

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

ANÁLISIS PROSPECTIVO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
PARA EL BANCO DAVIVIENDA S.A



MARIA ANGELICA NAVARRO COLMENARES COD 201314323  
BERTA PATRICIA SEPULVEDA CASADIEGO COD 201314728



UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA  
CHIA  
JULIO 2014

ANÁLISIS PROSPECTIVO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
PARA EL BANCO DAVIVIENDA S.A



MARIA ANGELICA NAVARRO COLMENARES COD 201314323  
BERTA PATRICIA SEPULVEDA CASADIEGO COD 201314728

ASESOR: EDGAR IBARRA AYERBE



UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA  
CHIA  
JULIO 2014

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	5
LISTA DE FIGURAS .....	7
RESUMEN .....	8
INTRODUCCION.....	9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	11
1.2 PROPOSITO DE LA INVESTIGACION CON RELACION AL PROBLEMA.....	11
1.3 JUSTIFICACION .....	11
1.4 OBJETIVO GENERAL .....	12
1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Contexto Organizacional .....	13
2.2 Marco Teórico .....	16
3. MÉTODO.....	18
3.1 Definición del tipo de trabajo:.....	18
3.2 Unidad de análisis: .....	18
3.3 Variables:.....	18
3.4 Fuentes y recolección de la información .....	18
3.5 Métodos de procesamiento y análisis de la información.....	18
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
4.1 ANÁLISIS PROSPECTIVO .....	19
4.1.1 DETERMINACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO .....	19
4.1.2 ANÁLISIS TENDENCIAL DE VARIABLES ENDÓGENAS.....	23
4.1.3 FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS – ENTORNO ESTRATÉGICO.....	26
4.1.4 DETERMINACIÓN DE VARIABLES CLAVES.....	27
4.1.4.1 ANALISIS ESTRUCTURAL - VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS....	27
4.1.5 MATRIZ RELACIONAL MIC MAC PARTE 1 .....	28

4.1.5	MATRIZ RELACIONAL MIC MAC PARTE 2 .....	29
4.1.6	VARIABLES CLAVE.....	33
4.1.7	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO .....	33
4.1.8	ACTORES SOCIALES .....	38
4.1.8.1	JUEGO DE ACTORES.....	38
4.1.8.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES PARTE 1 .....	39
4.1.8.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES PARTE 2.....	40
4.1.8.3	CAMPOS DE BATALLA PARTE 2.....	42
4.1.9	LISTADO DE OBJETIVOS.....	43
4.1.10	PREPARANDO LA NEGOCIACIÓN.....	50
4.1.10.1	EXPLORACIÓN, DISEÑO Y ELECCIÓN DE ESCENARIOS .....	51
4.1.11	METODO DELPHI .....	53
4.1.11.1	FICHAS DE EXPERTOS .....	53
4.1.11.2	ANÁLISIS EXPERTOS .....	54
4.1.12	DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO TENDENCIAL.....	68
4.1.13	ELABORACIÓN DE ESCENARIOS ALTERNOS – TÉCNICA EJE DE PETER SCHWARTZ .....	69
4.1.14	DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS ALTERNOS .....	70
4.1.15	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	72
4.1.16	ARBOL DE PERTINENCIAS.....	83
4.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	85
4.2.1	ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN.....	85
4.2.2	ETAPA DE AJUSTE.....	95
4.2.3	ETAPA DE DECISIÓN.....	103
4.3	EVALUACION ESTRATEGICA.....	105
4.3.2	MAPA DE INDICADORES .....	106
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
6.	REFERENCIAS .....	110

