 http://www.revistagobierno.com/potal/index.php?option=com_content&view=article&id=3987:helm-bank-primero-los-clientes&catid=14:emprendimientos-y-pymes&Itemid=31

Fortalezas: factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización.

Debilidades: factores que retardan desarrollo competitivo de la organización.

Fuente : Los Autores

Después de analizar el árbol de competencias, destacamos la importancia de la planeación, comercial ya que se realiza un seguimiento continuo y organizado, evaluando el cumplimiento de metas, manteniendo siempre el foco, del crecimiento en pasivos.

El proceso de selección del personal debe ser altamente comercial con amplia experiencia, con el fin de lograr grupos altamente focalizados a reflejar excelentes resultados; Pero en algunas ocasiones se presenta una fuga de talentos, debido al estancamiento profesional.

Parte de esta afirmación se ve reflejada en la rotación de personal. Por eso es indispensable, crear a los buenos empleados motivación, con reconocimiento por su excelente aporte en el cumplimiento de las metas, brindando beneficios, evitando que migren a la competencia.

Nos ayuda al continuo crecimiento la segmentación de clientes por nichos, ya que podemos atender a nuestros clientes, tanto actuales cómo potenciales, ofreciéndoles productos y servicios financieros acorde a sus necesidades y en el momento que realmente lo necesitan. (ejemplo; segmento de solo médicos, o Helm Mujer, o Helm Xtremo (Jóvenes); Helm Vita (Cirugías estéticas): Diseñamos productos financieros acordes a sus necesidades.

Destacamos también, la Confianza por la buena posición que nos da las calificadoras de riesgo acerca de cliente a constituir inversiones, y el Manejo de tasas competitivas en el mercado que generan márgenes representativos para la organización.

No hay un CRM con acceso a la información de los clientes y sus productos, así como su información de contacto o actividad económica, Por tal motivo es de suma importancia su implementación, con el fin de hacer seguimiento e implementar alarmas que informen al gerente de posibles cierres de cuentas, incumplimiento de acuerdos de reciprocidades, etc.

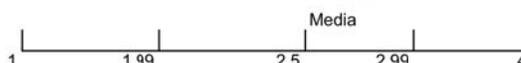
Un aspecto clave es garantizar la prestación de altos niveles de servicio a nuestro grupo de clientes, lo cual nos va a permitir generar nuevos negocios a través de referidos.

Fuente : Los Autores

4.1.1 Análisis matriz de evaluación factores internos MEFI.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS | | | | |
|---|-------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| | | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL |
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | SERVICIO | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 2 | PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 3 | BRANDING | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 4 | GERENCIA DE NICHOS | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 5 | PRODUCTOS INNOVADORES | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 6 | CLIMA ORGANIZACIÓN | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 7 | CAPACITACION | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 8 | RECONOCIMIENTO | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 9 | REMUNERACION SALARIAL | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 10 | GRUPO FINANCIERO | 0,01 | 4 | 0,04 |
| AMENAZAS | | | | |
| 11 | CORE BANCARIO | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 12 | COBERTURA | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 13 | INTEGRACION DE LOS SISTEMAS | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 14 | ROTACION DE EMPLEADOS | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 15 | INTEGRACION DE AREAS | 0,06 | 1 | 0,06 |
| 16 | PROYECCION PROFESIONAL | 0,02 | 1 | 0,02 |
| 17 | CONTAC CENTER | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 18 | TIEMPOS DE RESPUESTA | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 19 | COMUNICACIÓN INTERNA | 0,04 | 1 | 0,04 |
| 20 | PRESUPUESTO | 0,05 | 1 | 0,05 |
| | | 1,00 | | 2,86 |
| | | | | 2,86 |



Fuente : Los Autores

La calificación de la ponderación de la matriz mefi, da el 2.86 , donde se evidencia que Helm Bank, presenta un comportamiento adecuado para el desempeño dentro del sector financiero, resaltando fortalezas como:

- Servicio
- Personal altamente calificado
- Branding
- Gerencia de nichos
- Productos innovadores
- Clima organización
- Capacitación

Reconocimiento
Remuneración salarial
Grupo financiero

Se puede evidenciar, que el servicio, el personal, remuneración, y grupo financiero, esta altamente calificado, ya que es el único Banco en el sector financiero, que marca la diferencia brindando un servicio multisensorial, enfocado al olor, sabor, tacto y visión.

Aportaría, en gran medida la implementación del adecuado core bancario, unido a una excelente cobertura, ya que solamente estamos ubicados en las ciudades principales de Colombia.

5. ANÁLISIS SECTORIAL.

5.1 ENTORNO¹⁶.

Entorno Macroeconómico. Durante Mayo y Junio de 2011 se mantuvo la recuperación global de la economía presentada desde finales de 2010, permaneciendo las diferencias interregionales de los indicadores de crecimiento, de forma que las economías emergentes continúan con su senda de crecimiento positiva, mientras las desarrolladas presentan bajos niveles en el desempeño.

En este sentido, la caída de 15.30% de la producción industrial en Japón, afectó el indicador global del sector manufacturero, Purchasing Managers index (PMI), el cual disminuyó 2 puntos al pasar de 56.80 en marzo a 54.70 en abril. Vale la pena mencionar, que el nivel del indicador a pesar de la disminución sigue indicando recuperación económica al ubicarse por encima de 50 puntos. Por su parte, las presiones inflacionarias siguen manteniéndose debido a los precios de los commodities y la energía, y a un amplio nivel liquidez, lo cual ha llevado a que los países emergentes continúen con sus políticas monetarias y fiscales restrictivas.

La desaceleración económica de Japón considerada de corto plazo, llevó al FMI a revisar a la baja el pronóstico de crecimiento de la economía japonesa para el 2011, y al alza la del 2012, de forma que en abril se proyectó un crecimiento del PIB de Japón de 1.40% para el 2011, cuando en enero el pronóstico fue de 1.60%. Por su parte, en enero se esperaba un crecimiento de 1.80% para el 2012, mientras en Junio este pronóstico se modificó al alza en 30 pb, al proyectarlo en 2.10%.

Los países que se consideran como los más afectados por la situación actual de Japón son los de Oriente medio y África del Norte al tener un alto grado de dependencia de las importaciones. Vale la pena mencionar, que en política

¹⁶ Tomado de www.banrep.gov.co/documentos/.../2011/marzo_presentacion.pdf Consulta 15 Agosto de 2011.

monetaria el Gobierno nipón aumentó la oferta de bonos de largo plazo en busca de recursos para el financiamiento de las zonas más afectadas por el terremoto.

Por su parte, el principal factor que afectó el crecimiento de la economía europea fue la continuidad de las presiones inflacionarias por los precios de la energía, además de la incertidumbre ante la reestructuración de la deuda de Grecia. La inflación en la zona Euro durante los primeros seis meses del 2011 se ha ubicado por encima de la inflación objetivo, lo que llevó al Banco Central Europeo a modificar al alza la tasa de referencia.

Adicionalmente, la economía británica registró un crecimiento de 0.5% entre enero y Abril de 2011 y se caracterizó por un bajo nivel de demanda interna. Por otra parte, el comportamiento de la economía China continuó siendo destacable con un crecimiento anual a Mayo de 2011 de 9.70%, como resultado de altos niveles de consumo e inversión. De igual forma, la inflación continuó siendo alta en razón a los altos precios de los commodities y el apreciable exceso de liquidez debido a la aceleración de los créditos y el fuerte flujo de capital hacia este país. En relación a política monetaria y con el fin de controlar el nivel de liquidez de la economía, el Banco Popular de China incrementó la tasa de interés de referencia y las reservas requeridas.

Aunque la economía Estadounidense continuó recuperándose con expectativas y nivel de inflación baja, el ritmo de desempeño disminuyó durante el primer trimestre de 2011, causando un aumento en la demanda de activos refugio (bonos del tesoro). Entre los factores de mayor incidencia en el resultado del primer trimestre del año, se hallaron la disminución del gasto privado y del gobierno, la permanencia del déficit fiscal alto, además de una balanza comercial negativa debido a la disminución del crecimiento de las exportaciones. El crecimiento se sustentó en la acumulación de inventarios. Así, el PIB para el primer trimestre de 2011 disminuyó 130 pb al ubicarse en 1.80%, frente al 3.10% del último trimestre del 2010 por otro lado.

Los países emergentes continuaron con la dinámica de crecimiento que venían presentando desde mediados de 2010. Esto les permitió reducir la brecha del producto, que a su vez amplió las expectativas de inversión en estos países, causando la continuidad de la apreciación de las monedas. Frente a la persistencia de las presiones inflacionarias por los precios de los alimentos, la mayoría de los bancos centrales aumentaron sus tasas de interés de referencia en Mayo, siendo constantes con la política de restricción monetaria.

En Colombia, el desempeño de la economía en Mayo de 2011 continuó siendo favorable. En este mes, se conoció el crecimiento del PIB para el 2010 ubicándose en 4.30%, mayor al esperado. Durante abril, la inflación del mes se ubicó en 0.12%⁹, y la anual correspondió a 2.84%, de forma que el crecimiento anual de los precios se ubicó 86 pb por encima de la inflación anual del año anterior.

Por su parte, las expectativas de inflación se mantuvieron dentro del rango meta de inflación. Los términos de intercambio siguen mejorando y se

encuentran en niveles históricamente altos. El continuo flujo de dólares hacia el país, conllevó a la continuidad de la tendencia de revaluación del peso. El BR elevó el rango de pronóstico de crecimiento para 2011 en 50 pb, a un intervalo entre 4.00% y 6.00%, además, incrementó por tercer mes consecutivo la tasa de referencia.

6. FASE III. ANÁLISIS SECTORIAL

6.1 ENTORNO

6.1.1 Análisis de la competitividad. El grupo financiero Helm ha escalado posiciones dentro del sistema financiero Colombiano y actualmente se ubica dentro de las cinco primeras instituciones bancarias del país. Todo sustentado en el desarrollo de una estrategia de competitividad con calidad y excelencia en el servicio.

“Los resultados del Banco siguen mostrando una dinámica favorable. Las utilidades del mes de junio ascendieron a \$7.368 millones. De esta forma, durante 2011 la utilidad acumulada alcanza los \$62.459 millones. En el mes de junio los activos del Banco totalizaron \$10,88 billones, evidenciando un incremento de 57,2%.

Respecto al mismo mes del año anterior. No obstante, es importante tener en cuenta que la absorción de Helm Leasing por parte de Helm Bank se realizó en el mes de julio de 2010. Así, se tiene que la cartera neta cerró el mes de junio con un saldo de \$7,95 billones, representando el 73,1% del activo. El crecimiento de ésta en los últimos 12 meses fue de \$3,14 billones, mientras que en el último mes aumentó \$150.403 millones. Por su parte, las inversiones ascendieron a \$1,43 billones, reflejando un aumento de \$153.353 millones frente a junio de 2010, y un aumento de \$67.480 millones frente al mes de mayo.

La cartera bruta alcanzó los \$8,25 billones, correspondiente a un crecimiento anual de 64,5% (\$3,24 billones) y a un crecimiento mensual de 2,0% (\$159.658 millones). La cartera bruta comercial se ubicó en \$5,49 billones, con un crecimiento de 33,0%, es decir, \$1,36 billones respecto a junio de 2010. De otro lado, la cartera de consumo finalizó el mes con un valor de \$1,01 billones, \$113.808 millones más que lo registrado el mismo mes del año anterior, y equivalente a un crecimiento anual de 12,8%. Así mismo, la cartera de Leasing asciende a \$1,76 billones. Del total de ésta, \$1,09 billones corresponde a Leasing Comercial, \$605.891 millones a Leasing Habitacional y \$66.628 millones a Leasing Consumo, los cuales en el último mes presentaron un crecimiento de \$23.699 millones, \$16.498 millones y \$1.499 millones, respectivamente.

De otro lado, se resalta que el producto de Leasing Operativo, registrado en la cuenta de bienes dados en leasing, cerró el mes de junio con un valor de \$150.396 millones neto de depreciaciones.

En el pasivo del balance, las Cuentas de Ahorros representan en junio el mayor depósito de Helm Bank, con un saldo de cierre de \$3,02 billones, seguidos por los CDT's que suman \$2,96 billones, bonos con \$925.459 millones y Cuentas Corrientes con \$896.366 millones. Respecto a junio de 2010 se evidencia un aumento de \$1,09 billones en Cuentas de Ahorros, de \$859.536 millones en CDT's, de \$625.459 millones en bonos y de \$233.701 millones en Cuentas Corrientes. Es relevante resaltar que, como producto de la adquisición de Leasing en julio 2010, Helm Bank recibió un monto aproximado de \$600.000 millones en CDT's y \$292.000 millones en bonos.

Por otra parte, el patrimonio alcanzó \$1,13 billones, presentando un crecimiento anual de 7,9% (\$83.105 millones). De esta forma, el valor intrínseco de la acción se sitúa en \$266,1 pesos, equivalente a \$10,4 pesos por encima del valor de junio de 2010. Como resultado del desempeño financiero del Banco, el indicador de rentabilidad patrimonial alcanzó un 11,6%, mientras que el indicador de rentabilidad de activo se ubicó en 1,2%. Asimismo, Helm Bank mantiene su positivo posicionamiento en el manejo del riesgo de cartera, con un indicador de calidad por altura de mora en junio de 2,1%, 95 pbs. por debajo al registrado en junio de 2010, y 66 pbs menor al presentado por el promedio de bancos en junio 2011. Por otra parte, el indicador de cubrimiento aumentó 41,7% en los últimos 12 meses, pasando de 135,5% en junio de 2010 a 177,2% en junio de 2011, mientras los bancos registran 169,3%. Por último, los niveles de eficiencia del Banco se mantienen en rangos adecuados. En el mes de junio el indicador de egresos operativos sobre activo promedio fue de 3,7% y el indicador de gasto total como proporción del margen financiero bruto fue de 64,7%¹⁷.

6.2 SISTEMA FINANCIERO DE COLOMBIA CUENTA CON MAYOR SOLIDEZ CONTABLE Y ADMINISTRATIVA

“Como telón de fondo también se ha desarrollado un mercado de capitales cada vez más profundo, en el que participan activamente inversionistas nacionales y extranjeros. Interés de las acciones Cada día aparecen productos financieros más sofisticados y hoy es normal que el ciudadano del común quiera enterarse mucho más acerca del comportamiento de los mercados del dólar, las acciones y hasta de los Títulos de Tesorería (TES) como bonos representativos de la deuda pública interna. No en vano, en estos papeles está invertida la mitad de los ahorros pensionales de los colombianos.

Hace 15 años, el sistema financiero operaba con un mercado de capitales muy incipiente y su estructura tenía una alta participación estatal. Incluso, el Banco de la República daba sus primeros pasos como organismo independiente, tal

Fuente : HELM BANK. Análisis competitivo. [en línea] www.grupohelm.com/grupo/fiduciaria/helm-f. Consultado el 23 de 2011

Fuente : www.superfinanciera.gov.co/

como lo estableció la Constitución de 1991. Antes de ese año, el emisor era una entidad totalmente dependiente del Gobierno que convocaba a la llamada Junta Monetaria, encargada de dictar las pautas para el manejo monetario del país. Con la Constitución del 91, el mercado de capitales tomó las bases para un mayor desarrollo, que dio un paso gigantesco con la aparición de los fondos privados de pensiones y cesantías, los cuales comenzaron a operar en 1994 tras su creación por la Ley 100 de 1993. Esas entidades se han convertido en protagonistas del sistema financiero, al manejar grandes volúmenes de ahorro con un peso sustancial en el comportamiento del mercado cambiario y del monetario. Mayor bancarización

La banca colombiana es hoy un negocio mucho más complejo del que existía en 1993 y el grado bancarización es cada vez mayor. En otras palabras, hay un número creciente de colombianos que tienen acceso a la banca. Según María Mercedes Cuéllar, presidente de la Asociación Bancaria, hasta marzo pasado existían en el país 15,6 millones de colombianos mayores de 18 años (55,5 por ciento de ese segmento de población) con al menos un producto bancario como cuentas de ahorro, corrientes o líneas de crédito. "En solo un año, 1.300.000 colombianos ingresaron al sistema financiero.

El producto bancario más común entre los usuarios es la cuenta de ahorros. Más de 15 millones de personas mayores de 18 años (53,35 por ciento de ese grupo de población) hacen uso de ese servicio. En el caso del crédito, hasta marzo pasado 6,2 millones tenían acceso a por lo menos una línea de financiación del sistema financiero. Se destaca la penetración de la cartera de consumo, que llega a más de 3,8 millones de clientes. Esto representa un crecimiento del 36 por ciento con respecto a marzo del 2007. Ahorros sin cuenta Además, 3,6 millones de colombianos usan tarjetas de crédito, lo que equivale al 7 por ciento de la población adulta del país. Si se trata del mercado hipotecario, 504.000 personas tienen ese servicio con el sistema financiero.

Según el informe más reciente de la Asobancaria, hasta marzo pasado más de 273.000 empresas contaban con una cuenta de ahorro. Esa cifra representa un crecimiento de 28.600 sociedades si se compara con la registrada en el mismo mes del 2007. Además, las empresas que tienen acceso al crédito comercial crecieron 15 por ciento en el último año. Bancos con oportunidades En estos años, en el país se ha adelantado un proceso de bancarización para que más usuarios puedan tener los servicios de este sector.

El Gobierno puso en marcha el programa de Banca de las Oportunidades, con un eje fundamental como es la creación de los corresponsales no bancarios (CNB) por parte de las mayores entidades financieras del país. Hasta junio pasado existían 4.334 CNB, de los cuales 3.735 pertenecían al Citibank y 599 se los repartían entre las demás instituciones bancarias. Otro punto fundamental tiene que ver con las microfinanzas, para lo cual ya se han creado nuevas entidades especializadas en ese negocio, lo mismo que el de los microseguros, que busca llegar a nuevos mercados con tarifas bajas y coberturas para toda clase de bienes.

Las microfinanzas constituyen un negocio que tiene mucho camino por desarrollar en Colombia, pero las bases ya están dadas para que ese proceso se dé. Nuevo cambio en las reglas de juego El Gobierno presentó a consideración del Congreso de la República un nuevo proyecto de reforma financiera, que seguramente será aprobado en los próximos meses. El eje central de la iniciativa tiene que ver con las inversiones de las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías (AFP). Se plantea la creación de un modelo de multifondos que las AFP podrán ofrecer a sus clientes de acuerdo a su perfil de riesgo (alto, moderado y bajo) que se definirá básicamente por su edad. El proyecto plantea también un nuevo modelo de defensoría del cliente bancario para que este sea nombrado por la Superintendencia Financiera pero pagado por las entidades vigiladas¹⁸.

