

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

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Análisis prospectivo y direccionamiento estratégico para el Banco Davivienda S.A
3	AUTOR(es)	Navarro Colmenares María Angélica, Sepúlveda Casadiego Berta Patricia
4	AÑO Y MES	2014, Julio
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Ibarra Ayerbe Edgar
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El presente trabajo pretende realizar el análisis estratégico del Banco Davivienda, que le permita incrementar su rentabilidad en un 15% al año 2015, a través de la aplicación de las herramientas de prospectiva con el árbol de pertinencias, aportación de información, ajuste, decisión estratégica y cuadro de mando integral con el fin de lograr evidenciar las mejores recomendaciones para lograr el objetivo planteado.</p> <p>Los 5 capítulos en los cuales está organizado el trabajo, a saber: problema de investigación, marco teórico, definición para solucionar el problema planteado, resultados de la investigación, discusión y conclusiones, dan a conocer de forma secuencial las metodologías implementadas para el planteamiento de la estrategia y acciones a ejecutar para el logro de los objetivos.</p> <p>This paper aims to make the strategic analysis of Davivienda Bank, seeking an increase in its profitability in 15% at 2015, applying foresight tools with the relevance tree, providing information, setting, strategic decision and balanced scorecard in order to find better recommendations to achieve the principal objective.</p> <p>The 5 chapters which this paper is organized, namely: research problem, theoretical framework, definition to solve the underlying problem, research results, discussion and conclusions, shows sequentially the deployed methodologies to select the strategy and actions to be executed to achieve the objectives.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Prospectiva, Arbol de Pertinencias, Boston Consulting Group
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector financiero
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	Desarrollar el análisis estratégico de la Dirección Comercial del Banco Davivienda para los próximos dos años mediante la aplicación de las herramientas de prospectiva, aportación de información, ajuste, decisión estratégica, formulación de la estrategia y cuadro de mando integral; para incrementar la rentabilidad del negocio al cierre del año 2015.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el análisis prospectivo de la unidad comercial, mediante la exploración, diseño y elección de escenarios, para identificar hacia dónde debe estar enfocada la estrategia. • Ejecutar el análisis estratégico de la unidad comercial, mediante la aplicación de las matrices de aportación de información, ajuste y decisión, para formular la estrategia de la unidad comercial del negocio. • Diseñar la planeación estratégica de la unidad Comercial, por medio del Balanced scorecard (BSC), para alinearla con la estrategia global de la organización.
12	RESUMEN GENERAL	<p>El presente trabajo tiene como fin realizar el análisis estratégico del Banco Davivienda, enfatizando en las unidades de negocio comercial y de apoyo, el análisis se realiza en base de los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana, la experiencia de la investigación y profundización del Banco como una de las principales instituciones financieras de Colombia.</p> <p>Para este propósito se tomara como base la teoría de la prospectiva de Michael Godet, la teoría de Fred R David para el direccionamiento estratégico y para la evaluación se partirá de la teoría de Kaplan y Norton con el fin de identificar cuáles son las oportunidades de mejora del negocio, los objetivos que se deben plantear y las acciones a seguir para lograr incrementar la rentabilidad al cierre del año 2015 sin afectar la calidad de la cartera.</p> <p>La metodología empleada para el análisis prospectivo fue a través de herramientas como: el árbol de competencias, la matriz de evaluación de factores internos y externos, análisis de atractiva y competitividad, entre otras; para la formulación estratégica: se emplearon las matrices MEFE, MEFI, MPC, análisis de 5 fuerzas, análisis de la cadena de valor, matrices FODA, BSG, PPEA, MPEC, para la implementación y evaluación estratégica: mapa estratégico y mapa de indicadores.</p> <p>Como resultado del análisis prospectivo, el escenario tendencial que permitirá al banco Davivienda lograr el objetivo propuesto, indica que es importante que las unidades comerciales y de apoyo trabajen en conjunto para que todos los procesos estén alineados con la estrategia de la organización, es necesario que se logre un ajuste total de los procesos actuales de la casa Matriz con los de las filiales internacionales adquiridas recientemente por lo cual se recomiendan actividades que se deben realizar para lograr los objetivos que llevaran a alcanzar la meta propuesta sin afectar los índices de cartera.</p> <p>En el análisis estratégico, se identificó que la competencia es uno de los factores más relevantes que frena el crecimiento, como resultado del análisis se concluyó que la estrategia a seguir para lograr el objetivo propuesto es el desarrollo de mercados, teniendo en cuenta que en los últimos años el Banco Davivienda ha realizado adquisiciones en países centroamericanos los que genera una oportunidad para crecer.</p>