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores de Cambios Endógenos.....	20
Tabla 2: Análisis de variables endógenas.....	23
Tabla 3: Factores de Cambios Exógenos.....	26
Tabla 4: Variables Internas y Externas.....	27
Tabla 5: Matriz Mic Mac.....	28
Tabla 6: Características MID.....	32
Tabla 7: Variables estratégicas.....	33
Tabla 8: Factor de Cambio Control de Riesgo.....	33
Tabla 9: Factor de Cambio Provisiones.....	34
Tabla 10: Factor de Cambio Regulación.....	34
Tabla 11: Factor de Cambio Seguimiento y Cobranza.....	35
Tabla 12: Factor de Cambio Expansión.....	35
Tabla 13: Factor de Cambio Sistema de Información Integrado.....	36
Tabla 14: Factor de Cambio Participación.....	36
Tabla 15: Factor de Cambio Capacitación.....	37
Tabla 16: Factor de Cambio Administración de Riesgo.....	37
Tabla 17: Listado de Actores.....	38
Tabla 18: Identificación de Actores.....	39
Tabla 19: Campos de Batalla.....	41
Tabla 20: Listado de Objetivos.....	43
Tabla 21: Valoración de la Posición de los Actores frente a los Objetivos.....	44
Tabla 22: Clasificación de los Objetivos Conflictivos y no conflictivos.....	45
Tabla 23: Alianzas y Enfrentamientos entre grupos de actores.....	46
Tabla 24: Localización y valoración de las Convergencias entre actores.....	47
Tabla 25: Localización y valoración de las divergencias.....	47
Tabla 26: Poder de los Actores.....	48
Tabla 27: Clasificación de los actores según su grado de poder.....	48
Tabla 28: Puntos de negociación.....	50
Tabla 29: Eventos.....	51
Tabla 30: Hipótesis.....	52
Tabla 31: Ficha Experto 1.....	53
Tabla 32: Ficha Experto 2.....	53
Tabla 33: Ficha Experto 3.....	54
Tabla 34: Análisis experto 1.....	54
Tabla 35: Análisis experto 2.....	59
Tabla 36: Análisis experto 3.....	63
Tabla 37: Consenso de los expertos.....	68

Tabla 38: Identificación de eventos Probables y No Probables .....	68
Tabla 39: Escenario Tendencial .....	68
Tabla 40: Familias y Categorías .....	69
Tabla 41: Escenario Optimista .....	70
Tabla 42: Escenario Pesimista.....	70
Tabla 43: Escenario Alterno 1 .....	71
Tabla 44: Escenario alternativo 2 .....	71
Tabla 45: Escenario apuesta .....	72
Tabla 46: Análisis DOFA de los Objetivos .....	72
Tabla 47: Identificación de Acciones .....	75
Tabla 48: Importancia y gobernabilidad.....	77
Tabla 49: Acciones de ejecución inmediata .....	80
Tabla 50: Acciones retos del futuro (mediano y largo plazo) .....	82
Tabla 51: Árbol de Pertinencias .....	83
Tabla 52: Matriz MEFE.....	85
Tabla 53: Matriz MEFI.....	87
Tabla 54: Matriz MPC.....	89
Tabla 55: Análisis de Cinco Fuerzas .....	90
Tabla 56: Cadena de Valor .....	92
Tabla 57: Matriz DOFA .....	95
Tabla 58: Matriz BCG .....	97
Tabla 59: Matriz PEEA .....	101
Tabla 60: Matriz MPEC .....	103
Tabla 61: Mapa de Indicadores .....	106

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de influencias Directas .....	30
Figura 2: Grafico de Influencias Directas.....	30
Figura 3: Mapa de Influencias Indirectas .....	31
Figura 4: Grafico de Influencias Indirectas .....	31
Figura 5: Mapa de desplazamiento .....	32
Figura 6: Grafica de Conflictividad de los Objetivos.....	45
Figura 7: Gráfica de relación de poder entre actores.....	49
Figura 8: Ejes de Peter Schwartz.....	69
Figura 9: Grafica de Importancia y Gobernabilidad.....	79
Figura 10: Gráfica Inicial BCG .....	98
Figura 11: Gráfica de acercamiento BCG .....	99
Figura 12: Grafica PEEA.....	102
Figura 13: Mapa de objetivos estratégicos .....	105



## RESUMEN

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.

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.

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 atractivita 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.

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.

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.

## INTRODUCCION

Las instituciones financieras cumplen un papel muy importante en la economía del país, teniendo en cuenta que son las encargadas de canalizar recursos del público captados a través de depósitos, a la vista o a término, para financiar necesidades de hogares y firmas, a través de Préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito.