6.3 COMPORTAMIENTO DE LOS DEPÓSITOS¹⁹

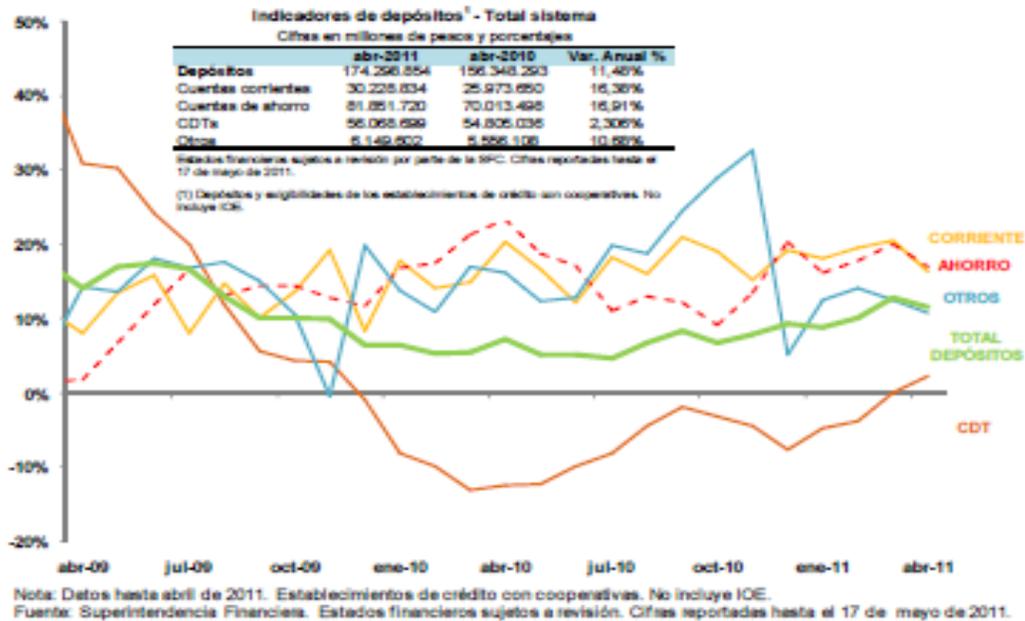
Al cierre de abril de 2011 las captaciones de los EC ascendieron a \$174.30 b al presentar un crecimiento anual de 11.48%. Este mes debe resaltarse que los CDT recobraron la tendencia alcista luego de 15 meses en los cuales registraron tasas de crecimiento negativas o cercanas a cero. De igual forma, los otros tipos de captaciones también presentaron desempeños importantes. Tal es el caso de los depósitos a la vista con un incremento anual de 16.77%. Estos últimos recursos definen de manera significativa la evolución de los depósitos totales, toda vez que representan el 64.30% de los mismos. En este sentido, es importante destacar de manera individual la evolución de las cuentas de ahorro, las que en el año más reciente aumentaron su saldo en \$11.84 b (al pasar de \$70.01 b a \$81.85 b), explicando en un 65.95% el aumento en el nivel de los depósitos totales en este periodo (\$17.95 b).

Figura 2. Depósitos y exigibilidades

¹⁸ Tomado de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4527377> Consultado el 20 de Agosto de 2011.

¹⁹ Tomado de www.superfinanciera.gov.co/ Consultado el 20 de Agosto de 2011

Depósitos y exigibilidades (Crecimiento anual %)



6.4 INVERSIONES²⁰

En el año más reciente las inversiones presentaron un incremento de 16.68% al situarse en abril de 2011 en \$332.77 b.

Este comportamiento obedece en un 78% a la expansión del portafolio del sistema en títulos de deuda pública interna, acciones y en instrumentos de emisores del exterior, cuyo nivel de inversiones aumentó \$17.99 b, \$13.82 b y \$6.54 b, al alcanzar \$139.35 b, \$65.29 b y \$27.99 b, respectivamente.

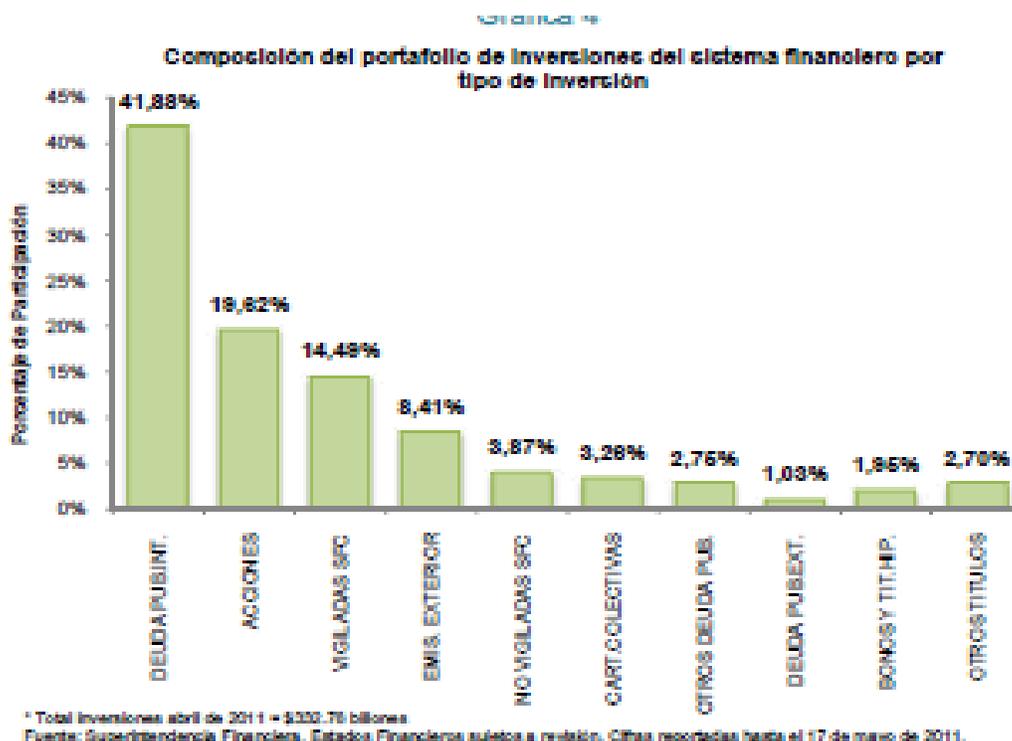
Vale la pena resaltar que estos tres instrumentos representan el 69.91% del total de inversiones del sistema financiero. Las inversiones de los fondos administrados por las entidades vigiladas presentaron una tasa de crecimiento anual de 18.97%, frente al 12.20% registrado por el portafolio de las entidades vigiladas. De esta forma, por tipo de intermediario se observa que los fondos de pensiones moderado registraron el mayor aumento en su saldo de inversiones, al pasar de \$83.70 b a \$97.46 b entre abril de 2010 y 2011.

Su portafolio se expandió principalmente en inversiones de deuda pública interna, con un aumento de \$6.49 b a \$37.53 b, y en emisores del exterior al pasar de \$10.84 b a \$16.17 b. En segundo lugar estuvieron las fiducias con un incremento de \$11.39 b, lo que se basó en su mayoría, en un aumento en su nivel de inversión en acciones. En el caso de las entidades vigiladas el comportamiento más destacado fue observado para los EC, con un incremento

²⁰ Tomado de www.superfinanciera.gov.co/ Consultado el 20 de Agosto de 2011

de \$9.21 b en sus inversiones en el año más reciente, lo que corresponde a una variación anual de 16.54%,

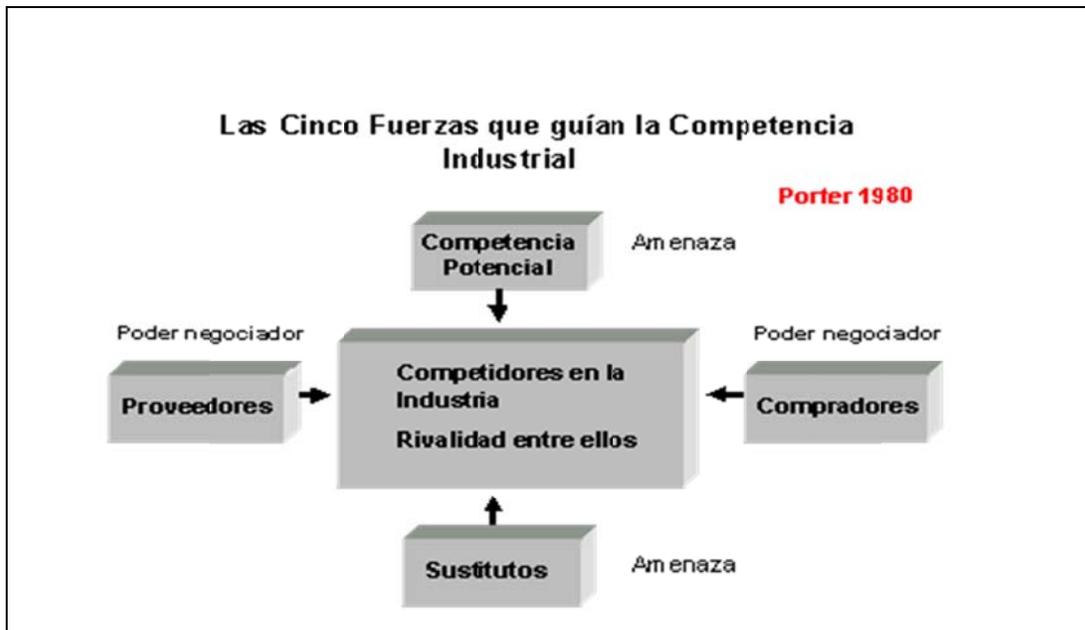
Figura 3. Composición del portafolio de inversiones del sistema financiero por tipo de inversión



6.4.1 Cinco Fuerzas de Porter²¹. En el concepto de economía moderna vale la pena aclarar lo **que es el modelo de las cinco fuerzas de Porter**. Michael Porter es un profesor de Harvard Business School, quien introdujo un modelo de competitividad, que analiza la situación de una empresa a la hora de elaborar una estrategia, la cual debe estar relacionada con la competencia como aquellos que venden productos o servicios iguales o similares.

Figura 4. Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial

²¹ PORTER, Michael E. Competitive Strategy [en línea]. www.amazon.com/Competitive-Strategy. Consultado el 20 de agosto de 2011.



Fuente : PORTER, Michael E. Competitive Strategy [en línea]. [www.amazon.com/ Competitive- Strategy](http://www.amazon.com/Competitive-Strategy).

6.4.2 Poder de negociación de los Compradores o Clientes²². Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Algunos factores que definen esta fuerza son :

Fuente : Los Autores

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías :
- Grado de dependencia de los canales de distribución :
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos :
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto :
- Análisis_RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

²² PORTER, Michael E. Competitive Strategy [en línea]. [www.amazon.com/ Competitive- Strategy](http://www.amazon.com/Competitive-Strategy). Consultado el 20 de agosto de 2011.

Para el caso puntual de Helm Bank la estrategia que lo diferencia en el mercado, Está orientada a la creación de productos dirigidos a nichos de clientes, por ejemplo profesionales de la salud, jóvenes, mujeres, esto le permite llegar con beneficios que hacen que su uso sea el adecuado específico y no genérico. Difícilmente el cliente buscará sustitutos o impondrá barreras para su aceptación o uso.

Fuente : Los Autores

6.4.3 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores²³. El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos o servicios que proveen. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

Desde hace cuatro años Helm Bank adquirió la herramienta SAP para administrar algunos negocios y más exactamente para que las relaciones con los proveedores se desarrollen de una forma ordenada. De otra parte la entidad siempre se ha caracterizado por celebrar negocios justos y cumplir con los plazos establecidos con sus proveedores, esto le permite recibir fidelidad y reciprocidad, productos y servicios de calidad y a tiempo.

Fuente : Los Autores

6.4.4 Amenaza de nuevos entrantes²⁴. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

²³ PORTER, Michael E. Competitive Strategy [en línea]. [www.amazon.com/ Competitive- Strategy](http://www.amazon.com/Competitive-Strategy). Consultado el 20 de agosto de 2011.

²⁴ PORTER, Michael E. Competitive Strategy [en línea]. [www.amazon.com/ Competitive- Strategy](http://www.amazon.com/Competitive-Strategy). Consultado el 20 de agosto de 2011.

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

El gobierno Colombiano permanentemente viene creando incentivos que permiten establecer negocios a inversionistas nacionales o extranjeros, garantizando siempre el beneficio o protección de los consumidores. Recientemente la Superintendencia Financiera Colombiana autorizó la entrada de nuevos Bancos. Competidores que buscan participar de los buenos resultados del sector y de la economía en general.

El reto para Helm Bank es fortalecer su estrategia de crecimiento y posicionamiento de marca, que le permita consolidarse como una entidad líder en servicio y que contribuya al desarrollo económico del país.

Fuente : Los Autores

6.4.5 Amenaza de productos sustitutivos²⁵. Como en el caso citado en la primera fuerza, Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Todas las entidades financieras ofrecen el mismo portafolio de productos, y la competencia actual está basada en tasas y cobro de comisiones, esto impacta de manera representativa la utilidad de los negocios.

²⁵ PORTER, Michael E. Competitive Strategy [en línea]. [www.amazon.com/ Competitive- Strategy](http://www.amazon.com/Competitive-Strategy). Consultado el 20 de agosto de 2011.

La estrategia de Helm Bank está sustentada en competencia con calidad y fidelidad, acompañada de un selecto grupo de colaboradores que son coherentes con la filosofía de la organización. Definitivamente por políticas no sigue la línea del grueso de sus competidores, que en muchos casos destruye valor.

Fuente : Los Autores

6.4.6 Rivalidad entre los competidores²⁶. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Cada entidad busca especializarse o ser fuerte en algún segmento o producto, créditos hipotecarios, adquisición de vehículos, micropymes, etc. Esto le permite generar ventajas competitivas, que crean la identidad de cada institución en el mercado.

Para la Presidenta del Helm Bank Dra, Carmiña Ferro el secreto del negocio está en saber aprovechar los espacios, que son descuidados por los competidores y de otra parte especializarse y cumplir con las promesas de servicio.

Fuente : Los Autores

6.5 MATRIZ DE ATRACTIVIDAD²⁷.

En los años sesenta se le 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 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.

²⁶ PORTER, Michael E. Competitive Strategy [en línea]. [www.amazon.com/ Competitive- Strategy](http://www.amazon.com/Competitive-Strategy). Consultado el 20 de agosto de 2011.

²⁷ Tomado de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm> Consultado el 20 de Agosto de 2011.

Tabla 1. Factores competitivos

| FUERZA | FACTORES COMPETITIVOS | | ATRACTIVIDAD | | | | | |
|------------------------------|--|---------------|--------------|------|---------|------|----------|----------------|
| | | | Muy Poca | Poca | Neutral | Alta | Muy Alta | |
| BARRERAS DE ENTRADA | Economías de Escala | Pequeña | | | | X | | Grande |
| | Diferenciación del Producto | Escasa | | X | | | | Grande |
| | Identificación de Marca | Baja | | | | | X | Elevada |
| | Costo de Cambio | Bajo | X | | | | | Elevado |
| | Acceso a Canales de distribución | Amplio | | | | X | | Restringido |
| | Requerimientos de Capital | Bajos | | X | | | | Elevados |
| | Acceso a tecnología avanzada | Amplio | X | | | | | Restringido |
| | Acceso a materias primas | Amplio | X | | | | | Restringido |
| | Protección del gobierno | Inexistente | | | | | X | Elevada |
| | Efecto de la experiencia | No importante | | | | | X | Muy Importante |
| BARRERAS DE SALIDA | Especialización de Activos | Elevada | | X | | | | Baja |
| | Costo Fijo de Salida | Elevado | | | | X | | Bajo |
| | Interrelación Estratégica | Elevada | | X | | | | Baja |
| | Barreras Emocionales | Elevadas | | | X | | | Bajas |
| | Restricciones Gubernamentales y social | Elevadas | | | | | X | Bajas |
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | Número de competidores igualmente equilibrados | Grande | | X | | | | Pequeño |
| | Crecimiento de la industria | Lento | | | | | X | Rápido |
| | Costo fijo o de almacenaje | Elevado | | | | X | | Bajo |
| | Características del producto | Genérico | | X | | | | Producto Unico |
| | Incrementos capacidad | Pequeños | | X | | | | Grandes |
| | Diversidad de competidores | Elevada | | X | | | | Baja |
| | Compromisos estratégicos | Grande | X | | | | | Pequeños |

| FUERZA | FACTORES COMPETITIVOS | | ATRACTIVIDAD | | | | | |
|--------------------------|---|-----------------|--------------|------|---------|------|----------|------------------|
| | | | Muy Poca | Poca | Neutral | Alta | Muy Alta | |
| PODER DE LOS COMPRADORES | Cantidad de compradores importantes | Pocos | | | | X | | Muchos |
| | Disponibilidad de productos sustitutos de la industria | Muchos | | | | | X | Pocos |
| | Costo de cambio del comprador | Bajos | | | | X | | Altos |
| | Amenaza de los compradores de integración hacia atrás | Elevada | | | | X | | Baja |
| | Amenaza de la industria de integración hacia adelante | Baja | | | | X | | Elevada |
| | Contribución a la calidad o a servicios de compradores | Grande | X | | | | | Pequeña |
| | Contribución de la industria al costo total de los compradores | Fracción Grande | | X | | | | Fracción Pequeña |
| PODER DE LOS PROVEEDORES | Rentabilidad de los compradores | Baja | | | | X | | Elevada |
| | Cantidad de proveedores importantes | Pocos | | | | | X | Muchos |
| | Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores | Baja | | | | X | | Elevado |
| | Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores | Elevada | | | | X | | Bajo |
| | Amenaza de proveedores de integración hacia adelante | Elevada | | | | | X | Baja |
| | Amenaza de la industria de integración hacia atrás | Baja | | X | | | | Elevada |
| | Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria | Elevada | | X | | | | Pequeña |
| | Costo total de la industria contribuido por proveedores | Fracción Grande | | | | X | | Fracción pequeña |
| | Importancia de la industria/rentabilidad de los proveedores | Pequeña | | X | | | | Grande |

| FUERZA | FACTORES COMPETITIVOS | | ATRACTIVIDAD | | | | | |
|------------------------------|--|--------------|--------------|------|---------|------|----------|-----------------|
| | | | Muy Poca | Poca | Neutral | Alta | Muy Alta | |
| DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS | Disponibilidad de sustitutos cercanos | Grande | | | | X | | Pequeña |
| | Costo de Cambio de Usuarios | Bajos | X | | | | | Elevados |
| | Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos | Elevada | | | | | X | Baja |
| | Precio Valor de sustitutos | Elevado | | | | X | | Bajo |
| ACCIONES DE GOBIERNO | Protección a la industria | Desfavorable | | | | X | | Favorable |
| | Regulación de la industria | Desfavorable | | | | | X | Favorable |
| | Consistencia de políticas | Baja | | | | | X | Elevada |
| | Movimientos de capital entre países | Restringido | | | | | X | Sin Restricción |
| | Tarifas aduaneras | Restringidas | | | | X | | Sin Restricción |
| | Acceso a divisas extranjeras | Restringido | | | | X | | Sin Restricción |
| | Propiedad extranjera | Limitada | | | | | X | Ilimitada |
| Ayuda a competidores | Sustancial | | X | | | | Ninguna | |