<p style="text-align: center;">13</p>	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p>	<p>A partir de la prospectiva se analizó la situación actual del Banco Davivienda y basados en este comportamiento se plantearon diferentes escenarios con los cuales se puede facilitar la construcción de un futuro exitoso para la organización y cumplir con el objetivo de incrementar la rentabilidad al año 2015, de acuerdo a los resultados en el escenario tendencial a continuación se describen las acciones más relevantes para cumplir cada uno de los objetivos estratégicos que se recomiendan llevar a cabo con el fin de cumplir las metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Para que el Control de riesgo y las provisiones cubra el 100% de las filiales Internacionales, se recomienda conocer la normatividad de Centroamérica, optimizar los canales de comunicación entre las filiales con la casa matriz, estandarizar el sistema de control para todos los países y realizar actualización constante en la normatividad, de esta manera se cumplirá también con el total de las regulaciones exigidas para el sistema financiero tanto a nivel nacional como internacional. ▣ Para fortalecer el funcionamiento de las sucursales de Centroamérica, se recomienda ampliar el proceso de capacitación actual a las filiales del exterior, diseñando estrategias de mercado enfocadas a las necesidades financieras de cada país, posicionando la marca a través de planes de comunicación y publicidad. ▣ Es necesario contar con un sistema de información que integre el 100% de las operaciones, por lo cual se hace necesario usar la experiencia de los procesos de adquisición y disminuir las instancias de aprobación de proyectos. ▣ Para aumentar la participación en el mercado, se recomienda realizar un análisis de mercado buscando las preferencias de los consumidores, programas de referenciación de clientes, creación de productos innovadores y estudios de benchmarking entre otros. ▣ Para mantener el indicador de pérdida esperada actual, se recomienda continuar con las políticas de originación de créditos adecuadas, estrategias de colocación a sectores económicos sanos y conocer los comportamientos de la cartera histórica <p>Dado lo anterior el banco Davivienda continuara con el fortalecimiento de sus sucursales en Centroamérica, implementado y estandarizando controles correspondientes al seguimiento de las políticas de administración de riesgo con el fin de tener una cartera sana, adicionalmente aumentar su participación en el mercado alineado con la estrategia de la organización lo que se reflejara en el incremento de la rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ En la etapa de aportación de información, ajuste y decisión, se tomaron como herramientas las matrices MEFE, MEFI MPC, FODA, PEEA, BCG Y MPEC, permitiendo concluir que la estrategia a implementar es el desarrollo de mercados, reflejando la situación actual de banco de expansión internacional hacia países centroamericanos mitigando así los riesgos ocasionados por nuevas competencias que están ingresando al país. <ul style="list-style-type: none"> ▣ Para apoyar la estrategia de desarrollo de mercados, se recurrirá a al aprovechamiento de una gran oportunidad del sector que es la baja bancarización del país y una gran fortaleza de banco como lo es la gran base de más de 6.6 millones de clientes que permitirá profundizar y fidelizar a través de ofertas innovadoras y hechas a la medida de los clientes.
---------------------------------------	--	---

<p style="text-align: center;">13</p>	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p>	<p>□ El desarrollo de mercados, se debe iniciar en los países en donde actualmente se tiene presencia para evitar costos de cobertura a través de nuevas oficinas y funcionamiento de canales transaccionales. La incursión en nuevos mercados se debe hacer una vez se logra una participación superior al 16% en los mercados actuales.</p> <p>□ El perfil competitivo de Davivienda, nos permite concluir que el banco se encuentra preparado para afrontar una estrategia de desarrollo de mercados, especialmente en los países donde actualmente tiene presencia; Centroamérica, Panamá y Miami. Sin embargo se hace necesario fortalecer los factores relacionados con eficiencia en costos, de forma que se trasmite positivamente al cliente a través de bajas tasas de interés y disminución en costos transaccionales. De igual forma se deben aumentar esfuerzos en el diseño de ofertas competitivas y atractivas para el cliente, para lograr la profundización de los 3 segmentos establecidos en el banco, personas, comercios y empresas. Lo anterior permitirá mejorar el perfil competitivo de Davivienda con respecto a sus principales competidores, logrando aumentar su participación en el mercado.</p> <p>□ Analizando los tipos de cartera del Banco, a través de la Boston Consulting Group, se obtienen las siguientes conclusiones según la respectiva clasificación :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumo: Dado al alto volumen en ventas de este tipo de cartera y su amplia participación en utilidades, se debe desarrollar una estrategia de desarrollo de mercados a través de la creación de ofertas atractivas basadas en eficientes procesos de innovación que busquen brindar servicios y productos financieros que se ajusten a las preferencias del cliente según sus hábitos y costumbres, los cuales varían según el segmento y demografía, para lo cual será necesario realizar investigaciones de mercado en cada uno de las sucursales del exterior para conocer con más detalle, las preferencias de consumo de estos segmentos. • Vivienda: En Colombia, ya se cuenta con una participación muy importante, mayor al 24%, en donde el crecimiento es limitado. Sin embargo en las demás sucursales, fuera del país, existe una oportunidad importante para desarrollar estos mercados a través de ofertas competitivas en tasas y plazos amplios, de forma que los clientes perciban el producto más cercano, rompiendo así con los paradigmas que se tienen acerca de la dificultad y compromiso que se adquiere al tener un crédito hipotecario. • Comercial: Dado al bajo riesgo que se maneja en las garantías de sus productos, se puede aumentar en gran volumen la participación en nuevos mercados a través de colocación masiva de productos. Para ello, será necesario implementar una estrategia de desarrollo de producto que permita diseñar productos innovadores acordes con las necesidades de cada mercado. Para apoyar esta estrategia se debe aprovechar las herramientas CRM del banco, con el fin de perfilar los clientes según su comportamiento financiero y poder brindarles ofertas acordes con su ciclo de vida y hábitos de consumo. <p>Lo anterior permitirá de forma integral, aumentar la participación en los nuevos mercados en un 15%, incrementando el volumen y rentabilidad sin afectar el riesgo y la calidad de la cartera del Banco.</p>
---------------------------------------	--	--