Es importante mencionar que en Colombia existe una institución que autoriza y vigila la actividad que realizan las entidades que reciben dineros del público llamada Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), tiene como misión preservar la confianza pública de los ciudadanos y la estabilidad del sistema financiero, mantener la integridad, eficiencia y transparencia del mercado de valores y demás activos financieros, de igual manera, velar por el respeto de los consumidores financieros.<sup>1</sup> Por lo cual todos los bancos del país deben cumplir con los lineamientos establecidos por el ente regulatorio para evitar sanciones o multas.

En los últimos años el acceso a los servicios financieros ha cobrado gran importancia en el país ya que tanto el gobierno como los bancos han venido trabajando de forma permanente en desarrollar nuevas alternativas para profundizar la bancarización de los segmentos que no tiene acceso a los servicios financieros y participar en grandes proyectos de infraestructura que generen empleo y desarrollo al país trabajando en conjunto.

Actualmente el banco Davivienda se encuentra posicionado entre los primeros tres bancos del país, con más de 5,7 millones de clientes, 571 sucursales, 1.598 ATM's y cuenta con presencia en 6 países, es parte de uno de los conglomerados económicos más reconocidos El Grupo Bolívar con más de 70 años de experiencia y con presencia en 7 países de Latinoamérica.

El banco Davivienda ha venido creciendo en los últimos años a través de adquisiciones como Corredores Asociados, la más reciente, HSBC en Centroamérica, Bancafe y Confinanciera entre otros, lo que lo ha ayuda a fortalecer su portafolio de productos y a incursionar internacionalmente gracias a las compras claves, crecimiento sostenible y como una marca reconocida con crecimiento superior al de sus competidores.

Al igual que Davivienda la estrategia utilizada por la competencia son las adquisiciones donde los Bancos extranjeros absorben bancos locales pequeños con el fin de incursionar en el mercado, lo que ha generado una fuerte competencia ya que los productos que se ofrecen son muy similares, si analizamos el mercado hoy existen 22 instituciones bancarias en Colombia y el 70% de la población se encuentra bancarizada situación que demuestra que la rivalidad entre competidores es alta. Los principales factores de competencia son las tasas, campañas publicitarias, diversificación de productos, servicio al cliente, entre otros.

---

<sup>1</sup> 2013. VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Recuperado de <http://www.superfinanciera.gov.co/>

Dado lo anterior los bancos locales han buscado incursionar en mercados internacionales con el fin de incrementar el número de clientes y de esta manera maximizar sus utilidades sin descuidar el mercado local donde la competencia hace que el crecimiento sea más lento.

Con estos antecedentes es importante pensar en cuál es el futuro para Davivienda en el mercado y si será posible incrementar su rentabilidad manteniendo los niveles adecuados deterioro de cartera teniendo en cuenta que aunque se encuentra muy bien posicionada en el mercado nacional y está iniciando su incursión en el mercado internacional de una manera exitosa, es necesario conocer si los procesos internos dentro de la organización son los adecuados, los productos ofrecidos están adecuados a las necesidades de los clientes y adicionalmente identificar cuáles son los productos más rentables para el banco con el fin de lograr la meta propuesta.

El presente trabajo tiene como fin realizar el análisis estratégico que le permita incrementar la rentabilidad al Banco Davivienda basados en la aplicación de las herramientas de prospectiva, 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.

El trabajo se encuentra dividido en 5 capítulos los cuales están distribuidos de la siguiente manera: problema de investigación, marco teórico, definición de cómo se va a solucionar el problema, resultados de la investigación, discusión y conclusiones.

# **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Davivienda S.A. requiere incrementar la rentabilidad del negocio en un 15% al año 2015 sin afectar la calidad de su cartera.

## **1.2 PROPOSITO DE LA INVESTIGACION CON RELACION AL PROBLEMA**

Construir estrategias que permiten mejorar la participación de Davivienda en el sector financiero, al tiempo que se pueda mantener el estado actual de la cartera y no afectar su calidad por medio de la evaluación de las estrategias actuales del Banco y la creación de un plan estratégico que evidencia cuales son los puntos claves a desarrollar para lograr el cumplimiento de la meta.

## **1.3 JUSTIFICACION**

En los últimos 2 años Davivienda, ha perdido el 3.2% de sus clientes exclusivos y el 1.9 % de sus clientes preferentes, los cuales conciben a Davivienda como uno de sus principales bancos, mas no el único. Estas cifras son bastante alarmantes, pues debería tener a cero, contribuyendo a los procesos de vinculación.