Fuente : Los Autores

| FACTORES COMPETITIVOS | ATRACTIVIDAD | | | | |
|---------------------------|--------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | BAJA | MEDIA | ALTA | | |
| BARRERAS DE ENTRADA | 3 | 2 | 0 | 2 | 3 |
| BARRERAS DE SALIDA | | 2 | 1 | 1 | 1 |
| RIVALIDAD COMPETIDORES | 1 | 5 | | 1 | 1 |
| PODER COMPRADORES | 1 | 1 | | 5 | 1 |
| PODER PROVEEDORES | | 3 | | 3 | 1 |
| DISPONIBILIDAD SUSTITUTOS | 1 | | | 2 | 1 |
| ACCION DE GOBIERNO | | 1 | | 3 | 4 |
| EVALUCION GENERAL | 6 | 28 | 3 | 68 | 60 |

SUMATORIA EVALUACION
CANTIDAD DE VARIABLES
PROMEDIO

165

50

3,30



6.5.1 Análisis matriz de atractividad.

Sumatoria evaluación general 165

Factores evaluados 50

Factor 3.3

Esto indica que Helm Bank se ubica en una posición medio alta, con respecto a sus competencias internas y factores como competencia y entorno

Fuente : Los Autores

6.5.2 Matriz de perfil competitivo MPC²⁸. La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Para Helm Bank ubicarse como la quinta entidad financiera más importante en Colombia por su nivel de activos, le ha permitido diseñar políticas claras sobre cual es su campo de acción o posición como jugador importante frente a sus competidores en el sector financiero. Para la Banca Personal el especializarse en nichos del mercado le ha representado crecimiento de sus utilidades y un buen desempeño financiero.

| FACTORES DE EXITO | VALOR | HELM BANK | | CITIBANK | | BANCO BOGOTA | | OCCIDENTE | |
|---|-------|--------------|-------------|--------------|----------|--------------|------------|--------------|------------|
| | | CALIFICACION | TOTAL | CALIFICACION | TOTAL | CALIFICACION | TOTAL | CALIFICACION | TOTAL |
| Publicidad | 0,05 | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 |
| Respaldo Financiero | 0,20 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |
| Products Financieros | 0,20 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Valor de las comisiones | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,1 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 |
| Red de Oficinas | 0,10 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Calidad | 0,10 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Participacion en el Mercado de Banca Personal | 0,10 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 | 1 | 0,1 |
| Servicio al cliente | 0,20 | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 | 1 | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Calificacion Ponderada | | | 2,95 | | 3 | | 3,1 | | 2,8 |

Fuente : Los Autores

²⁸ Tomado de www.jose a contreras. net/ direstr/cap492d.htm Consultado el 20 de Agosto de 2011

6.6.1 Análisis de los competidores

Competidores:

- Todos los Bancos del sector Financiero de Colombia
- Comisionistas del Bolsa
- Fiduciarias
- Cooperativas
- Fondos de Inversión
- Fondos de Empleados
- Ofrecer mejores tasas de interés para los ahorradores
- Ofrecer mejor Servicio
- Garantizar la tasa de interés
- Dar obsequios por cada inversión que realice el cliente

Objetivos del competidor

- Captar, mantener y Fidelizar clientes
- Crecer en volúmenes de Ahorros

Valorar la fuerza vulnerable de los competidores. Es importante tener un conocimiento de la competencia, en cuanto a estabilidad Financiera, la Calificación, solidez y respaldo.

Estimar patrones de reacción de los competidores. Conocer, sus estrategias, campañas de mercadeo, para captar clientes. Y estrategias para sostener a los clientes actuales.

Determinar la posición relativa de la empresa frente a los demás competidores. Helm Bank, se encuentra entre los bancos que ofrecen mejores tasas de interés para los productos de Ahorro y Cdt, esto nos permite captar y mantener clientes. Adicional a las condiciones de las tasas que ofrece Helm, se une, el brindar un excelente servicio al cliente, apoyado del nuevo esquema de oficinas sensoriales, las cuales ofrecen una grata y única estadía en el banco para nuestros clientes.

A toda esta combinación se le suma el adecuado core bancarios y sistemas tecnológicos de información.

Fuente : Los Autores

6.7 MARCO PESTEL.

| FACTORES | OPORTUNIDADES | DETALLE | AMENAZAS | DETALLE |
|-----------|--|---|---------------------------------|---|
| POLITICOS | Inversión social y en infraestructura. | Descuentos fiscales, participación en programas de inversión social, reputación y Good Will. El Banco toma todos estos factores y los traduce en beneficios que se reflejan directamente en los clientes, obteniendo de esta forma clientes felices que atraen nuevos clientes potenciales. | Terrorismo. | Limita la inversión extranjera, y genera pánico a los inversionistas nacionales. Colombia ha combatido con fortaleza para erradicar el terrorismo, ha disminuido significativamente, pero aún se presentan hechos aislados que perjudican y deterioran la confianza de los extranjeros. |
| | Aumento del Gasto Público. | Permite tener más oportunidades de negocios en el sector público y privado, lo que conlleva a la generación de nuevos negocios que contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Banco. | Reformas Tributarias. | Se han experimentado consecutivas reformas tributarias que han generado gastos adicionales a los colombianos, generándose así una disminución en su renta neta, lo que les impide pensar en ahorro. |
| | Acuerdos internacionales. | La consecución e implementación de Acuerdos Internacionales traerán más negocios al Banco, tales como créditos para compañías internacionales, aumento en la captación de pasivos vía inversión extranjera, sinergias y clusters que contribuyen a la expansión. | Nivel de confianza Riesgo País. | Colombia presenta actualmente un adecuado nivel de riesgo en deuda, lo que ha permitido mejorar notoriamente la inversión extranjera, pero se deben tomar medidas más fuertes para que el nivel de confianza sea óptimo y comparable con economías fuertes y sólidas. |
| | Política de reducción de impuestos por creación de empresas. | Más oportunidades de negocio e incremento de volúmenes y transaccionabilidad. Se incentiva a los sectores productivos del país para que desarrollen nuevas empresas con beneficios y exenciones tributarias, generando nuevas plazas de empleo y mejorando la condiciones de vida en los lugares que sean ejecutadas. | Reducción del Gasto Público. | Menos contratación y licitaciones, lleva a la reducción de Pasivos en el Banco. Si el gobierno destina menos recursos al gasto público, la inversión puede caer y desestimular el crecimiento económico. |
| | Incentivos crediticios a la creación de empresas. | Nuevas empresas para ser vinculadas como clientes potenciales al Banco, ofreciéndoles toda la gama de servicios financieros que tiene el portafolio, con el fin de aumentar el volumen de operaciones tanto activas como pasivas de manera significativa. | Corrupción. | Actualmente Colombia está envuelta en gran número de escándalos políticos que van desde intervención de teléfonos hasta adjudicación de contratos multimillonarios de manera ilegal. Esto deteriora notablemente la economía y la confianza tanto interior como exterior. |
| | Privatización de entidades públicas. | La intervención del Estado en muchas empresas no permite el abordamiento total del Banco en ellas. La privatización contribuye al manejo descentralizado de las empresas, dando escenarios propicios para la vinculación de nuevas empresas y organizaciones al Banco. | Conflictos internacionales. | Los conflictos que se presenten con otros países tienen gran influencia sobre las inversiones que se tienen en Colombia. Pueden generar un efecto dominó por medio del cual se contagian y perjudican las economías de los países. |

Fuente : Los Autores

| FACTORES | OPORTUNIDADES | DETALLE | AMENAZAS | DETALLE |
|-----------|--|--|-------------------------|--|
| ECONÓMICO | Tasas de Interés (DTF). | El impacto que genera la disminución de las tasas de referencia entre las cuales se encuentra la DTF es negativo para el incentivo al ahorro, ya que paralelamente las entidades financieras ajustan sus tasas de captación y esto contrae la inversión. Mayores tasas de interés implican un aumento en los pasivos del Banco, teniendo siempre muy presente el margen de rentabilidad, con el fin de obtener el objetivo financiero del Banco. | Tasas de interés (DTF). | El comportamiento histórico del último año de esta tasa de referencia se ha mantenido alrededor de 3.20% , su control esta a cargo del Banco de la República, con el fin de mantener los niveles deseados de inflación, este tema de tasas de referencia tan bajas ha desestimulado el portafolio de inversiones que están atadas a esta figura. |
| | Desarrollo económico. | El desarrollo económico genera en la economía una mayor dinámica, ya que el ingreso per cápita aumenta y pueden existir excedentes de liquidez para ser destinados al ahorro. Una economía en crecimiento se traduce en mejores oportunidades para toda la población que la conforma, de forma activa y sin ser excluyentes, lo que permite que las población económicamente activa destine parte de sus ingresos a ahorrar, utilizando los medios financieros que tiene Colombia, en este caso los Bancos. | Alta inflación. | Cuando no se tienen los niveles de inflación esperados o estimados por el gobierno central, se debe entrar a aplicar políticas que impacten algunas variables macroeconómicas entre las cuales están el incremento de las tasas de interés, del lado del inversionista la pérdida de su valor adquisitivo por rendimientos financieros. |
| ECONÓMICO | Desarrollo de productos financieros. | Los dos últimos gobiernos han impulsado, de la mano de las entidades financieras, políticas que acerquen a la población más vulnerable a tener un acceso no tan restringido a la bancarización. (Tecnología, mercadeo, corresponsales no bancarios, ONG'S). Esto permite que toda la población pueda acceder de alguna manera a los servicios financieros de un Banco, obtener sus beneficios y así generar utilidad para para ellos como para los Bancos, vía ahorro e incremento del pasivo. | Revaluación del Peso. | Medida controlada por el Banco de la República la cual desestimula a los exportadores y como consecuencia la producción y el empleo. De otra parte aquellos inversionistas que tienen recursos fuera del país, no traen estos capitales por la diferencia cambiaria y esto retrasa las posibilidades de ahorro e inversión. |
| | Inversión extranjera. | Las mejoras en los niveles que las calificadoras de riesgo le han dado a Colombia, han impactado positivamente en inversión extranjera en nuestro país, esta situación contribuye a disminuir los niveles de desempleo, mejorar los ingresos per cápita, incentiva el consumo y por ende la inversión. En lo corrido del año 2.011, Colombia a mejorado su calificación de "Grado de Inversión", subiendo la calificación de deuda del país, lo que genera tranquilidad y estabilidad a los inversionistas extranjeros para que realicen todo tipo de operaciones en Colombia. | Recesión. | El objetivo principal del gobierno es manejar adecuadamente unas políticas fiscales, económicas, sociales, de inversión que garanticen estabilidad en la dinámica de la economía, con los últimos resultados negativos obtenidos por las grandes economías mundiales, los países en vías de desarrollo han introducido medidas que protegen a los inversionistas. |
| ECONÓMICO | Ingreso de nuevas industrias a Colombia. | La llegada de empresas filiales, o entidades que tienen un fuerte respaldo económico internacional, disparan el mejoramiento de la infraestructura tecnológica de las empresas locales, hace que la empresa nacional sea más competitiva y de la misma que el gobierno cree políticas que protejan la llegada de nuevos negocios. Las multinacionales contribuyen al crecimiento económico del país, ya que en el desarrollo de su actividad generan gran cantidad de empleos, contribuyen al pago de impuestos, tiene políticas de responsabilidad social encaminadas al medio ambiente o a la población más vulnerable y lo más importante, dan un parte de tranquilidad para que otras empresas multinacionales vengan a Colombia para establecerse. | Fondos de inversión. | El inversionista Colombiano no tiene mucha experiencia en mercados agresivos o rentas variables, prefieren renta fija y por este motivo los Fondos de Inversión no son la alternativa más aconsejable para el perfil conservador. |
| | Acuerdos económicos multilaterales TLC. | Con la firma de nuevos acuerdos comerciales Colombia logrará que en un menor tiempo, la industria local pueda llegar a nuevos mercados con incentivos tributarios o arancelarios más competitivos y de esta manera logren un crecimiento sostenido en un menor tiempo, esto contribuye a la generación de nuevos empleos, calidad de vida e inversión. Esto debe ir acompañado de un proceso de capacitación y adecuación con el fin de que todos se vean beneficiados con el acuerdo y puedan obtener el máximo provecho del Tratado. Colombia esta a puertas de firmar el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, lo que impulsará la economía y mejorará notoriamente las condiciones de mercado, tal y como sucedió con México y el NAFTA. | Impuestos GMF. | Impuesto a las transacciones financieras medida temporal que implementó el gobierno nacional que fue prolongándose hasta llegar al punto de ser indefinida y ha hecho que el público no direcciona sus recursos a las entidades financieras y busquen alternativas de inversión de alto riesgo y que genera retraso en los resultados de bancarización que quiere el gobierno. El 4º Mil, como es conocido dicho gravamen, es una medida que desincentiva el ahorro, ya que las personas no están dispuestas a pagarlo. Por esto, prefieren tener su dinero en sus casas antes de depositarlo en un Banco. |
| ECONÓMICO | Globalización. | La figura comercial más visible de los últimos años, ha cambiado la mentalidad de todo el mundo, la visión de los negocios, la desaparición de fronteras comerciales y la integración de los mercados en todos los niveles, lo más importante el motor de desarrollo de algunos países. La globalización contribuye al acercamiento de los actores que actúan en los mercados de todos los países, eliminando todo tipo de restricciones que se tenían y generando un sin número de oportunidades de desarrollo, capacitación y expansión. | Bancos Competidores. | Las calificadoras de riesgo acreditadas en nuestro país, son las encargadas de evaluar los niveles de exposición que tienen las entidades financieras vigiladas por la superintendencia financiera de Colombia, bajo un grado de calificación orientan al cliente a invertir o no en una determinada entidad, en algunos casos este tipo de información no deja bien paradas a algunas entidades y esto afecta la imagen reputacional, creando una competencia no equitativa entre Bancos independientemente del tamaño del negocio. |

| FACTORES | OPORTUNIDADES | DETALLE | AMENAZAS | DETALLE |
|----------|---|---|------------------------------|--|
| SOCIALES | Seguridad Bancaria. | Implementación de herramientas de seguridad en usuarios de Portal Transaccional. El fortalecimiento de este factor llenará de confianza a los usuarios del sector financiero y más específicamente a los del Helm Bank, logrando así un mayor número de inversores que contribuirán al aumento del pasivo. | Desempleo. | Disminución del nivel de endeudamiento del público y del acceso a bancarización. Actualmente Colombia tiene un índice de desempleo del 13,5%, cifra más baja que la presentada en el año anterior de 14,6% pero que comparada con otros países de América Latina, se encuentra entre las más altas. En total son 2 millones 967 mil personas que en la actualidad se encuentran sin trabajo. |
| | Creación de empresa. | Crecimiento de pequeñas y medianas empresas en Colombia con obligatoria bancarización. Las PYMES y MIPYMES están jugando un papel fundamental en la economía colombiana, en aspectos tan relevantes como generación de empleo, creación de productos de excelente calidad, variedad de los mismos. En este punto el Banco juega un papel preponderante siendo una mano amiga que les ayude a crecer y expandirse. | Poder de compra. | El poder adquisitivo de bienes y servicios es muy pequeño en Colombia. Las condiciones salariales para el colombiano promedio no son muy altas, lo que le permite únicamente adquirir bienes de primera necesidad. La evolución de los salarios reales en América Latina y el Caribe se ve afectada por repuntes de la inflación. |
| | Falta de Cultura de ahorro e inversión. | En Colombia, la gran parte de la población no confía en las entidades financieras a nunca ha tenido acceso a alguna. Por medio de programas de capacitación se puede abarcar un número importante de clientes que tienen recursos pero que no desean utilizar los Bancos como un medio transaccional. Aquí es donde el Banco tiene una gran oportunidad, demostrando con profesionalismo y servicio de óptima calidad por qué se encuentra entre los 5 grupos financieros más grandes del país. | Costo Financiero. | Percepción del público en general de gastos financieros muy altos en el país. Los servicios financieros no son gratis, y en Colombia pueden llegar a ser lo más costosos. Esto va en contravía a los objetivos de consecución de clientes. Las personas no quieren pagar por dejar su dinero en un Banco. El Banco justifica el pago de dichos costos a través de un servicio personalizado, óptimo y oportuno. Desafortunadamente la cultura colombiana desea todo sin costo. |
| SOCIALES | Educación. | Índice de educación en incremento aumentando las posibilidades de acceso a trabajo remunerado. Población capacitada equivale a mayores oportunidades laborales mejor remuneradas. Esto mejora las condiciones de vida de las personas, permitiendo destinar parte de sus ingresos al ahorro. | Concentración de la riqueza. | Pocos actores del mercado con una concentración de recursos muy alta y alto poder de negociación. La economía de Colombia, el 49,1% de los ingresos del país va a parar a las arcas del 10% más opulento, frente al 0,9% que se queda en el lado de los más miserables (Informe del 25 de Marzo de 2.010 divulgado por ONU-Hábitat) |
| | Alta Diferenciación de estratos sociales. | Nichos de mercado diferenciados y muy atractivos, en los que toda la población que pueda llegar a ser bancarizable se sienta a gusto, recibiendo el tratamiento que necesitan. Actualmente el Banco cuenta con 3 Nichos de Mercado, HELM SPECIAL destinado a los profesionales de la salud, HELM MUJER destinado a todas las mujeres que quieran acceder al portafolio del Banco y HELM XTREMO destinado a los menores de 25 años. | Cultura de Ahorro. | Mínima bancarización de las personas en Colombia. Se necesita el desarrollo de programas para incentivar la cultura financiera, más infraestructura de servicios, seguridad y mayor uso de la tecnología. La Bancarización juega un papel muy importante para el desarrollo, principalmente en las regiones más apartadas, porque permite la circulación del dinero, promueve el ahorro y facilita el acceso al crédito. |