La anterior situación se le atribuye, a los esfuerzos constantes que realiza la competencia con ofertas muy competitivas en tasa y costos, logrando atraer los clientes exclusivos de Davivienda. Este fenómeno ha tenido repercusiones negativas en el índice de retención y fidelización de clientes actuales así como los ingresos percibidos por clientes.

Basado en lo anterior, el presente análisis cobra relevancia, al buscar una solución que busque aumentar la participación del banco Davivienda y su vez incrementar la rentabilidad al 15% al año 2015. Por esto, se ha visto la necesidad de explorar nuevos mercados internacionales, como es el caso Miami, Panamá y Centroamérica, así como las recientes fusiones y adquisiciones que fortalecen los negocios del banco.

Para ello se realizará un análisis prospectivo y estratégico de la unidad comercial y de apoyo del banco para identificar y plantear el desarrollo de una estrategia que permita aumentar la participación y competitividad, siendo sostenibles en el tiempo evitando afectaciones a la cartera.

## **1.4 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.

## **1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 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.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Contexto Organizacional

Empresa: El presente trabajo se realizará sobre el Banco Davivienda S.A.

El banco Davivienda S.A forma parte del grupo empresarial Bolívar, en el cual se maneja una unidad de propósito y dirección para todas las empresas que conforman el grupo, razón por la cual se comparte la misión, visión, principios y valores.

Misión<sup>2</sup>: Generar valor para nuestros accionistas, Clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:

Conocimiento del Cliente.

Manejo del Riesgo.

Tecnología y procesos.

Innovación.

Sinergia Empresarial.

Conocimiento del Negocio.

Manejo emocional de las relaciones.

Visión<sup>3</sup>: Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa, los mismos principios y valores corporativos.

Principios Éticos<sup>4</sup>

Respeto: Enriquecemos la vida porque respetamos la dignidad humana de nuestros clientes, colaboradores y de todas las personas con las que interactuamos, así como el entorno y el medio ambiente. Resolvemos nuestras diferencias dentro del marco de nuestros principios y valores.

Honestidad y Transparencia: Enriquecemos la vida porque somos honrados, decentes y veraces. Somos coherentes entre lo que decimos, pensamos y hacemos. Nos comportamos con integridad y carácter.

---

<sup>2</sup> Tomado de Intranet Davivienda/Gestion Humana/Nuestra Mision

<sup>3</sup> Tomado de Intranet Davivienda/Gestion Humana/Nuestra Vision

<sup>4</sup> Tomado de [www.sociedadesbolivar.com/](http://www.sociedadesbolivar.com/) Grupo Bolívar/Quiénes Somos?

Justicia: Enriquecemos la vida porque nuestras relaciones se caracterizan por tratar a cada persona con responsabilidad, equidad e imparcialidad y por ofrecer a cada quien un trato acorde con sus méritos y derechos. Nuestra principal guía es la conciencia y el sentido del deber.

Disciplina: Enriquecemos la vida porque cumplimos los acuerdos y compromisos que adquirimos. La disciplina nos facilita el logro y el mejor desempeño de nuestro trabajo, nos hace confiables y nos permite alcanzar la excelencia.

## Valores Éticos<sup>5</sup>

Lealtad: Enriquecemos la vida porque somos fieles a nuestras empresas y a los principios y valores que profesamos.

Perseverancia: Enriquecemos la vida porque luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad.

Entusiasmo, Alegría y Buen humor: Enriquecemos la vida porque somos positivos, alegres y optimistas aún en los momentos difíciles. Somos entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.

Sentido de Pertenencia y Orgullo: Enriquecemos la vida, porque nos sentimos comprometidos con nuestras empresas y con lo que ellas representan. Estamos orgullosos de pertenecer a un grupo que vive una cultura centrada en el ser humano.

Profesionalidad: Enriquecemos la vida porque actuamos con conocimiento y desempeñamos nuestras actividades con dedicación, creatividad, idoneidad y eficacia.