Fuente : Los Autores

| FACTORES | OPORTUNIDADES | DETALLE | AMENAZAS | DETALLE |
|--------------------------|---|--|---------------|--|
| TECNOLOGICOS CIENTIFICOS | Capacidad de aprendizaje y aplicación. | Colombia tiene todo un campo de acción para desarrollar e implementar una estructura de redes tecnológicas. El mejoramiento de la plataforma le permitirá hacerse más competitivo frente a la competencia. Actualmente el Banco está desarrollando el "Plan Maestro de Tecnología" que tiene como objetivo optimizar toda la base tecnológica del Banco. | Cobertura. | La cobertura de comunicaciones no se extiende a todo el territorio. Existen zonas que se encuentran rezagadas y no pueden disfrutar de sus beneficios. En Colombia existen muchas regiones que se encuentran en total aislamiento, principalmente en la periferia de las grandes ciudades. |
| | Creación de nuevas empresas tecnológicas. | Desarrollo de grandes empresas dedicadas a la tecnología digital, las cuales han desarrollado sus conocimientos y colaborado en la producción de películas y videojuegos. Colombia se ha convertido en líder en el desarrollo y parametrización de Software, lo que le da una gran ventaja frente a otros países. | Altos costos. | Al no existir un adelanto tecnológico en todos los campos en general, la importación de la tecnología se vuelve costosa y muchas veces inadecuible, lo que representa rezago y atraso. Tecnología es equivalente a desarrollo, un país sin tecnología no podrá ser competitivo. |
| | Utilización del Internet. | Actualmente se están desarrollando toda clase de estrategias para utilizar el internet como una herramienta aplicable en cualquier organización (Comercial, servicio al cliente, diversión, información, mercado etc.). En Colombia existe todo por hacer en este campo, que acompañado con la implementación de un fuerte esquema de seguridad bancaria, puede llegar a lugares donde no se encuentre la infraestructura física de oficinas y así captar nuevos clientes. | Acceso. | No todos pueden acceder a la tecnología, en Colombia puede verse como un privilegio más que como un beneficio. Esto definitivamente entorpece el crecimiento y expansión de las operaciones del Banco. Actualmente la persona que no tenga las herramientas que le permitan alcanzar la tecnología se encuentra obsoleta y sin las mismas oportunidades de aquellos que pueden alcanzarla. |

Fuente : Los Autores

| FACTORES | OPORTUNIDADES | DETALLE | AMENAZAS | DETALLE |
|-------------|------------------------------|--|--|--|
| AMBIENTALES | Certificaciones verdes. | Un indicador de gestión ambiental empresarial, sello de garantía al consumidor, instrumento de elemento de competitividad en los mercados del mundo. Estrategia que contribuye a cumplimiento de objetivos de política ambiental a través de la economía de mercado. | Desechos industriales (Hardware, Tintas, etc). | Aunque en la banca no afecta tanto, es importante tener programas de responsabilidad social al respecto, así el Banco se destaca por sus políticas verdes y de apoyo a la naturaleza, lo que transmite a los clientes señales de apoyo al medio ambiente. |
| | No existencia de estaciones. | El clima en Colombia es apto para realizar negocios en cualquier época del año. La ubicación de Colombia también es estratégica, tiene acceso a Océano Atlántico, Océano Pacífico y Mar Caribe. | Gasto de papel. | Constante gasto de papel y desperdicios orgánicos no biodegradables. La política de reciclaje no es adoptada por muchas de las empresas del país. El Banco utiliza fuertes campañas para ahorro de recursos naturales, pero desafortunadamente otras grandes organizaciones no lo hacen, |
| AMBIENTALES | No existencia de estaciones. | | Contaminación visual. | Recargar el ambiente de publicidad o medios audiovisuales. Las ciudades principales de Colombia se ven notoriamente afectadas por este tipo de contaminación, que es innecesaria y perjudicial. Se han adoptado medidas para controlarla, pero sigue siendo un gran problema en el país. |
| | | | Catástrofes naturales. | Eventos naturales de los cuales no podemos tener control como terremotos, catástrofes u otros. El territorio nacional es propenso a movimientos telúricos muy fuertes debido a la falla de San Andrés. |

Fuente : Los Autores

Dentro del análisis del marco Pestel, se evaluaron factores políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos científicos y ambientales

Dentro del Factor Político se presentan oportunidades, como Inversión social, Aumento del gasto Público, Acuerdos Internacionales, Políticas de reducción de impuestos por creación de empresas, y privatización de entidades públicas y Amenazas como Terrorismo, Reformas tributarias, Nivel de confianza riesgo país, Reducción del gasto público y conflictos internacionales. (Todos estos posibles eventos podrían afectar la organización).

En los factores Económicos, las oportunidades que apoyarían a la organización, se encuentran el desarrollo económico, desarrollo de productos financieros, inversión extranjera, ingreso de nuevas industrias en Colombia, y Globalización. Pero podemos vernos afectados por posibles amenazas como el impacto de la DTF, alta inflación, Revaluación del peso, Recesión, Fondos de inversión, Impuesto del GMK, y bancos competidores.

Dentro de los Factores sociales, la seguridad bancaria, creación de empresas, Educación, alta diferenciación de estratos sociales se convierten en oportunidades, Pero el desempleo, Poder de compra, costos financieros, concentración de riqueza, y desórdenes sociales son amenazas, para la empresa

Las oportunidades del factor Tecnológico, que aportaría se encuentran la utilización de Internet, capacidad de aprendizaje y aplicación, y creación de nuevas empresas tecnológicas, y las posibles amenazas sería, la cobertura, y altos costos.

6.8 FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS.

Se evaluaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos científicos y ambientales, los cuales se ven reflejados en las oportunidades los cuales aceleran el factor de cambio del presente al futuro y también se ven reflejados en las amenazas, las cuales retrasan el cambio del presente al futuro.

El sector financiero en Colombia, esta conformado por entidades públicas y privadas las cuales se encargan de la inversión de los recursos de captación del país. En este aspecto Helm Bank, no puede controlar dichas variables, y se puede ver afectado por el impacto en las tasas de interés, por la inflación, reevaluación del peso, inversión extranjera y desarrollo económico

Helm Bank ofrece un modelo de banca universal que involucra diferentes líneas de negocio, las cuales van enfocadas a satisfacer las necesidades de sus clientes.

El sector financiero en Colombia, evidencia un pronóstico, con una proyección favorable, debido a sus importantes utilidades, lo que ha ocasionado que otros bancos de América latina estén interesados, en abrir posición en Colombia.

Fuente : Los Autores

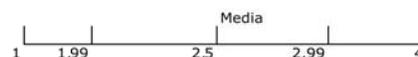
6.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS. MEFE.

En esta matriz evaluamos, oportunidades y amenazas, que afectan a Helm Bank en el sector financiero colombiano.

Las cuales aportan a acelerar la competitividad de Helm Bank, sin descartar a la minucia las amenazas como Bancos competidores, la recesión económica, desempleo, reformas tributarias que podrían afectar negativamente en el desarrollo de la estrategia.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

| Factores externos críticos | | | | |
|----------------------------|---|------|--------------|-------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| | | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL |
| 1 | PRODUCTOS FINANCIEROS | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 2 | ACUERDOS ECONOMICOS MULTILATERALES (TLC) | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 3 | CREACION DE EMPRESA | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 4 | SEGURIDAD BANCARIA | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 5 | INVERSION SOCIAL Y EN INFRAESTRUCTURA | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 6 | INCENTIVOS CREDITICIOS A LA CREACION DE EMPRESA | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 7 | TRANSACCIONABILIDAD VIRTUAL | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 8 | DESARROLLOS A LA MEDIDA | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 9 | NO EXISTENCIA DE ESTACIONES (CORE) | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 10 | TAMAÑO DEL PAIS | 0,03 | 2 | 0,06 |
| AMENAZAS | | | | |
| 11 | BANCOS COMPETIDORES | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 12 | RESECCION DE LA ECONOMIA | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 13 | DESEMPLEO | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 14 | POCA BANCARIZACION DE LA POBLACION | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 15 | REFORMAS TRIBUTARIAS | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 16 | REDUCCION DEL GASTO PUBLICO | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 17 | ALTOS COSTOS DE TECNOLOGIA | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 18 | COBERTURA DE TELECOMUNICACIONES | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 19 | DESECHOS INDUSTRIALES (Hardware, tintas, etc) | 0,01 | 1 | 0,01 |
| 20 | CATASTRÓFES NATURALES | 0,07 | 3 | 0,21 |
| | | | | 2,72 |
| 1,00 | | | | 2,72 |



Fuente : Los Autores

La calificación de la ponderación de la matriz MEFE, da el 2.72, nos muestra como es la condición externa de Helm Bank, detentando las siguientes oportunidades:

- Productos financieros
- Acuerdos económicos multilaterales (tlc)
- Creación de empresa
- Seguridad bancaria
- Inversión social y en infraestructura
- Incentivos crediticios a la creación de empresa
- Transaccionabilidad virtual
- Desarrollos a la medida
- No existencia de estaciones (core)
- Tamaño del país

Fuente : Los Autores

7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

7.1 OBJETO DEL PROBLEMA

Crecimiento de operaciones pasivas de banca personal en la zona Bogotá en un 20% para el año 2014.

7.2 OBJETO

La captación de recursos nuevos en Banca personal en para la ciudad de Bogotá en un 20%,.

7.2.1 Objetivo. Consolidar y posicionar a Helm Bank, como líder en la captación de recursos en la banca Personal al año 2014.

Fuente : Los Autores

7.3 ACTORES

| ACTOR | PROYECTO | MOTIVACIONES | INTERESES | APREMIOS | MEDIOS DE ACCION |
|------------------------|---|--|---|--|--|
| Govierno | Garantizar sostenibilidad y crecimiento de la economía. | Ofrecer tranquilidad a os inversionistas Colombianos y Extranjeros. | Convertir al país en una de las economías más importantes del mundo. | Conocer y aplicar herramientas de desarrollo, y equilibrio social y económico. | Regulaciones internas y externas. |
| Cientes | Calidad en el servicio, para satisfacer su necesidades. | Seguridad de sus inversiones, atractivas tasas de interés, respaldo. | Rentabilidad y protección de sus recursos financieros. | Recibr rentabilidad sobre su inversión y conocer portafolio de inversión. | Adquirir los productos y servicios del banco. |
| Comptidores | Lograr posicionamiento y crecimiento en el sector. | Generar sostenibilidad a largo plazo. | Rentabilidad, utilidad, reconocimiento nacional e internacional. | No perder participación en el mercado. | Desarrollo e implementación de estrategias y planes de acción acordes a sus clientes actuales y potenciales. |
| Comunidad | Desarrollo del bienestar social. | Calidad de vida, armonía, entendimiento. | Generar un lugar seguro y habitable para todos. | Igualdad de condiciones para la población. | Asociaciones comunitarias y democracia participativa. |
| Funcionarios | Estabilidad Laboral. | Mejoras en el nivel de vida. Aumento de su conocimiento y experiencia profesional. Reconocimiento. | Crecimiento Profesional y Económico. | Pérdida de nuevos talentos por falta de un plan profesional claro. Niveles de compensación laboral desmejorados. | Desarrollo de un plan de crecimiento profesional al interior de la organización. Revaluación del sistema de calificación de bonificación |
| Junta directiva | Crecimiento del grupo financiero en Colombia. | Aumentar la generación de valor del negocio. | Incremento de la rentabilidad del Banco. | Mejorar la composición de la canasta de recursos que fondea el Banco. | Desconcentración de recursos en cuentas Corrientes y Ahorros a través de la masa crítica de clientes en Banca Personal. |
| Medios de comunicación | Posicionamiento de marca. | Incrementar la rentabilidad del negocio. | Búsqueda de nuevos clientes. | No recordación de la actividad comercial. | Incremento del presupuesto para publicidad. |
| Proveedores | Fortalecer relaciones en doble vía. | Generación de valor de las partes. | Productos de alta calidad, con precios competitivos. | No fidelización en la distribución o exclusividad. | Certificación en normas de calidad vigentes. |
| Estes Reguadores | Confianza de las dos partes gobierno y entidades. | Controles ágiles y controlables. | Hacer cumplir la ley e impedir la filtración de los delincuentes en la Banca. | Tecnología de punta en temas de control, prestigio. | Bancos, entidades financieras, compañías de seguros. |
| Accionistas | Rentabilidad acorde a su inversión. | Invertir mas de acuerdo a sus positivos resultados | Estabilidad en los resultados positivos. | Crecimiento de su capital . | Crear en los profesionales que manejan su inversión. |

Fuente : Los Autores

7.3.1 Definición De Los Actores

- Gobierno
- Clientes
- Competidores
- Comunidad
- Funcionarios
- Junta Directiva
- Medios de Comunicación
- Proveedores
- Entes Reguladores
- Accionistas

7.3.2 Análisis de actores sociales. Actores sociales son todas aquellas personas o grupos que cuando intentan poner en marcha un proyecto empresarial o social, tienen responsabilidades o resultan beneficiados o perjudicados por el escenario presente de la situación y por todas aquellas situaciones futuras que estén relacionadas con el objetivo principal.

Es un estudio que tiene como propósito identificar cuales son los actores sociales, el tipo de intensidad de las relaciones establecidas entre ellos y los modos de relación, desde los más conflictivos a los más consensuales, con la finalidad de definir los ejes prioritarios de la acción social, los factores de bloqueo y las posibilidades de resolución de los conflictos que esperan a la empresa o institución.

CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ASOCIADOS: Desde el punto de vista de la construcción de los objetivos asociados, se deben tener en cuenta los siguientes factores.

- Identificar los grupos o individuos que se oponen al proyecto.
- Identificar los grupos o individuos que apoyan el proyecto.
- Proporcionar un marco estratégico para relacionarse con los opositores.
- Proporcionar un perfil para evaluar la oportunidad y posibilidad de seguir adelante.
- Evitar gastos innecesarios en Publicidad, campañas, propaganda que no tengan efecto o relación con los objetivos asociados.

Fuente : Los Autores

CONSTRUCCION CUADROS DE INTERES

| ACTORES SOCIALES | CAMPOS DE BATALLA | | | |
|------------------------|---|--|--|--|
| | CAMPO 1 | CAMPO 2 | CAMPO 3 | CAMPO 4 |
| | PLANEACION | FUERZA COMERCIAL | RENTABILIDAD | SOLICITUDES QUEJAS Y RECLAMOS |
| Gobierno | Planeación estratégica con propósitos y objetivos orientados al desarrollo de una política económica, social y ambiental. | N/A | Hacer cumplir la regulación en materia de Rentabilidad del sistema financiero. | N/A |
| Ciudadanos | Prospección y planeación comercial, permite abordar los clientes de forma organizada y efectiva. (por nichos) | Mayor grado de satisfacción de sus necesidades. | Incremento de los negocios rentables, por el alto perfil y operaciones de los clientes. | Solución de inquietudes y requerimientos. |
| Competidores | Desarrollar planes de seguimiento acorde con los objetivos y metas trazadas. | Capacitar a sus equipos de trabajo para abarcar todo el mercado. | Asegurar un utilidad acompañada de sostenibilidad en el desarrollo de su actividad. | Disminuir sus indicadores ofreciendo un mejor producto o servicio. |
| Comunidad | N/A | No verse asediados por una sobre oferta de productos y servicios. | Desarrollo de campañas en pro de la Comunidad. | N/A |
| Funcionarios | Planeación financiera de gastos y costos por dependencia. | Trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas comerciales. | Desarrollo de nuevos negocios rentables en el largo plazo. | Apoyo en la resolución de problemas dentro y fuera de sus áreas de influencia. |
| Junta directiva | Desarrollo de un plan estratégico por segmento y planeación financiera de presupuestos y gastos anual. | Capacitación del Talento Humano aumentando su competitividad y profesionalización en el mercado. | Aumento de la sinergia entre las filiales para la profundización de clientes y rentabilización de éstos. | N/A |
| Medios de comunicación | Estrategia de largo plazo para posicionar la marca. | Generación de nuevos negocios por estrategia branding. | Incrementar en el mediano plazo la generación de ingresos. | Divulgación de resultados de satisfacción al cliente. |
| Proveedores | Generación de relaciones de largo plazo, que garanticen la sostenibilidad del negocio. | N/A | Negociaciones que permitan mayor eficiencia en la disminución del gasto, sin sacrificar calidad. | N/A |
| Entes Reguladores | N/A | N/A | Limitan las tasas de usura e intervención. | N/A |
| Accionistas | Retorno adecuado de la inversión. | La cara de la organización, profesional y especializada. | Asegurar una rentabilidad atractiva y acorde al sector. | N/A. |

| ACTORES SOCIALES | CAMPOS DE BATALLA | | | |
|------------------------|--|--|--|---|
| | CAMPO 5 | CAMPO 6 | CAMPO 7 | CAMPO 8 |
| | POST VENTA | CALIDAD DE SERVICIO | CORE BANCARIO | HERRAMIENTAS DE SEGURIDAD |
| Gobierno | N/A | N/A | N/A | Regular el cumplimiento de las herramientas de seguridad de los Bancos. |
| Ciudadanos | Garantizar un excelente servicio, y solución efectiva de requerimientos. | Que sea constante y ayude a fortalecer la relación. | Mayor grado de satisfacción de sus necesidades. | Garantizar protección y seguridad de la información. |
| Competidores | Acompañar a su clientela en sus necesidades futuras. | Disparar sus indicadores de calidad de manera positiva hacia sus clientes. | Mantener una estructura sólida a la vanguardia del sector. | Asegurar los más altos niveles de seguridad en el sector. |
| Comunidad | N/A | Asegurar el cumplimiento y derechos. | N/A | Garantizar la seguridad de la población. |
| Funcionarios | Seguimiento y profundización de clientes aumentando la relación comercial. | Interiorizar la cultura organizacional enfocada al servicio como elemento diferenciador. | N/A | Utilización de los protocolos de seguridad de la información. |
| Junta directiva | N/A | Análisis de indicadores que evalúen los niveles de satisfacción, así como la percepción del mercado. | Implementación de un nuevo Core Bancario más robusto y flexible. | Revisión e implementación de nuevas herramientas de seguridad informática. |
| Medios de comunicación | N/A | Reconocimiento en el medio como la entidad líder en servicio. | N/A | Divulgación en la prevención de fraude y adquisición de herramientas que mitiguen el riesgo de pérdidas para la entidad y sus clientes. |
| Proveedores | Monitorear permanentemente los acuerdos de servicio. | Exigencia en la calidad de prestación y comercialización de productos y servicios. | N/A | N/A |
| Entes Reguladores | N/A | Dar parámetros de cumplimiento a los clientes y a sus reclamaciones. | N/A | Obliga tener parámetros mínimos de seguridad, sanciona y hace cumplir. |
| Accionistas | N/A | Con los mejores estándares en toda la banca. | Inversión arriesgada que no asegure su retorno. | Inversión obligatoria y con tecnología de punta. |

Fuente : Los Autores

| ACTORES SOCIALES | CAMPOS DE BATALLA | |
|------------------------|---|---|
| | CAMPO 9 | CAMPO 8 |
| | TECNOLOGIA WEB | HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS |
| Gobierno | Fomentar la utilización de canales WEB para realizar pagos electrónicos a los entes del gobierno. | Ajuste de los aranceles comerciales para facilitar la entrada de productos a un menor costo. |
| Cientes | Realizar un proceso de familiarización con los sistemas transaccionales y de consulta del Banco. | Llevar estratégicamente a los clientes a utilizar los sistemas transaccionales del Banco. |
| Competidores | Evaluar constantemente la versatilidad de sus sistema transaccional. | Mantener un alto estandar tecnologico que cree una ventaja competitiva frente al sector. |
| Comunidad | N/A | Facilitar las operaciones bancarias de las personas. |
| Funcionarios | Fomentar la utilización de canales electrónicos transaccionales con todos los clientes. | Maximizar la operatividad de los sistemas tecnológicos a su disposición para disminuir tiempos y agilizar resultados. |
| Junta directiva | Trazar una estrategia de capacitación y acercamiento de los clientes al sistema WEB del Banco. | Realizar inversiones constantes en el mejoramiento de herramientas tecnológicas. |
| Medios de comunicación | Utilizar los canales WEB para promocionar y posicionar la marca Helm Bank. | N/A |
| Proveedores | N/A | Realizar alianzas estratégicas para disminuir los costos de inversión y desarrollar tecnologías conjuntas. |
| Entes Reguladores | Desarrollar una legislación clara y con penas acordes a los fraudes realizados por medios electrónicos. | Velar por la seguridad de los consumidores y el correcto funcionamiento de la banca en Colombia. |
| Accionistas | N/A | Ver la evolución tecnológica como un frente importante para la generación de ingresos y rentabilidad. |

Fuente : Los Autores

8. FASE II - ANÁLISIS DE FUTUROS.

8.1 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS²⁹.

Un escenario es la descripción de una situación futura a partir del análisis de una serie de eventos, que permiten establecer el momento en que se pasa de una situación específica a otra en un futuro.

Para que un escenario tenga validez es necesario que tenga las siguientes características: Que sea pertinente, que se refiera al problema que se está tratando; que tenga una coherencia razonable y lógica; que sea Verosímil; que toque los puntos importantes del asunto y transparente o sea, que refleje los intereses de los diferentes actores dentro del problema a tratar.

Matriz Relacional (Anexo 1)

Grafica de Motricidad y Dependencia (Anexo 2)

8.2 MÉTODO DELPHI

Se aplicaron las siguientes variables estratégicas:

- Planeación
- Calidad en el servicio
- Rentabilidad
- Post Venta
- Herramientas de Seguridad
- Solicitudes Quejas y reclamos
- Fuerza Comercial
- Core Bancario

Adicionalmente se incluyeron dos variables tendenciales, que son estratégicas:

- Tecnología Web.
- Herramientas tecnológicas

A continuación se especifican los factores de cambio de acuerdo a las variables estratégicas antes mencionadas.

²⁹ Fuente : Los Autores

| PLANEACION | DESCRIPCION |
|---|--|
| En qué consiste? | Desarrollo de un presupuesto para ejecutar todas las actividades involucradas en el desarrollo del objeto social del Banco. |
| Cómo se manifiesta? | Afecta positivamente. |
| Cómo se podría medir cada manifestación? | Cumplimiento de objetivos y metas trazadas por cada área, Resultado en rendimientos/Meta trazada . |
| Qué tendencia presenta el factor? | Tendencia fuerte y creciente. |
| Qué rupturas se opondrían a la tendencia? | Falta de seguimiento, disciplina, bajos resultados, previsión, orden, decisiones a la ligera que conllevan a interrumpir bruscamente el camino planeado. |
| Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor? | Refleja un crecimiento continuo, completamente ligado con los objetivos de desarrollo del Banco en todos los niveles, tanto internos como externos. |

Fuente : Los Autores

| FUERZA COMERCIAL | DESCRIPCION |
|---|---|
| En qué consiste? | Grupo de profesionales que comercializan los servicios financieros prestados por el Helm Bank a Personas Naturales o Jurídicas. |
| Cómo se manifiesta? | Con la apertura de Cuentas de Ahorros o Corrientes para la canalización de sus recursos. |
| Cómo se podría medir cada manifestación? | Por el volumen promedio de recursos mensuales en cuentas corrientes o Ahorros de cada Oficina. Volumen de venta Lograda/ volumen de venta trazado VOLUMENES. |
| Qué tendencia presenta el factor? | La tendencia es positiva, de crecimiento en número de aperturas, clientes nuevos y crecimiento en los saldos promedio mensuales en cuentas de las oficinas. |
| Qué rupturas se opondrían a la tendencia? | Por incremento de los gastos financieros para los clientes, un aumento en la inseguridad bancaria, el desempleo y la competencia. |
| Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor? | Crecimiento en la participación del Mercado de personas Naturales y Micropymes pertenecientes al segmento de Banca Personal en Bogotá. Actualmente hay un incremento importante en la consecución de nuevos clientes. |

| RENTABILIDAD | DESCRIPCION |
|---|--|
| En qué consiste? | Es la generación de valor en cada una de las actividades que desarrolla la entidad, a través de sus productos y servicios. |
| Cómo se manifiesta? | Con el incremento de resultados validados trimestralmente en la matriz de rentabilidad que utiliza la entidad. |
| Cómo se podría medir cada manifestación? | Realizando la verificación del cumplimiento de la ejecución de cada uno de los factores de evaluación. Porcentaje de rentabilidad obtenido con respecto al volumen de operaciones, RENTABILIDAD DE PASIVOS. |
| Qué tendencia presenta el factor? | La tendencia ha sido positiva según los resultados obtenidos en el último semestre, todo esto gracias a la orientación estratégica en cada una de las vicepresidencias relacionadas. |
| Qué rupturas se opondrían a la tendencia? | La reforma tributaria, el no desmonte del 4X1000, inflación e incremento del desempleo básicamente. |
| Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor? | Según la visión liderada por planeación estratégica, el panorama es muy positivo, todo esto va atado a la inversión en tecnología. (Plan Maestro). |

| SOLICITUDES QUEJAS Y RECLAMOS | DESCRIPCION |
|---|---|
| En qué consiste? | Es la canalización de requerimientos de los clientes, a través de una plataforma de seguimiento la cual tiene una exigibilidad en los tiempos de respuesta requeridos dependiendo de la complejidad del problema. |
| Cómo se manifiesta? | Con el volumen de requerimientos recibidos en cada una de las áreas involucradas. (Operaciones, Comercial, Servicio, Jurídico otros.) |
| Cómo se podría medir cada manifestación? | Se mide con el tiempo de respuesta que tarda cada requerimiento VS. la efectividad en la solución a favor del cliente. Tiempo de respuesta obtenido/tempo de respuesta esperado por solicitud, EFICIENCIA. |
| Qué tendencia presenta el factor? | Según estadísticas manejadas en la Vicepresidencia de Servicio en el último semestre, se han incrementado en un 17% frente al mismo periodo del año anterior. |
| Qué rupturas se opondrían a la tendencia? | La entidad maneja estudios de satisfacción al cliente y cuando no se cumplen las expectativas en cuanto a servicio o gestión se obtienen bajas calificaciones y esto repercute en la imagen reputacional. |
| Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor? | La política de buen gobierno corporativo liderada por la vicepresidencia jurídica de la entidad, desarrolla permanentemente controles para mitigar las quejas y reclamos, por ende sus expectativas a futuro son bajos niveles de requerimientos. |

| POST VENTA | DESCRIPCION |
|---|--|
| En qué consiste? | Proceso después de la venta, de productos financieros, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un valor agregado, para que su vínculo sea sostenible. |
| Cómo se manifiesta? | Su resultado es positivo y atrae más clientes vía plan de referidos. |
| Cómo se podría medir cada manifestación? | Aumento de volúmenes en el pasivo y aumento de productos financieros, indicador de profundización de cliente obtenido/indicador de profundización esperada ATOMIZACION. |
| Qué tendencia presenta el factor? | Aumenta la tendencia. |
| Qué rupturas se opondrían a la tendencia? | No cumplir con la oferta de valor, mejores ofertas de la competencia y mal servicio |
| Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor? | Aumento de número de clientes vinculados, y disminución del índice de deserción de productos financieros. |

| CALIDAD DE SERVICIO | DESCRIPCION |
|---|---|
| En qué consiste? | Capacidad para, satisfacer a cabalidad los requerimientos y necesidades de nuestros clientes, unido con un valor agregado. |
| Cómo se manifiesta? | Resultado es positivo y permite sostenibilidad y vinculacion de nuevos clientes. |
| Cómo se podría medir cada manifestación? | Aumento de volúmenes en el pasivo y aumento de productos financieros, Encuesta de satisfacción al finalizar la atención, porcentaje de satisfacción obtenido/porcentaje de satisfacción esperado SATISFACCION. |
| Qué tendencia presenta el factor? | Aumenta la tendencia. |
| Qué rupturas se opondrían a la tendencia? | Mal servicio. |
| Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor? | Sostenibilidad y aumento de número de clientes. |

| CORE BANCARIO | DESCRIPCION |
|---|--|
| En qué consiste? | Core Bancario representa el corazón de la operación financiera, una plataforma de última generación flexible, funcional, alineada a la estrategia de negocio y que asegure un soporte operativo a mediano y largo plazo. |
| Cómo se manifiesta? | Crecimiento en el número de transacciones virtuales y en las plataformas de servicio. |
| Cómo se podría medir cada manifestación? | Cada una de las interacciones de los clientes con el core bancario almacenan la información Tiempo de servicio obtenido/ tiempo de servicio esperado TIEMPO DE RESPUESTA. |
| Qué tendencia presenta el factor? | La tendencia es ascendente, debido a que el cliente prefiere utilizar estos medios que las filas. |
| Qué rupturas se opondrían a la tendencia? | Las rupturas son netamente tecnológicas, y de comunicaciones, cuando alguna de éstas dos falla, se presenta la ruptura. |
| Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor? | La tendencia futura es que ningún cliente tenga que ir a las oficinas, únicamente cuando sea indispensable los retiros o depósitos de efectivo, ya que el cheque también tiende a desaparecer. |

| HERRAMIENTAS DE SEGURIDAD | DESCRIPCION |
|---|--|
| En qué consiste? | Son aquellas que hacen que el cliente se sienta tranquilo haciendo cualquier acercamiento al Banco, llámese oficinas o por vías tecnológicas. |
| Cómo se manifiesta? | Disminución de fraudes en toda la banca especialmente en Helm Bank. |
| Cómo se podría medir cada manifestación? | En la plataforma de quejas y reclamos existe un módulo dedicado a la radicación de quejas por fraudes, aunque cada vez hay menos, son medibles cantidad de fraudes efectuados cantidad de fraudes efectuados/ cantidad de fraudes esperados VULNERABILIDAD. |
| Qué tendencia presenta el factor? | La tendencia es la disminución, a pesar que los delincuentes están alertas a vulnerar los desarrollos para garantizar la seguridad en las transacciones el Banco está alerta. |
| Qué rupturas se opondrían a la tendencia? | Aumento de la delincuencia, y más cuando está en un nivel informático. |
| Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor? | La tendencia es que el cliente realice todas sus transacciones de forma virtual, y cuando se acerque a las oficinas se sientan seguros. |

| TECNOLOGIA WEB | DESCRIPCION |
|---|---|
| En qué consiste? | Desarrollo de aplicaciones y programas para el canal de internet, enfocados al mejoramiento y agilización de procesos en los cuales interactúa el cliente con el Banco. |
| Cómo se manifiesta? | Agilización de procesos operativos y percepción de un mejor servicio por parte del cliente. |
| Cómo se podría medir cada manifestación? | A través de las encuestas de satisfacción del cliente realizadas por la vicepresidencia de servicio, se califica el servicio prestado por el portal bancario de Helm bank. Horas de conexión obtenidas/ Horas de conexión esperado, DISPONIBILIDAD |
| Qué tendencia presenta el factor? | La tendencia se ve en el aumento de transaccionalidad a través del portal bancario tanto en consultas como en la realización de operaciones nacionales e internacionales. |
| Qué rupturas se opondrían a la tendencia? | Caída del Portal Bancario o falla de alguno de sus servicios. |
| Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor? | Realización de la mayoría de operaciones bancarias a través del portal empresarial y disminución de costos operativos para el banco. |

| HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS | DESCRIPCION |
|---|---|
| En qué consiste? | Implementación de sistemas de mayor versatilidad y robustes en el Core Bancario que apoyen y faciliten la operación diaria. |
| Cómo se manifiesta? | Flexibiliza los procesos y los hace más ágiles de frente al cliente. |
| Cómo se podría medir cada manifestación? | En el tiempo de respuesta que existe cuando se presenta la solicitud de un cliente. Tiempo de respuesta obtenido / Tiempo de respuesta esperado VELOCIDAD. |
| Qué tendencia presenta el factor? | La tendencia es de disminuir los tiempos de respuesta independientemente de la solicitud realizada. Lo cual es una variable fuerte en el tema de calidad de servicio. |
| Qué rupturas se opondrían a la tendencia? | Falta de inversión en tecnología por falta de capital, inestabilidad del sistema. |
| Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor? | Es un elemento importante en la promesa de valor entregada al cliente, respecto a la calidad y diferencial de servicio del Banco. |

Fuente : Los Autores

POSICION DE LOS ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

| IDENTIFICACION DEL ACTOR | ACTOR | Planeación estratégica con propósitos y objetivos orientados al desarrollo de una política económica, social y ambiental | Hacer cumplir la regulación del sistema financiero sin afectar la rentabilidad | Velar por el constante uso de herramientas de seguridad Bancaria | Prospección y planeación comercial que permite abordar los clientes de forma organizada y efectiva (NICHOS) | Aumentar el grado de satisfacción de las necesidades del cliente | Incremento de negocios rentables debido a alto perfil de operaciones de los clientes | Solucion de inquietudes quejas y requerimientos |
|--------------------------|------------------------|--|--|--|---|--|--|---|
| A | Gobierno | 100 | 100 | 100 | -100 | 100 | 100 | -100 |
| B | Cientes | 100 | -100 | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| C | Competidores | 100 | 100 | 100 | -100 | -100 | -100 | 0 |
| D | Comunidad | 100 | -100 | 100 | 100 | 100 | -100 | -100 |
| E | Funcionarios | 100 | -100 | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 |
| F | Junta directiva | -100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 |
| G | Medios de comunicación | 100 | 100 | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| H | Proveedores | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 100 | -100 |
| I | Entes Reguladores | 100 | 100 | 100 | -100 | -100 | 0 | -100 |
| J | Accionistas | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 |
| | | 900 | 700 | 800 | 700 | 700 | 700 | 200 |
| | | -100 | -300 | 0 | -300 | -300 | -200 | -500 |

| | | | | | | |
|-----------|---------|-----------|---------|--------|---------|-------|
| ABCDEGHIJ | ACFGHIJ | ACDEFGHIJ | BDEFGHJ | ABDFGJ | ABEFGHJ | BCG |
| F | EDE | | ACI | CHI | CD | ADEHI |

| ACTOR | Garantizar un excelente servicio, y solución efectiva de requerimientos | Calidad de servicio constante que fortalezca la relación Banco Cliente | Garantizar protección y seguridad de la información | Planeación financiera de gastos y costos por dependencia | Trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas comerciales | Desarrollo de nuevos negocios rentables en el largo plazo | Apoyo en la resolución de problemas dentro y fuera de las áreas de influencia del Banco | Seguimiento y profundización de clientes aumentando la relación comercial | Interiorizar la cultura organizacional enfocada al servicio como elemento diferenciador | |
|------------------------|---|--|---|--|---|---|---|---|---|-------------|
| Gobierno | -100 | 0 | 100 | 100 | 0 | 100 | -100 | -100 | 0 | |
| Cientes | 100 | 100 | 0 | 0 | 100 | 100 | -100 | 100 | 100 | |
| Competidores | -100 | 100 | 0 | -100 | 0 | 100 | 100 | -100 | -100 | |
| Comunidad | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| Funcionarios | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 100 | 100 | |
| Junta directiva | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| Medios de comunicación | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| Proveedores | -100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 100 | -100 | -100 | -100 | |
| Entes Reguladores | -100 | 0 | 100 | 0 | -100 | 0 | 100 | -100 | -100 | |
| Accionistas | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 | 100 | 0 | 100 | |
| | | 500 | 800 | 700 | 500 | 300 | 900 | 600 | 500 | 600 |
| | | -400 | 0 | 0 | -100 | -200 | 0 | -400 | -400 | -300 |

| | | | | | | | | |
|-------|----------|---------|--------|-----|-----------|------|-------|--------|
| BDEFG | BCDEFGHJ | ADEFGHI | ADEFHJ | BEF | ABCDEFGHJ | CGI | BDEFG | BDEFGJ |
| ACI | | | C | HI | | ABEH | ACHI | CHI |