## Principios Corporativos

Responsabilidad Social y Ambiental: Enriquecemos la vida con nuestro liderazgo y compromiso con:

El bienestar de la comunidad

El fortalecimiento de la Democracia

---

<sup>5</sup> Tomado de [www.sociedadesbolivar.com/](http://www.sociedadesbolivar.com/) Grupo Bolívar/Quiénes Somos?

## La protección del medio ambiente

Economía de Mercado: Enriquecemos la vida porque apoyamos la iniciativa privada para crear empresa y respaldamos la libertad de elegir. Creemos en un ambiente de libre competencia bajo la supervisión justa del Estado.

Davivienda nace en 1972 como una corporación de ahorro y vivienda. En 2005 adquirió Bansuperior con la franquicia Diners Club, la cual es de manejo exclusivo de Davivienda. En el 2006 se hizo la adquisición de Confinanciera, lo que fortaleció las líneas de crédito de vehículo, incluyendo en el portafolio créditos para vehículo productivos (Carga, pasajeros y taxi). Al año siguiente se realizó la compra de Bancafé y sus filiales Fiducaf , Bancafé Internacional y Bancafé Panamá. Para el año 2012 se hizo la adquisición del HSBC en Centroamérica. Finalmente en el 2013 se adquirieron Corredores y Asociados.

Actualmente Davivienda, tiene presencia en 6 países, a saber; Colombia, Honduras, Miami, Panamá, Costa Rica y El Salvador, con 724 oficinas y más de 2.000 cajeros ATM que permiten brindar una amplia cobertura y canales transaccionales a los clientes. Cuenta con activos superiores a 29 billones de pesos y 6.6 millones de clientes entre personas naturales, empresas y comercios.

Cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios financieros, entre los que se destacan; créditos hipotecarios, de vehículo, libre inversión, de consumo y tarjetas de crédito. Este portafolio se encuentra dividido en tres tipos de carteras; comercial con el 50.5%, consumo representando el 26.7% y vivienda con el 22.8%.

Es líder en vivienda de interés social con el apoyo de Constructora Bolívar, compañía del mismo grupo empresarial.

Cuenta con un equipo comprometido, con más 16.000 funcionarios, cuya antigüedad en la empresa es de 7 años en promedio, donde más del 60% de los cargos est n ocupados por mujeres.

Desde 1973, Davivienda cuenta con una imagen corporativa reconocida por clientes internos y externos. La casita roja ha sido su símbolo desde entonces, recordada por los colombianos como una marca alegre y cotidiana. El concepto “en estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado” ha sido muy exitoso y ha generado gran recordación en todos los colombianos, que a simple vista reconocen los comerciales y la publicidad del banco.



## 2.2 Marco Teórico

A través de la historia, distintos autores han definido la estrategia. Ansoff plantea que es la lógica que tiene la empresa con su entorno<sup>6</sup>, mientras Mintzberg, en su libro *Five P's for Strategy* la define como el conjunto de cinco variables básicas: Plan, Ploy (Maniobra), Patrón, Posición y Perspectiva<sup>7</sup>. Por su parte Porter, padre de la estrategia, la define como “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”<sup>8</sup>, es de allí de dónde la necesidad de las empresas de generar estrategias no sólo para dar valor agregado a sus clientes sino a la empresa en sí. Con base en lo anterior se planteará un análisis estratégico para la unidad comercial y las Unidades de apoyo del Banco Davivienda S.A. Para su ejecución se realizará el análisis prospectivo para la generación de estrategia, el análisis prospectivo es una metodología que permite determinar los posibles escenarios del futuro para tomar decisiones en el presente. Según Godet es la anticipación al servicio de la acción.

Para el análisis prospectivo, se tomará como base la teoría de Michael Godet, quien plantea en su artículo: *La caja de herramientas de la Prospectiva estratégica* que “Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura”. Partiendo de la elaboración de estos escenarios, se podrá encontrar qué debería hacer la organización y cuáles serían los posibles resultados si se aplicara la estrategia.

El resultado del análisis prospectivo es el árbol de pertinencias, una herramienta gráfica que describe las acciones que se deben llevar a cabo para cumplir cada uno de los objetivos planteados, que sumados permiten el logro del propósito general de la estrategia.