| ACTOR | Utilización de los protocolos de seguridad de la información | Desarrollo de un plan estratégico por Segmento y planeación financiera de presupuestos y gastos anual. | Capacitación del Talento Humano aumentando su competitividad y profesionalismo en el mercado | Aumento de la sinergia entre las filiales para la profundización de clientes y rentabilización de éstos | Análisis de indicadores que evalúen los niveles de satisfacción y la percepción del mercado | Implementación de un nuevo Core Bancario robusto y flexible | Revisión e implementación de nuevas herramientas de seguridad informática | Estrategia de largo plazo para posicionar la marca. | Generación de nuevos negocios por estrategia de branding. | |
|------------------------|--|--|--|---|---|---|---|---|---|-------------|
| Gobierno | 0 | 100 | 100 | -100 | 100 | 0 | 0 | -100 | 0 | |
| Cientes | 100 | -100 | -100 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 | 100 | |
| Competidores | 100 | -100 | 0 | 0 | 100 | 0 | 100 | 100 | 100 | |
| Comunidad | 100 | 0 | 100 | 100 | 100 | 0 | 100 | 0 | 0 | |
| Funcionarios | -100 | -100 | 100 | -100 | 100 | -100 | 100 | 0 | 100 | |
| Junta directiva | 100 | 100 | -100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 100 | 100 | |
| Medios de comunicación | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 100 | 100 | 100 | |
| Proveedores | 100 | 100 | -100 | -100 | 100 | -100 | 100 | 100 | 100 | |
| Entes Reguladores | 0 | -100 | 0 | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | -100 | |
| Accionistas | 0 | 100 | 0 | 0 | 100 | 100 | 0 | 100 | 0 | |
| | | 600 | 500 | 400 | 300 | 1000 | 200 | 600 | 500 | 600 |
| | | -100 | -400 | -300 | -300 | 0 | -200 | -100 | -100 | -100 |

| | | | | | | | | |
|--------|-------|------|-----|-----------|----|--------|-------|--------|
| BCDFGH | AFGHJ | ADEG | DFG | ABCDEFGHJ | FJ | CDEGHI | CFGHJ | BCEFGH |
| E | BCEI | BFH | AEH | | EH | F | A | I |

| ACTOR | Incrementar en el mediano plazo la generación de ingresos a través de publicidad | Divulgación de resultados de satisfacción al cliente | Reconocimiento en el medio como la entidad líder en servicio. | Divulgación de información de seguridad para la prevención del fraude | Generación de relaciones de largo plazo que garanticen la sostenibilidad del negocio | Acuerdos con proveedores que permitan mayor eficiencia y disminución del gasto sin sacrificar calidad | Monitorear permanentemente los acuerdos de servicio | Establecer tiempos y estándares de calidad en los productos y servicios prestados por los proveedores | Delimitación de las tasas de usura e intervención |
|------------------------|--|--|---|---|--|---|---|---|---|
| Gobierno | 100 | 0 | 0 | 100 | 100 | 0 | -100 | 100 | 100 |
| Ciudadanos | 100 | 100 | 100 | 0 | 100 | 100 | 0 | 100 | -100 |
| Competidores | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 0 | 100 | 100 |
| Comunidad | -100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 100 | 100 |
| Funcionarios | -100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 |
| Junta directiva | 100 | -100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | -100 | -100 |
| Medios de comunicación | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 100 | -100 | -100 |
| Proveedores | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 |
| Entes Reguladores | 0 | 100 | 0 | 100 | -100 | 0 | 100 | 100 | 100 |
| Accionistas | 100 | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 100 |
| | 600 | 700 | 800 | 900 | 900 | 600 | 400 | 700 | 500 |
| | -200 | -100 | 0 | 0 | -100 | -200 | -100 | -200 | -500 |
| | ABGHJ | BCDEGHI | BCDEFGHJ | ACDEFGHIJ | ABCDEFHJ | BDEFHJ | EGHI | BDEH | ACDIJ |
| | DE | F | | | I | CG | A | CFG | BEFGH |

| ACTOR | Establecer parámetros de cumplimiento a reclamaciones de los clientes | Determinar parámetros mínimos de seguridad para sancionar o hacer cumplir | Retorno adecuado de la inversión | Fuerza comercial como cara de la organización, profesional y especializada | Asegurar una rentabilidad atractiva y acorde | Asegurar altos estándares de calidad en el servicio | Inversión constante, mejoras y ajustes del Core Bancario | Inversión obligatoria en tecnología de punta para su seguridad bancaria | Desarrollar planes comerciales para aumentar participación en el mercado |
|------------------------|---|---|----------------------------------|--|--|---|--|---|--|
| Gobierno | 0 | 100 | 100 | 0 | 100 | 100 | -100 | 100 | 100 |
| Ciudadanos | 100 | 100 | 0 | 100 | 100 | 0 | 0 | 100 | 0 |
| Competidores | -100 | 0 | 0 | -100 | 0 | 0 | 0 | -100 | 100 |
| Comunidad | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 100 | 0 | 100 | 100 |
| Funcionarios | -100 | 100 | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Junta directiva | 100 | -100 | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 0 | 100 |
| Medios de comunicación | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 100 | 100 |
| Proveedores | -100 | -100 | -100 | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Entes Reguladores | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | -100 | 0 | 0 |
| Accionistas | 0 | 100 | 100 | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | 400 | 700 | 500 | 500 | 700 | 700 | 300 | 700 | 800 |
| | -300 | -200 | -100 | -100 | -100 | 0 | -400 | -100 | 0 |
| | BDFI | ABDEGJ | ADFGJ | BEFG | ABEFGHJ | ADEFGHJ | EHJ | ABDEGJ | ACDEFGHJ |
| | CEH | FH | H | ACDH | D | | AFGI | C | |

| ACTOR | El competidor asegura una rentabilidad acompañada de sostenibilidad dentro su mercado | Aumentar los indicadores de calidad para ser más competitivos frente a Helm Bank | Mantener una infraestructura sólida y a la vanguardia en el sector | Tener los más altos niveles de seguridad en el sector frente a Helm Bank | Sobre oferta de productos y servicios financieros | Asegurar el cumplimiento de derechos de la comunidad | Garantizar la seguridad de la información de la población | | |
|------------------------|---|--|--|--|---|--|---|--------------|--------------|
| Gobierno | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |
| Ciudadanos | 100 | 0 | 0 | 100 | 100 | -100 | -100 | 0 | 0 |
| Competidores | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |
| Comunidad | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 100 | 100 | 3400 | -700 |
| Funcionarios | -100 | -100 | 0 | -100 | -100 | 100 | 100 | 3300 | -1400 |
| Junta directiva | -100 | -100 | 0 | -100 | -100 | 100 | 100 | 3300 | -1200 |
| Medios de comunicación | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 100 | 0 | 0 |
| Proveedores | 100 | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 | -100 | 0 | 0 |
| Entes Reguladores | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |
| Accionistas | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 600 | 500 | 600 | 700 | 600 | 700 | 700 | 10000 | 0 |
| | -200 | -200 | 0 | -200 | -300 | -200 | -200 | 0 | -3300 |
| | BCDGHJ | ACDGHJ | ACDGHJ | ABCDGHJ | ABCG | ACDEFHI | ACDEFGI | | |
| | EF | EFH | | EF | DEF | BG | BH | | |

ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTOS ENTRE GRUPOS DE ACTORES

| IDENTIFICACION OB.ETIVOS | CAMPO DE BATALLA | ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS | PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES |
|--------------------------|---|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1 | Planeación estratégica con propósitos y objetivos orientados al desarrollo de una política económica, social y ambiental. | ABCDEFGHIJ | F |
| 2 | Hacer cumplir la regulación del sistema financiero sin afectar la rentabilidad | ACFGHIJ | BDE |
| 3 | Velar por el constante uso de herramientas de seguridad Bancaria | ACDEFHIJ | |
| 4 | Prospección y planeación comercial que permite abordar los clientes de forma organizada y efectiva. (NICHOS) | BDEFGHJ | ACI |
| 5 | Aumentar el grado de satisfacción de las necesidades del cliente | ABCFGJ | CHI |
| 6 | Incremento de negocios rentables debido al alto perfil de operaciones de los clientes | ABEFGHJ | CD |
| 7 | Solución de inquietudes quejas y requerimientos | ECG | ADEHI |
| 8 | Garantizar un excelente servicio, y solución efectiva de requerimientos | BDEFGJ | ACI |
| 9 | Calidad de servicio constante que fortalezca la relación Banco Cliente | BCDEFGHJ | |
| 10 | Garantizar protección y seguridad de la información | ADEFGHI | |
| 11 | Planeación financiera de gastos y costos por dependencia | AEEFJ | C |
| 12 | Trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas comerciales | BEF | HI |
| 13 | Desarrollo de nuevos negocios rentables en el largo plazo | ABCDEFGHJ | |
| 14 | Apoyo en la resolución de problemas dentro y fuera de las áreas de influencia del Banco | CGI | ABEH |
| 15 | Seguimiento y profundización de clientes aumentan la relación comercial. | BDEFG | ACHI |
| 16 | Interiorizar la cultura organizacional enfocada al servicio como elemento diferenciador | BDEFGJ | CHI |
| 17 | Utilización de los protocolos de seguridad de la información | BCDFGH | E |
| 18 | Desarrollo de un Plan estratégico por segmento y planeación financiera de presupuestos y gastos anual | AFGHJ | BCEI |
| 19 | Capacitación del Talento Humano aumentando su competitividad y profesionalización en el mercado | ADEG | BFH |
| 20 | Aumento de la sinergia entre las filiales para la profundización de clientes y rentabilización de éstos | DFG | AEH |

| IDENTIFICACION OB.ETIVOS | CAMPO DE BATALLA | ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS | PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES |
|--------------------------|---|-------------------------------------|----------------------------------|
| 21 | Análisis de indicadores que evalúen los niveles de satisfacción y la percepción del mercado | ABCCEFGHIJ | |
| 22 | Implementación de un nuevo Core Bancario robusto y flexible | FJ | EH |
| 23 | Revisión e implementación de nuevas herramientas de seguridad informática | CDEGHI | F |
| 24 | Estrategia de largo plazo para posicionar la marca | CFGHJ | A |
| 25 | Generación de nuevos negocios por estrategia de branding | BCFEFGH | I |
| 26 | Incrementar en el mediano plazo la generación de ingresos a través de publicidad | ABGHJ | DE |
| 27 | Divulgación de resultados de satisfacción al cliente | BCDEGHI | F |
| 28 | Reconocimiento en el medio como la entidad líder en servicio | BCDEFGHJ | |
| 29 | Divulgación de información de seguridad para la prevención del fraude | ACDEFGHIJ | |
| 30 | Generación de relaciones de largo plazo que garanticen la sostenibilidad del negocio | ABCDEFGHJ | I |
| 31 | Acuerdos con proveedores que permitan mayor eficiencia y disminución del gasto sin sacrificar calidad | BDEFHJ | CG |
| 32 | Monitorear permanentemente los acuerdos de servicio | EGHI | A |
| 33 | Establecer tiempos y estándares de calidad en los productos y servicios prestados por los proveedores | BDEH | CFG |
| 34 | Delimitación de las tasas de usura e intervención. | ACDIJ | BEFGH |
| 35 | Establecer parámetros de cumplimiento a reclamaciones de los clientes | EDFI | CEH |
| 36 | Determinar parámetros mínimos de seguridad para sancionar o hacer cumplir | ABDEGIJ | FH |
| 37 | Retorno adecuado de la inversión | ADFGJ | H |
| 38 | Fuerza comercial como cara de la organización, profesional y especializada | BEFG | ACDH |
| 39 | Asegurar una rentabilidad atractiva y acorde | ABEFGHJ | D |
| 40 | Asegurar altos estándares de calidad en el servicio | ADEFGHJ | |
| 41 | Inversión constante, mejoras y ajustes del Core Bancario | EHJ | AFGI |
| 42 | Inversión obligatoria en tecnología de punta para su seguridad bancaria | ABDEGHJ | C |
| 43 | Desarrollar planes comerciales para aumentar participación en el mercado | ACDEFGHJ | |

| IDENTIFICACION OB.ETIVOS | CAMPO DE BATALLA | ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS | PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES |
|--------------------------|--|-------------------------------------|----------------------------------|
| 44 | El competidor asegura una rentabilidad acompañada de sostenibilidad dentro su mercado. | BCDGHJ | EF |
| 45 | Aumentar los indicadores de calidad para ser más competitivos frente a Helm Bank | ACDGJ | EFH |
| 46 | Mantener una infraestructura sólida y a la vanguardia en el sector | ACDGHJ | |
| 47 | Tener los más altos niveles de seguridad en el sector frente a Helm Bank | ABCDGHJ | EF |
| 48 | Sobre oferta de productos y servicios Financieros | ABCG | DEF |
| 49 | Asegurar el cumplimiento de derechos de la comunidad | ACDEFHI | BG |
| 50 | Garantizar la seguridad de la información de la población | ACDEFGI | BH |

CONVERGENCIAS ENTRE LOS ACTORES

| ACTORES | CONVERGEN EN LOS OBJETIVOS No. | SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS |
|----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| ABCDEFGHIJ (GRUPO 1) | 21,13,30 | 2800 |
| BCDEFGHJ (GRUPO 25) | 9, 28 | 1600 |
| ABEFGHJ (GRUPO 8) | 6, 39 | 1400 |
| BDEFG (grupo 31) | 8, 15 | 1000 |
| ABCDGHJ (GRUPO 2) | 1 | 900 |
| ACDEFGHIJ (GRUPO 10) | 29 | 900 |
| ACDEFGHJ (GRUPO 11) | 43 | 800 |
| ACDEFHIJ (GRUPO14) | 3 | 800 |
| ABCDGHJ (GRUPO3) | 47 | 700 |
| ABDEGHJ (GRUPO 5) | 42 | 700 |
| ABDEGIJ (GRUPO 6) | 36 | 700 |
| ABDFGJ (GRUPO7) | 5 | 700 |
| ACDEFGI (GRUPO 12) | 50 | 700 |
| ACDEFHI (GRUPO 13) | 49 | 700 |
| ACFGHIJ (GRUPO 18) | 2 | 700 |
| ADEFGHI (GRUPO 19) | 10 | 700 |
| ADEFGHJ (grupo 20) | 40 | 700 |
| BCDEGHI (GRUPO 26) | 27 | 700 |
| BCEFGHJ (grupo 32) | 4 | 700 |
| ABGHJ (GRUPO 9) | 26 | 600 |
| ACDGHJ (GRUPO 15) | 46 | 600 |
| BCDFGH (GRUPO 27) | 17 | 600 |
| BCDGHJ (grupo 28) | 44 | 600 |
| BCEFGH (grupo 29) | 25 | 600 |
| BDFGJ (GRUPC 33) | 16 | 600 |
| BDEFHJ (grupo 32) | 31 | 600 |
| CDEGHI (grupo 37) | 23 | 600 |
| ACDGJ (GRUPO 16) | 45 | 500 |
| ACDIJ (GRUPO 17) | 34 | 500 |
| ADFGJ (grupo 22) | 37 | 500 |
| AFGHJ (GRUPO 24) | 18 | 500 |
| CFGHJ (grupo 38) | 24 | 500 |
| ABCG (GRUPO 4) | 48 | 400 |
| ADEG (grupo 21) | 19 | 400 |
| BDEH (grupo 33) | 33 | 400 |
| BDFI (grupo 34) | 35 | 400 |
| EGHI (grupo 41) | 32 | 400 |
| BCG (grupo 30) | 7 | 300 |
| BEF (grupo 35) | 12 | 300 |
| BEEFG (grupo 36) | 38 | 300 |
| CGI (grupo 39) | 14 | 300 |
| DFG (grupo 40) | 20 | 300 |
| EHJ (GRUPO 42) | 41 | 300 |
| FJ (GRUPO 43) | 22 | 200 |

DIVERGENCIAS DE LOS ACTORES

| ACTORES | DIVERGEN EN LOS OBJETIVOS No. | SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS |
|------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| ACI (GRUPO 5) | 8, 4 | 600 |
| CHI (GRUPO 20) | 5, 16 | 600 |
| ADEHI (GRUPO 6) | 7 | 500 |
| BEFGH (GRUPO 11) | 34 | 500 |
| ABEH (GRUPO 2) | 14 | 400 |
| ACDH (GRUPO 3) | 38 | 400 |
| ACHI (GRUPO 4) | 15 | 400 |
| AFGI (GRUPO 8) | 41 | 400 |
| ECEI (GRUPO 9) | 18 | 400 |
| EF (GRUPO 25) | 47, 44 | 400 |
| AEH (GRUPO 7) | 20 | 300 |
| BDE (GRUPO 10) | 2 | 300 |
| BFH (GRUPO 12) | 19 | 300 |
| CEH (GRUPO 17) | 35 | 300 |
| CFG (GRUPO 18) | 33 | 300 |
| DEF (GRUPO 23) | 48 | 300 |
| EFH (GRUPO 26) | 45 | 300 |
| F (GRUPO 28) | 1,27,23 | 300 |
| A (GRUPO 1) | 24,32 | 200 |
| BG (GRUPO 13) | 49 | 200 |
| BH (GRUPO 14) | 50 | 200 |
| C (GRUPO 15) | 42, 11 | 200 |
| CD (GRUPO 16) | 6 | 200 |
| CG (GRUPO 19) | 31 | 200 |
| DE (GRUPO 22) | 26 | 200 |
| EH (GRUPO 27) | 22 | 200 |
| FH (GRUPO 29) | 36 | 200 |
| HI (GRUPO 31) | 12 | 200 |
| I (GRUPO 32) | 30, 25 | 200 |
| D (GRUPO 21) | 39 | 100 |
| E (GRUPO 24) | 17 | 100 |
| H (GRUPO 30) | 37 | 100 |
| BH (GRUPO 14) | 50 | 200 |
| CD (GRUPO 16) | 6 | 200 |
| CG (GRUPO 19) | 31 | 200 |
| DE (GRUPO 22) | 26 | 200 |
| EH (GRUPO 27) | 22 | 200 |
| FH (GRUPO 29) | 36 | 200 |
| HI (GRUPO 31) | 12 | 200 |
| I (GRUPO 32) | 30, 25 | 200 |
| D (GRUPO 21) | 39 | 100 |
| E (GRUPO 24) | 17 | 100 |
| H (GRUPO 30) | 37 | 100 |

PODER DE LOS ACTORES

| ACTORES | Gobierno | Cientes | Competidores | Comunidad | Funcionarios | Junta directiva |
|------------------------|----------|---------|--------------|-----------|--------------|-----------------|
| Gobierno | X | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Cientes | 30 | X | 100 | 70 | 100 | 100 |
| Competidores | 0 | 70 | X | 0 | 70 | 70 |
| Comunidad | 70 | 100 | 0 | X | 70 | 70 |
| Funcionarios | 30 | 100 | 70 | 30 | X | 100 |
| Junta directiva | 70 | 100 | 70 | 30 | 100 | X |
| Medios de comunicación | 30 | 100 | 70 | 100 | 70 | 30 |
| Proveedores | 0 | 0 | 30 | 0 | 100 | 30 |
| Entes Reguladores | 100 | 100 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Accionistas | 100 | 100 | 100 | 70 | 100 | 100 |
| DEPENDENCIA | 48 | 82 | 64 | 49 | 83 | 71 |

| ACTORES | Medios de comunicación | Proveedores | Entes Reguladores | Accionistas | INFLUENCIA |
|------------------------|------------------------|-------------|-------------------|-------------|------------|
| Gobierno | 70 | 30 | 70 | 70 | 66 |
| Cientes | 70 | 30 | 100 | 100 | 78 |
| Competidores | 30 | 0 | 100 | 100 | 49 |
| Comunidad | 70 | 30 | 70 | 70 | 61 |
| Funcionarios | 100 | 100 | 0 | 100 | 70 |
| Junta directiva | 70 | 30 | 100 | 100 | 74 |
| Medios de comunicación | X | 0 | 0 | 100 | 56 |
| Proveedores | 100 | X | 0 | 30 | 32 |
| Entes Reguladores | 0 | 70 | X | 100 | 72 |
| Accionistas | 30 | 70 | 70 | X | 82 |
| DEPENDENCIA | 60 | 40 | 57 | 86 | |

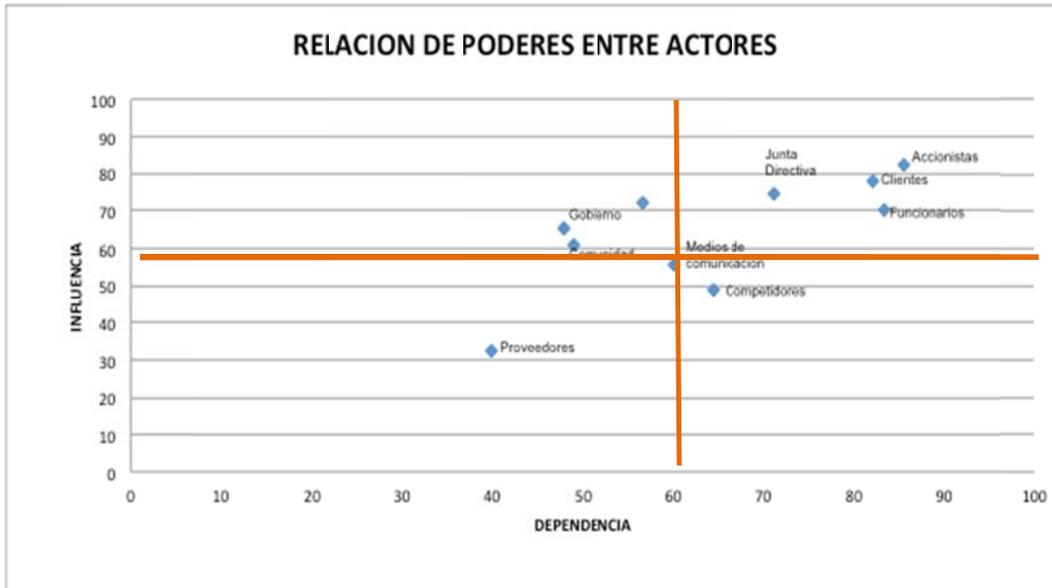
CLASIFICACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS Y NO CONFLICTIVOS

| OBJETIVOS CONFLICTIVOS | OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS |
|--|---|
| Garantizar un excelente servicio, y solución efectiva de requerimientos. | Implementación de un nuevo Core Bancario robusto y flexible. |
| Trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas comerciales. | Hacer cumplir la regulación del sistema financiero sin afectar la rentabilidad. |
| Seguimiento y profundización de clientes aumentando la relación comercial. | Velar por el constante uso de herramientas de seguridad Bancaria. |
| Desarrollo de un plan estratégico por segmento y planeación financiera de presupuestos y gastos anual. | Prospección y planeación comercial que permite abordar los clientes de forma organizada y efectiva. (NICHOS). |
| Capacitación del Talento Humano aumentando su competitividad y profesionalización en el mercado. | Aumentar el grado de satisfacción de las necesidades del cliente. |
| Aumento de la sinergia entre las filiales para la profundización de clientes y rentabilización de éstos. | Incremento de negocios rentables debido al alto perfil de operaciones de los clientes. |
| Implementación de un nuevo Core Bancario robusto y flexible. | Solución de inquietudes quejas y requerimientos. |
| Delimitación de las tasas de usura e intervención. | Calidad de servicio constante que fortalezca la relación Banco Cliente. |
| Establecer parámetros de cumplimiento a reclamaciones de los clientes | Garantizar protección y seguridad de la información. |
| Inversión constante, mejoras y ajustes del Core Bancario. | Planeación financiera de gastos y costos por dependencia. |
| | Desarrollo de nuevos negocios rentables en el largo plazo. |
| | Apoyo en la resolución de problemas dentro y fuera de las áreas de influencia del Banco. |
| | Interiorizar la cultura organizacional enfocada al servicio como elemento diferenciador. |
| | Utilización de los protocolos de seguridad de la información. |
| | Análisis de indicadores que evalúen los niveles de satisfacción y la percepción del mercado. |
| | Revisión e implementación de nuevas herramientas de seguridad informática. |
| | Estrategia de largo plazo para posicionar la marca. |
| | Generación de nuevos negocios por estrategia de branding. |
| | Divulgación de resultados de satisfacción al cliente. |
| | Reconocimiento en el medio como la entidad líder en servicio. |
| | Divulgación de información de seguridad para la prevención del fraude. |
| | Generación de relaciones de largo plazo que garanticen la sostenibilidad del negocio. |
| | Acuerdos con proveedores que permitan mayor eficiencia y disminución del gasto sin sacrificar calidad. |
| | Monitorear permanentemente los acuerdos de servicio. |
| | Establecer tiempos y estándares de calidad en los productos y servicios prestados por los proveedores. |
| | Determinar parámetros mínimos de seguridad para sancionar o hacer cumplir. |
| | Retorno adecuado de la inversión. |
| | Fuerza comercial como cara de la organización, profesional y especializada. |
| | Asegurar una rentabilidad atractiva y acorde. |
| | Asegurar altos estándares de calidad en el servicio. |
| | Inversión obligatoria en tecnología de punta para su seguridad bancaria. |
| | Desarrollar planes comerciales para aumentar participación en el mercado. |
| | El competidor asegura una rentabilidad acompañada de sostenibilidad dentro su mercado. |
| | Aumentar los indicadores de calidad para ser más competitivos frente a Helm Bank. |
| | Mantener una infraestructura sólida y a la vanguardia en el sector. |
| | Tener los más altos niveles de seguridad en el sector frente a Helm Bank. |
| | Sobre oferta de productos y servicios financieros. |
| | Asegurar el cumplimiento de derechos de la comunidad. |
| | Garantizar la seguridad de la información de la población. |

CLASIFICACION DE LOS ACTORES SEGÚN SU GRADO DE PODER

| PUNTAJE ALCANZADO EN LA SUMATORIA | INFLUENCIA | DEPENDENCIA |
|-----------------------------------|---|--|
| 70 O MÁS | CLIENTES FUNCIONARIOS JUNTA DIRECTIVA ENTES REGULADORES ACCIONISTAS | CLIENTES FUNCIONARIOS JUNTA DIRECTIVA ACCIONISTAS |
| 40 A 69 | GOBIERNO COMPETIDORES COMUNIDAD MEDIOS DE COMUNICACIÓN | GOBIERNO COMPETIDORES COMUNIDAD MEDIOS DE COMUNICACIÓN PROVEEDORES ENTES REGULADORES |
| 10 A 39 | PROVEEDORES | NA |
| 0 A 9 | NA | NA |

RELACION DE PODERES ENTRE LOS ACTORES



PUNTOS DE NEGOCIACION

| OBJETIVO CONFLICTIVO No 1 | Garantizar un excelente servicio, y solución efectiva de requerimientos |
|--|---|
| El actor: Clientes, Comunidad, Funcionarios, Junta Directiva y Medios de Comunicación | |
| Apoyaría al actor: Gobierno, Competidores y Entes Reguladores | |
| En los objetivos con los cuales ambos coinciden: | Alcanzar una mayor diferenciación incrementando las barreras de entrada. (Convergen los actores competidores, junta directiva y empleados) Generar recordación de marca mediante publicidad. (convergen los actores competidores y medios de comunicación) Evaluar el comportamiento y toma de decisiones estratégicas. (Convergen los actores junta directiva y empleados) Mantener un buen nivel de información para incrementar raiting. (convergen junta directiva y medios de comunicación) |
| A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia: | Asegurar un rápido y alto retorno de la inversión |

| OBJETIVO CONFLICTIVO No 2 | Trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas comerciales |
|--|--|
| El actor: Comunidad y clientes | |
| Apoyaría al actor: Junta directiva y medios de comunicación | |
| En los objetivos con los cuales ambos coinciden: | Tener mayor grado de satisfacción de sus necesidades (Convergen los actores comunidad, junta directiva y clientes) Aprovechar las diferentes ofertas ampliando el nivel de satisfacción de sus asociados (convergen los actores comunidad, junta directiva y clientes) Fidelización hacia la marca, obtener una rápida adaptabilidad para cumplir sus labores, conocer e interiorizar la tendencia para comunicarla de forma asertiva a los clientes. (Convergen los actores junta directiva y clientes) Mantener un buen nivel de información para incrementar marketing. (convergen junta directiva y medios de comunicación) |
| A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia: | Alcanzar una mayor diferenciación incrementando las barreras de entrada Ventas de publicidad en eventos desarrollados en las cajas de compensación buscando financiamiento No verse asediados en medio de una guerra publicitaria |

| OBJETIVO CONFLICTIVO No 3 | Seguimiento y profundización de clientes aumentando la relación comercial. |
|--|--|
| El actor: Clientes, centros de entrenamiento físico y cajas de compensación | |
| Apoyaría al actor: Competidores, proveedores y junta directiva | |
| En los objetivos con los cuales ambos coinciden: | Desarrollar la competencia de acuerdo al marco legal (Convergen los actores competidores, proveedores, junta directiva, clientes, centros de entrenamiento físico) Tener mayor grado de satisfacción de sus necesidades (convergen los actores competidores, junta directiva, clientes, cef) Aprovechar las diferentes ofertas ampliando el nivel de satisfacción de sus asociados (Convergen los actores junta directiva, clientes y cef) Ventas de publicidad en eventos desarrollados en las cajas de compensación buscando financiamiento (convergen competidores, cef, cajas de compensación) Aumentar la dinámica publicitaria y generación de diseños (convergen competidores, proveedores, clientes y cef) Integrar y aumentar el número de clientes y número de usuarios (convergen competidores, proveedores, junta directiva, cef y cajas de compensación) |
| A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia: | Asegurar un rápido y alto retorno de la inversión Tener mayores alternativas de compra Buscar patrocinio y apalancamiento Alcanzar una mayor diferenciación incrementando las barreras de entrada |

| OBJETIVO CONFLICTIVO No 4 | Desarrollo de un Plan estratégico por Segmento y planeación financiera de presupuestos y gastos anual. |
|--|---|
| El actor: Competidores y centros de entrenamiento físico | |
| Apoyaría al actor: Proveedores y junta directiva | |
| En los objetivos con los cuales ambos coinciden: | Mantener la disponibilidad de bienes para satisfacer las necesidades (Convergen los actores competidores, proveedores, junta directiva) Desarrollar la competencia de acuerdo al marco legal (convergen los actores competidores, proveedores, junta directiva, cef) Tener mayor grado de satisfacción de sus necesidades (Convergen los actores competidores, junta directiva, cef) Integrar y aumentar el número de clientes y usuarios (convergen competidores, proveedores, junta directiva, cef) Aumentar la dinámica publicitaria y generación de diseños (convergen competidores, proveedores y cef) |
| A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia: | Asegurar un rápido y alto retorno de la inversión Modificar hábitos de consumo Tener mayores alternativas de compra |

| OBJETIVO CONFLICTIVO No 5 | Capacitación del Talento Humano aumentando su competitividad y profesionalización en el mercado |
|--|--|
| El actor: Competidores, centros de entrenamiento físico y cajas de compensación | |
| Apoyaría al actor: Proveedores, junta directiva y medios de comunicación | |
| En los objetivos con los cuales ambos coinciden: | Tener mayor grado de satisfacción de sus necesidades (convergen los actores competidores, junta directiva, cef y cajas de compensación) Desarrollar la competencia de acuerdo al marco legal (convergen los actores competidores, proveedores, junta directiva y cef) Aprovechar las diferentes ofertas ampliando el nivel de satisfacción de sus asociados (convergen los actores junta directiva, cef y cajas de compensación) Integrar y aumentar el número de clientes y usuarios (convergen los actores proveedores, junta directiva, cef y cajas de compensación) Adaptar la publicidad y lema de ventas (convergen los actores competidores, cef y medios de comunicación) Aumentar la dinámica publicitaria y generación de diseños (convergen los actores proveedores, cef y medios de comunicación) |
| A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia: | Asegurar un rápido y alto retorno de la inversión Modificar hábitos de consumo No verse asediados en medio de una guerra publicitaria |

| OBJETIVO CONFLICTIVO No 6 | Aumento de la cinergia entre las filiales para la profundizacion de clientes y rentabilizacion de estos |
|--|--|
| El actor: Competidores, proveedores y medios de comunicación | |
| Apoyaría al actor: Junta directiva y empleados | |
| En los objetivos con los cuales ambos coinciden: | Tener mayor grado de satisfacción de sus necesidades (convergen los actores competidores, junta directiva y empleados) Mantener la disponibilidad de bienes para satisfacer sus necesidades (convergen los actores competidores, proveedores, junta directiva y empleados) Desarrollar la competencia de acuerdo al marco legal (convergen los actores competidores, proveedores, junta directiva, y empleados) Integrar y aumentar el numero de clientes y usuarios (convergen los actores competidores, proveedores y junta directiva) Generar una dinámica en el mercado buscando una mayor participación (convergen los actores proveedores, junta directiva y medios de comunicación) |
| A cordición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia: | Tener mayores alternativas de compra Ventas de publicidad en eventos desarrollados por las cajas de compensación buscando financiamiento Asegurar un alto y rápido retorno de la inversión Modificar hábitos de consumo |

| OBJETIVO CONFLICTIVO No 7 | Implementacion de un nuevo Core Bancario robusto y flexible |
|--|--|
| El actor: Competidores, junta directiva y empleados | |
| Apoyaría al actor: Proveedores, comunidad y medios de comunicación | |
| En los objetivos con los cuales ambos coinciden: | Mantener la disponibilidad de bienes para satisfacer las necesidades (convergen los actores competidores, proveedores, comunidad, empleados y junta directiva) Desarrollar la competencia de acuerdo al marco legal (convergen los actores competidores, proveedores, junta directiva y empleados) Tener mayor grado de satisfacción de sus necesidades (convergen los actores competidores, comunidad, junta directiva y empleados) Integrar y aumentar el numero de clientes y usuarios (convergen los actores competidores, proveedores y junta directiva) Buscar mayor participación de mercado (convergen los actores competidores, proveedores y medios de comunicación) Aumentar la dinámica publicitaria y generación de diseños (convergen los actores competidores, proveedores y medios de comunicación) |
| A cordición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia: | Asegurar un rápido y alto retorno de la inversión Modificar hábitos de consumo Ventas de publicidad en eventos desarrollados por las cajas de compensación buscando financiamiento Adaptar sus estrategias de servicio ante las variaciones |

| OBJETIVO CONFLICTIVO No 8 | Delimitacion de las tasas de usura e intervencion. |
|--|---|
| El actor: Proveedores y junta directiva | |
| Apoyaría al actor: Competidores | |
| En los objetivos con los cuales ambos coinciden: | Mantener la disponibilidad de bienes para satisfacer las necesidades (convergen los actores proveedores, junta directiva y competidores) Desarrollar la competencia de acuerdo al marco legal (convergen los actores competidores, proveedores y junta directiva) Tener mayor grado de satisfacción de sus necesidades (convergen los actores competidores y junta directiva) Integrar y aumentar el numero de clientes y/o usuarios (convergen los actores competidores, proveedores y junta directiva) Alcanzar una mayor diferenciación incrementando las barreras de entrada (convergen los actores competidores y junta directiva) |
| A cordición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia: | Asegurar un rápido y alto retorno de la inversión Modificar hábitos de consumo Tener mayores alternativas de compra |

| OBJETIVO CONFLICTIVO No 9 | Establecer parametros de cumplimiento a reclamaciones de los clientes |
|--|---|
| El actor: Proveedores y junta directiva | |
| Apoyaría al actor: Competidores | |
| En los objetivos con los cuales ambos coinciden: | Mantener la disponibilidad de bienes para satisfacer las necesidades (convergen los actores proveedores, junta directiva y competidores) Desarrollar la competencia de acuerdo al marco legal (convergen los actores competidores, proveedores y junta directiva) Aumentar la dinámica publicitaria y generación de diseños (convergen los actores competidores y proveedores) Integrar y aumentar el numero de clientes y/o usuarios (convergen los actores competidores, proveedores y junta directiva) Alcanzar una mayor diferenciación incrementando las barreras de entrada (convergen los actores competidores y junta directiva) Buscar mayor participación del mercado (convergen los actores competidores y proveedores) |
| A cordición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia: | Asegurar un rápido y alto retorno de la inversión Modificar hábitos de consumo Tener mayores alternativas de compra |

| OBJETIVO CONFLICTIVO No 10 | Inversión constante, mejoras y ajustes del Core Bancario |
|--|--|
| El actor: Proveedores y junta directiva | |
| Apojaría al actor: Competidores | |
| En los objetivos con los cuales ambos coinciden: | Mantener la disponibilidad de bienes para satisfacer las necesidades (convergen los actores proveedores, junta directiva y competidores) |
| | Desarrollar la competencia de acuerdo al marco legal (convergen los actores competidores, proveedores y junta directiva) |
| | Aumentar la dinámica publicitaria y generación de diseños (convergen los actores competidores y proveedores) |
| | Integrar y aumentar el número de clientes y/o usuarios (convergen los actores competidores, proveedores y junta directiva) |
| | Alcanzar una mayor diferenciación incrementando las barreras de entrada (convergen los actores competidores y junta directiva) |
| A cordición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia: | Buscar mayor participación del mercado (convergen los actores competidores y proveedores) |
| | Asegurar un rápido y alto retorno de la inversión |
| | Modificar hábitos de consumo |
| | Tener mayores alternativas de compra |

IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

Las variables identificadas deben ser convertidas en eventos a partir de la realización de preguntas que son consideradas hipótesis.

Estas hipótesis deben tener un escenario actual, un escenario futuro y un indicador para ser medido.