La etapa de aportación de información, ajuste y decisión tendrá como base la teoría de Fred R David, quien plantea un modelo que parte del análisis de la misión, visión, objetivos actuales de la organización, análisis interno y externo con el fin de formular la estrategia que se debe aplicar para lograr el objetivo propuesto.

En esta etapa, se emplearán las siguientes herramientas:

Matriz MEFE, conocida como la matriz de factores externos, es decir aquellos que la empresa no puede controlar, pero que afectan a la compañía estudiada, ya sea forma positiva a través de las oportunidades o negativamente a través de las amenazas.

Matriz MEFI, es aquella que evalúa los factores internos de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades de la misma.

Matriz FODA, integra los factores internos y externos evaluados en las matrices anteriores y permite el planteamiento de estrategias para dichos factores.

Matriz MPC, o de perfil competitivo, que permite comparar y valorar los factores de éxito de la empresa analizada con los competidores más representativos.

---

<sup>6</sup> Odiome. *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*. Mexico : Limusa, 1995.

<sup>7</sup> Mintzberg. *Five P's for Strategy*. 1987, *California Management Review*, pág. 14.

<sup>8</sup> Porter. *Qué es la estrategia*. Harvard Business Review. Dic de 2011

Matriz PEEA, permite identificar una posición estratégica para la realización de estrategias, basándose en las coordenadas obtenidas de la evaluación de las acciones de la empresa.

Boston Consulting Group, es una herramienta gráfica que permite plantear estrategias para las unidades de negocio de la compañía estudiada, en función de su participación en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria.

Matriz MPEC, también conocida como matriz de la planeación estratégica cuantitativa, la cual busca seleccionar la estrategia más óptima a través de la valoración cuantitativa de los factores internos y externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

En la última fase, para la evaluación del mapa estratégico y cuadro de mando integral se partirá de la Teoría de Kaplan y Norton, que sugiere que se observe la organización desde cuatro perspectivas: Desarrollo y Aprendizaje, Interna del Negocio (Procesos), del Cliente y Financiero, para construir el BSC.

El cuadro de mando integral es una herramienta gráfica que permite traducir la estrategia en términos operacionales.<sup>9</sup> Lo anterior permitirá plantear objetivos para cada uno de las perspectivas analizadas y su relación con el logro del propósito final.

Finalmente con el mapa de indicadores, se pretende plantear la forma de medición para cada uno de los objetivos planteados, a través de indicadores que reflejan cuantitativamente la situación actual de cada uno de ellos y su meta a futuro.

---

<sup>9</sup> Tomando de Memorias de Gerencia Estratégica. Universidad de la Sabana 2013. Edgar Ibarra Ayerbe.

### 3. MÉTODO

- 3.1 Definición del tipo de trabajo:** Descriptivo, cualitativo, cuantitativo y propositivo
- 3.2 Unidad de análisis:** El presente estudio se ha centrado en la unidad comercial y las áreas de apoyo del Banco Davivienda.
- 3.3 Variables:** Las variables corresponden a las indicadas en cada una de las herramientas que se utilizan para la investigación, para el análisis prospectivo, para la formulación estratégica y para la implementación y evaluación.
- 3.4 Fuentes y recolección de la información:** Primarias, a partir de análisis de documentos, informes, manuales y documentos específicos realizados al interior de las unidades de análisis del Banco Davivienda.
- 3.5 Métodos de procesamiento y análisis de la información.** Para el análisis prospectivo: el árbol de competencias, la matriz de evaluación de factores internos y externos, análisis de atractivita y competitividad, MIC MAC, método DELPHI y ejes de Peter Schwartz; para la formulación estratégica: 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.