Las Hipótesis elaboradas fueron las siguientes:

| EVENO No. | VARIABLE CLAVE | DESCRIPCION DEL EVENTO |
|-----------|-------------------------------|--|
| EVENO 1 | PLANEACION | En el año 2011 la Vicepresidencia de Banca Personal realiza la planeación estratégica para consecución de objetivos de manera individual a través de 4 planes de acción. Para el año 2014 la planeación estratégica, será realizada en conjunto con la Vicepresidencia de Cash Management y la Vicepresidencia Financiera para la consecución de los presupuestos con 10 planes de acción en conjunto. |
| EVENO 2 | RENTABILIDAD | Para el año 2011 los Productos Pasivos en la Banca Personal de Helm Bank aportan a la rentabilidad total del Banco el 10% de ingresos. Para el año 2014 Los productos pasivos pertenecientes a la Banca Personal aportarán a la rentabilidad total del Banco el 25% de los ingresos. |
| EVENO 3 | HERRAMIENTAS DE SEGURIDAD | Con la puesta en marcha del Plan Maestro de Tecnología en el 2009 el Helm Bank implementó herramientas de seguridad que lograron un indicador de siniestros de 100 eventos sospechosos anuales en Banca Personal. En el 2014 el nivel de siniestros anuales será de 50 eventos para la Banca Personal. |
| EVENO 4 | CALIDAD EN EL SERVICIO | En el año 2011 Helm Bank es la entidad líder en servicio en el sector financiero colombiano, tiene planeado que al año 2014 la brecha en la calificación de servicio entre sus competidores sea del 10%. |
| EVENO 5 | POST VENTA | El nivel de profundización de productos transaccionales de los clientes de Banca Personal en el año 2011 es del 37%. Para el 2014 el nivel de profundización con productos transaccionales será del 60% |
| EVENO 6 | SOLICITUDES QUEJAS Y RECLAMOS | En el año 2011 el Helm Bank implementó su sistema de SQR que ha generado 5.000 solicitudes trimestrales. Para el año 2014 el robustecimiento del sistema de SQR debe gestionar 10.000 solicitudes trimestrales. |
| EVENO 7 | CORE BANCARIO | Para el año 2011 el Helm Bank terminó el proceso de GAP Analysis y contratación del desarrollador de su nuevo Core Bancario. En el año 2014 el Core Bancario debe de estar en producción funcionando en un 80%. |
| EVENO 8 | FUERZA COMERCIAL | En el año 2011 la Fuerza Comercial de Banca Personal aporta el 23% de los pasivos totales del Banco. La fuerza comercial de Banca Personal debe garantizar que al cierre del año 2014 debe aportar el 40% de los pasivos totales presupuestados para el Banco. |
| EVENO 9 | TECNOLOGIA WEB | El 30% de las operaciones transaccionales son realizadas a través de canales electrónicos en el año 2011. Para el año 2014 el 70% de las operaciones se deberán realizar a través de canales electrónicos. |
| EVENO 10 | HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS | En el año 2011 Helm Bank no posee un sistema de C.R.M. que apoye las decisiones de negociación de los gerentes comerciales. Para el año 2014 será implementado el sistema de C.R.M. que apoye con un 60% de información a los Gerentes Comerciales para la toma de decisiones. |

| EVENTOS | VARIABLE CLAVE | PREGUNTAS SOBRE LOS EVENTOS HIPOTESIS |
|-----------|-------------------------------|--|
| EVENTO 1 | PLANEACION | Qué tan probable es que para el año 2014 la planeación estratégica de Banca Personal genere 10 planes de acción generadas entre las vicepresidencias de Cash Management, Financiera y de Banca Personal? |
| EVENTO 2 | RENTABILIDAD | Qué tan probable es que los Productos Pasivos de Banca Personal aporten el 25% de la Rentabilidad Total del Banco para el año 2014? |
| EVENTO 3 | HERRAMIENTAS DE SEGURIDAD | Qué tan probable es alcanzar en el año 2014 un indicador de 50 eventos sospechosos anuales en Banca Personal? |
| EVENTO 4 | CALIDAD EN EL SERVICIO | Qué tan probable es que para el año 2014 el Helm Bank mantenga una brecha del 10% frente a sus competidores, en al calificación de excelencia en el servicio? |
| EVENTO 5 | POST VENTA | Qué tan probable es que para el año 2014 el 60% de los clientes sean transaccionales con Productos del Pasivos? |
| EVENTO 6 | SOLICITUDES QUEJAS Y RECLAMOS | Es probable que el sistema de SQR gestione 10.000 solicitudes trimestrales en al año 2014? |
| EVENTO 7 | CORE BANCARIO | Es probable que para el año 2014 el nuevo Core Bancario de Helm bank este en producción en un 80%? |
| EVENTO 8 | FUERZA COMERCIAL | Qué tan probable es que para el año 2014 la Fuerza Comercial de la Banca Personal aporte el 40% del total de Pasivos de Helm Bank. |
| EVENTO 9 | TECNOLOGIA WEB | Qué tan probable es que el 70% de las operaciones transaccionales de Helm Bank sean realizadas a través de canales electrónicos en el año 2014? |
| EVENTO 10 | HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS | Qué tan probable es que para el año 2014 el sistema de C.R.M proporcione el 60% de la información a los Gerentes Comerciales para la toma de decisiones en sus negociaciones? |

Fuente : Los Autores

- Que tan probable es que para el año 2014 la planeación estratégica de Banca Personal genere 10 planes de acción generadas entre las vicepresidencias de Cash Management, Financiera y de Banca Personal?
- Que tan probable es que para el año 2014 el Helm Bank mantenga una brecha del 10% frente a sus competidores, en al calificación de excelencia en el servicio?
- Que tan probable es que los Productos Pasivos de Banca Personal aporten el 25% de la Rentabilidad Total del Banco para el año 2014?
- Que tan probable es que para el año 2014 el 60% de los clientes sean transaccionales con Productos del Pasivos?
- Que tan probable es alcanzar en el año 2014 un indicador de 50 eventos sospechosos anuales en Banca Personal?
- Es probable que el sistema de SQR gestione 10.000 solicitudes trimestrales en al año 2014?
- Que tan probable es que para el año 2014 la Fuerza Comercial de la Banca Personal aporte el 40% del total de Pasivos de Helm Bank.
- Es probable que para el año 2014 el nuevo Core Bancario de Helm bank este en producción en un 80%?
- Que tan probable es que el 70% de las operaciones transaccionales de Helm Bank sean realizadas a través de canales electrónicos en el año 2014?
- Que tan probable es que para el año 2014 el sistema de C.R.M. Proporcione el 60% de la información a los Gerentes Comerciales para la toma de decisiones en sus negociaciones?

Fuente : Los Autores

Para el caso en estudio se utilizaran escenarios de anticipación contruidos a partir del Método Delphi³⁰, la cual basa sus resultados en las leyes de probabilidad, revisando el consenso de expertos frente a eventos previamente diseñados y una calificación que determine el promedio de las probabilidades asignadas por cada uno de ellos.

8.3. FICHA TÉCNICA DE LOS EXPERTOS³¹.

Experto 1.

ANEGELICA MARIA HERRERA

Cargo: Vicepresidente de Cash

Trayectoria en la empresa: Creo la vicepresidencia de cash en Helm Bank, desde el año 2005.

Experto 2.

MARLON MORA

Cargo: Gerente Comercial Cash Management, para Banca Personal

Trayectoria: 15 años de experiencia en el sector financiero, en el area de Cash.

Experto 3

LUNEY CERDA

Cargo: Gerente de Producto Pasivos Banca Personal

Trayectoria: 17 años en diferentes empresas del sector Financiero, como gerente de producto en el área de pasivos.

Experto 4

LUIS GERMÁN LIZARAZO

Cargo: Gerente de Cash para la banca oficial

Trayectoria: 5 años en el sector Financiero en banca personal y banca oficial.

Fuente : Los Autores

³¹ Fuente: Autores

| EVENTO No. | EXPERTO 1 | EXPERTO 2 | EXPERTO 3 | EXPERTO 4 | Probabilidad Promedio | DS | CV | Consenso |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-------|------|----------|
| EVENTO 1 PLANEACION | 70 | 30 | 50 | 70 | 55 | 19,1 | 34,8 | SI |
| EVENTO 2 RENTABILIDAD | 70 | 50 | 70 | 90 | 70 | 16,3 | 23,3 | SI |
| EVENTO 3 HERRAMIENTAS DE SEGURIDAD | 70 | 30 | 50 | 90 | 60 | 25,8 | 43,0 | SI |
| EVENTO 4 CALIDAD DEL SERVICIO | 90 | 70 | 90 | 70 | 80 | 11,5 | 14,4 | SI |
| EVENTO 5 POSTVENTA | 90 | 90 | 70 | 90 | 85 | 10,0 | 11,8 | SI |
| EVENTO 6 SOLICITUDES QUEJAS Y RECLAMOS | 30 | 50 | 50 | 50 | 45 | 10,0 | 22,2 | SI |
| EVENTO 7 CORE BANCARIO | 30 | 70 | 50 | 50 | 50 | 16,3 | 32,7 | SI |
| EVENTO 8 FUERZA COMERCIAL | 90 | 90 | 90 | 70 | 85 | 10,0 | 11,8 | SI |
| EVENTO 9 TECNOLOGIA WEB | 30 | 70 | 50 | 70 | 55 | 19,15 | 34,8 | SI |
| EVENTO 10 HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS | 30 | 70 | 70 | 50 | 55 | 19,15 | 34,8 | SI |

Fuente : Los Autores

| EVENTO No. | 00 A 0.39 | 0.40 A 0.49 | 0.51 A 0.60 | 0.61 A 0.70 | 0.71 O MAS |
|--|------------------------|-------------------|-------------|-----------------|---------------------|
| | EVENTOS MUY IMPROBABLE | EVENTO IMPROBABLE | EXISTE DUDA | EVENTO PROBABLE | EVENTO MUY PROBABLE |
| EVENTO 1 PLANEACION | | | X | | |
| EVENTO 2 RENTABILIDAD | | | | X | |
| EVENTO 3 HERRAMIENTAS DE SEGURIDAD | | | X | | |
| EVENTO 4 CALIDAD DEL SERVICIO | | | | | X |
| EVENTO 5 POSTVENTA | | | | | X |
| EVENTO 6 SOLICITUDES QUEJAS Y RECLAMOS | | X | | | |
| EVENTO 7 CORE BANCARIO | | X | | | |
| EVENTO 8 FUERZA COMERCIAL | | | | | X |
| EVENTO 9 TECNOLOGIA WEB | | | X | | |
| EVENTO 10 HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS | | | X | | |

Fuente : Los Autores

8.3.2 Construcción y análisis del escenario deseable- Se construye, a partir de el análisis de los demás escenarios (tendencial, optimista y pesimista).

Escenario tendencial:

| VARIABLE CLAVE | COMPORTAMIENTO AL AÑO HORIZONTE |
|--|--|
| Para el año 2014 el seguimiento a la colocación de productos hace que los clientes traigan nuevas inversiones al Helm Bank e incremente las inversiones actuales? | |
| Implementación de un sistema de CRM que realiza el análisis de productos Pasivos y Activos por cliente. | Seguimiento detallado de las operaciones de los clientes evaluando su rentabilidad y crecimiento. |
| Desarrollo de un sistema de alertas que informa salidas importantes de recursos de las cuentas o una falta de transaccionalidad del cliente con el Banco. | Optimización los tiempos de respuesta para el seguimiento de acuerdos de reciprocidad o aparición de nuevos negocios de acuerdo a la base de clientes de cada gerente de segmento. |
| Especialización y segmentación de la base total de clientes del Banco desde su vinculación. | Canalización de esfuerzos objetiva de acuerdo al tipo de cliente y productos susceptibles a utilizar. |
| Interiorización de la cultura de servicio en toda la organización enfocada en respuestas ágiles, innovadoras y sencillas. | Momentos de verdad satisfactorios para el cliente, que fidelizan y fortalecen las relaciones comerciales con el Banco. |
| Eliminación de las barreras comerciales y de rentabilidad entre filiales del grupo Financiero. | Identificación de clientes para venta cruzada de productos financieros para profundización de clientes |
| Implementación de un sistema centralizado de información de clientes pertenecientes al grupo financiero | Evaluación completa de la rentabilidad de un cliente perteneciente a cualquier filial para la generación de nuevos negocios. |

Fuente : Los Autores

Aquel que reúne los elementos más favorables de es el escenario deseable.

Escenario optimista:

| Helm bank, ofrece soluciones financieras de optima calidad y excelente servicio al cliente | + | + |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * Mayor participación en el mercado, y aumento de numero de clientes y operaciones por la apertura de oficinas branding * Calidad en el servicio, la cual incluye valores corporativos de HELM, como la visión, pasión, ingenio, coraje e inteligencia * Diseño de productos especializados en nichos. | | <ul style="list-style-type: none"> * Helm Bank, marca la diferencia con su nuevo modelo de oficinas , dotado con un excelente equipo de la fuerza comercial * Helm Bank, se consolida como uno de los mejores bancos en calidad en el servicio, esto unido a la implementacion de la herramienta sqr la cual permite hacer seguimiento a los requerimientos de los clientes. * Alta aceptación del los clientes que pertenecen a los nichos y crecimiento de clientes |

Fuente : Los Autores

Escenario Pesimista:

| Las dos categorías de variables están en su peor momento | + | - |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de una estrategia comercial errada en donde la fuerza comercial no tiene un nicho de mercado identificado. * Campañas de mercadeo herradas que no tienen en cuenta el entorno. *Perdida de participacion de mercado en los nichos estrategicos del Banco. *Estancamiento en el crecimiento de sucursales bancarias * Poca agilidad de respuesta a los cambios del mercado por situaciones socioeconomicas. | | <ul style="list-style-type: none"> Helm Bank no posee diferenciación en el mercado por lo que pierde ventajas competitivas en sus productos o servicio. * Niveles muy bajos de vinculación de clientes nuevos. *Salida precipitada de clientes hacia nuevas entidades financieras debido a elementos diferenciadores. * Pérdida de participación en el mercado debido la poca existencia de sucursales bancarias. * Pérdida del foco estratégico para la vinculación de nuevos clientes y pérdida de rentabilidad en sus clientes actuales. |

Fuente : Los Autores

Escenarios Altenos:

| La categoría 1 esta en su mejor momento y la categoría 2 esta en su peor momento | + | - |
|--|---|---|
| <p>Desarrollo de una estrategia Comercial diferenciada por segmento aterrizada a la fuerza comercial del Banco</p> <ul style="list-style-type: none"> * Campaña de mercadeo enfocada a Banca Personal con diferenciación en productos. * Especialización y desarrollo de productos para cada nicho estratégico supliendo sus necesidades específicas. *Crecimiento en el número de sucursales a nivel país posicionándolas en lugares estratégicos y de interés para el Banco. *Modificación de las condiciones de negociación mensual de acuerdo a condiciones de mercado | | <p>Aumento de las nuevas vinculaciones de clientes y de la participación en los diferentes mercados objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Llegada de nuevos clientes a través del nuevo Branding y el esquema de oficinas. * Aumento de la participación y de la vinculación de nuevos clientes en los nichos estratégicos. *Crecimiento de la base total de clientes por georeferenciación de las oficinas del Banco. * Respuesta agil y proporcional en los negocios nuevos acorde las necesidades del mercado |

| Categoría 1: En su mejor momento Categoría 2: En su peor momento | + | - |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> *La ubicación estratégica de las oficinas del Helm Bank *La excelente relación que tiene Helm Bank con las principales empresas del país * El despliegue publicitario y la excelencia del servicio. * Profesionales formados en la Banca Colombiana que garantizan toma de decisiones * Gastos innecesarios en tecnología y que al terminar estudios y puesta en marcha esta ya es obsoleta *No conseguir personal preoparado para manejar un perfil de clientes plus | | <ul style="list-style-type: none"> * La ubicación estratégica permite flujo de clientes perfil de inversiones * El Helm Bank tiene de clientes los principales empresarios del país así como los directivos de las principales empresas nacionales y multinacionales * La publicidad de una excelente marca permite atraer inversión * Los Bancos creyeron en el proyecto y facilitaron la aprobación de financiación del mismos. * Tecnología innecesaria, inutil y costosa * No cuentan con personal capaz de manejar clientes de perfil alto |

Escenario deseable:

| Las dos categorías de variables están en su mejor momento | + | + |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de una estrategia Comercial diferenciada por segmento aterrizada a la fuerza comercial del Banco. * Campaña de mercadeo enfocada a Banca Personal con diferenciación en productos. * Especialización y desarrollo de productos para cada nicho estratégico supliendo sus necesidades específicas. * Crecimiento en el número de sucursales a nivel país posicionándolas en lugares estratégicos y de interés para el Banco. * Modificación de las condiciones de negociación mensual de acuerdo a condiciones de mercado | | <ul style="list-style-type: none"> * Aumento de las nuevas vinculaciones de clientes y de la participación en los diferentes mercados objetivo. * Llegada de nuevos clientes a través del nuevo Branding y el esquema de oficinas. * Aumento de la participación y de la vinculación de nuevos clientes en los nichos estratégicos. * Crecimiento de la base total de clientes por georeferenciación de las oficinas del Banco. * Respuesta agil y proporcional en los negocios nuevos acorde las necesidades del mercado. |

Fuente : Los Autores

8.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.4.1 Construcción Del Escenario Apuesta. La calificación de los expertos se identificaron los eventos probables.

| OBJETIVOS |
|---|
| Que Helm Bank sea una marca reconocida por su excelente servicio |
| Que la Generación de valor por calidad en el servicio, llegue al máximo |
| Que la fuerza comercial se consolide acorde a una atención especializada |
| Que el Helm Bank sea el banco que prefieran los clientes con reconocida solvencia |

Fuente : Los Autores

Formulación y construcción de **Objetivos Estratégicos**

- Que Helm bank sea una marca reconocida por su excelente servicio y venta
- Que la generación de valor por calidad en el servicio, llegue al máximo
- Que la fuerza comercial se consolide acorde, a una atención especializada y profesional.
- Que Helm Bank, sea el banco que prefieran los clientes con reconocida solvencia para optimizar la rentabilidad.

Fuente : Los Autores

8.4.2 Formulación y construcción de árbol de perturbaciones

- **Opción Estratégica.** Crecimiento de operaciones personales en la zona Bogotá al año 2014.
- **Propósito.** Consolidar y posicionar a Helm Bank como el banco de recursos en la banca personal de Bogotá para el futuro