## **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 ANÁLISIS PROSPECTIVO**

#### **4.1.1 DETERMINACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO**

Árbol de Competencias – Factores de cambio Endógenos

(Ver tablas en la siguiente página)

Tabla 1: Factores de Cambios Endógenos

	RAICES	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MERCADEO Y VENTAS	<p><b>Conocimiento del cliente:</b> El banco cuenta con un departamento de investigación de clientes donde se tiene información importante sobre los clientes, permitiendo conocer a profundidad sus preferencias y hábitos de consumo.</p> <p><b>Experiencia en la fuerza de ventas:</b> Los asesores del banco cuentan con experiencia en ventas de distintas líneas de producto debido a que son rotados constantemente.</p> <p><b>Posicionamiento de Marca:</b> La marca Davivienda, representada por la casita roja es identificada por todos los colombianos como una marca alegre, cotidiana y cercana.</p>	<p><b>Herramientas comerciales incompletas:</b> Los asesores carecen de un modelo de gestión (CRM) que mejore el relacionamiento con clientes.</p>
ADMINISTRATIVAS (FORMACIÓN Y GESTIÓN HUMANA)	<p><b>Recurso humano con experiencia en el banco :</b> En general los funcionarios tienen una antigüedad promedio de 8 años.</p> <p><b>Filial del Grupo Empresarial Bolívar:</b> Lo cual le ha permitido el continuo mejoramiento en sus procesos administrativos</p>	<p><b>Falta Comunicaciones entre áreas:</b> Debido al tamaño de la organización se dificulta el relacionamiento entre áreas.</p>
TECNOLÓGICAS		<p><b>Ausencia de un sistema integrado de información:</b> Lo que genera que no sea posible tener centralizado el Control de la Exposición total de los clientes.</p>
FINANCIERA Y RIESGOS	<p><b>Experiencia en procesos de adquisición:</b> Davivienda ha mostrado la capacidad para gestionar adecuadamente los riesgos de integración (operativos, legales, tecnológicos, entre otros)</p> <p><b>Política conservadora de Provisiones:</b> Lo que le brinda una adecuada cobertura ante un posible deterioro de cartera.</p>	<p><b>Adquisición:</b> Por primera vez lo hace fuera de Colombia en instituciones de tamaño importante</p> <p><b>Expansión:</b> Genera a Davivienda una mayor exposición a países con menor calidad crediticia que Colombia.</p>

	TRONCO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MERCADEO Y VENTAS	<p><b>Cobertura Nacional:</b> Davivienda cuenta con 540 oficinas a nivel nacional, este año se crearon oficinas express para algunas zonas rurales alejadas en donde no se habia presencia de ninguna entidad financiera.</p> <p><b>Desarrollo de productos:</b> para profundizacion de clientes</p> <p><b>Aprovechamiento de las sinergias:</b> comerciales y operativas con la adquisicion del HSBC</p>	<p><b>Poco Empoderamiento del asesor:</b> Los asesores no tiene la potestad para bajar las tasas de los productos y mejorar la oferta de la competencia de inmediato para no perder clientes.</p> <p><b>Disminucion de margenes de rentabilidad</b> :como consecuencia de estrategias comerciales agresivas de la competencia</p>
ADMINISTRATIVAS (FORMACIÓN Y GESTIÓN HUMANA)	<p><b>Buena relación con Proveedores:</b> El banco crea relaciones estables y duraderas con sus proveedores generando confianza y buenos tiempos de respuesta.</p> <p><b>Alto poder de negociación</b> con aliados y proveedores</p> <p><b>Procesos de capacitación</b> para funcionarios. Cultura organizacional definida</p>	<p><b>Flujos largos de aprobación:</b> En el banco existen flujos muy largos que requieren de aprobaciones de muchos cargos lo que hace que los procesos sean lentos e ineficientes.</p>
TECNOLÓGICAS	<p><b>El plan de continuidad del negocio:</b> permite a Davivienda operar de manera normal ante interrupciones graves e inesperadas en la plataforma tecnológica central.</p>	<p><b>Integración de todos los aplicativos y automatizar los procesos:</b> para mitigar el impacto de riesgos operativos motivo de los múltiples procesos manuales.</p>
FINANCIERA Y RIESGOS	<p><b>Adecuadas políticas</b> de originación, seguimiento y cobranza.</p> <p>Davivienda cuenta con metodologías y herramientas adecuadas para identificar, monitorear y controlar los diferentes riesgos a los que se puede ver expuesta en su operación normal del negocio</p> <p>Presentacion y Pago de Impuestos al día</p>	

	RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MERCADEO Y VENTAS	<p><b>Amplio portafolio de productos:</b> Davivienda con una variedad de productos, lo que facilita al cliente escoger el que se ajuste a sus necesidades.</p>	<p><b>Innovación:</b> Algunos productos carecen de características diferenciadoras que incentiven en el cliente la adquisición del producto financiera en Davivienda.</p> <p>Bajas tasas de interes de la competencia.</p>
ADMINISTRATIVAS (FORMACIÓN Y GESTIÓN HUMANA)	<p><b>Aprovechamiento del recurso financiero:</b> Se busca economizar logrando la optimización del presupuesto disponible</p>	
TECNOLÓGICAS	<p><b>Metodología DRII (Disaster Recovery Institute):</b> que cuenta con estándares aplicados a nivel mundial. Lo anterior, le permite operar ante interrupciones</p>	
FINANCIERA Y RIESGOS	<p><b>Rentabilidad</b> <b>Confianza de los inversionistas</b> en el Banco en el momento de las emisiones de las acciones.</p>	

## 4.1.2 ANÁLISIS TENDENCIAL DE VARIABLES ENDÓGENAS

Tabla 2: Análisis de variables endógenas

Conocimiento del cliente	MALO. No se contaba con un departamento de conocimiento de clientes. Para el diseño de nuevos productos y estrategias era necesario solicitar investigaciones a empresas externas.	BUENO. Actualmente el Banco cuenta con el área de investigación de clientes, donde tienen herramientas tecnológicas que permiten información importante de los clientes actuales.	BUENO. Se espera que en un año esté en funcionamiento un modelo que integre toda la información del cliente en un mismo aplicativo.
Posicionamiento de Marca	BUENO. Desde sus inicios Davivienda ha sido recordada por los colombianos como una marca alegre y cotidiana	BUENO. Actualmente el banco tiene una marca posicionada especialmente el sector hipotecario y de banca personal. El concepto “en estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado” ha sido muy exitoso y ha generado gran recordación en todos los colombianos.	BUENO. Se espera que el banco siga creciendo en términos de marca, a través de campañas institucionales exitosas y estrategias de profundización de clientes.
Desarrollo de productos	REGULAR. El banco desarrollaba productos basados en las investigaciones externas y esporádicas.	BUENO. Se cuenta con procesos de desarrollo de productos más eficientes y en las áreas hay equipos trabajando especialmente en la innovación de productos.	BUENO. Se espera que el banco cuente con herramientas tecnológicas más avanzadas para el diseño de nuevos productos que estén a la vanguardia de las nuevas tendencias informáticas.
Aprovechamiento de las sinergias	N/A	BUENO. Se aprovecharon las sinergias que tenía el banco HSBC en la ejecución de nuevas estrategias.	BUENO. Se espera que el proceso de crecimiento siga aumentando al tiempo que las sinergias del banco.
Margenes de rentabilidad	MALO. Se sacrificaba rentabilidad para poder competir con las estrategias agresivas de otros bancos	MALO. Se sacrifica rentabilidad para poder competir con las estrategias agresivas de otros bancos	MALO. Se seguirá sacrificando rentabilidad para poder competir con las estrategias agresivas de otros bancos.
Portafolio de productos	BUENO. Davivienda contaba con una variedad de productos.	BUENO. Davivienda ha ampliado su oferta de productos a través del conocimiento del cliente.	BUENO. Se espera que se continúen la creación de nuevos productos basados en las necesidades actuales de los consumidores financieros del mañana.
Cobertura Nacional	BUENO. Davivienda cuenta con cobertura nacional.	BUENO. El banco ha sufrido un fuerte proceso de crecimiento y expansión nacional e internacional (Miami, Panamá y centroamérica)	BUENO. Se espera que el banco amplíe su cobertura internacional.
Innovación	REGULAR. El banco innovaba cuando existía una necesidad primaria.	REGULAR. El banco innovaba cuando existía una necesidad primaria.	BUENO. Se espera que el diseño de nuevos productos se base en estrategias de diferenciación.
Tasas de Interés	MALO. El banco no ha sido competitivo en tasas de interés y los demás bancos basan sus estrategias en reducción de costos.	MALO. El banco no es competitivo en tasas de interés y los demás bancos basan sus estrategias en reducción de costos.	MALO. El banco no será competitivo en tasas de interés y los demás bancos seguirán basando sus estrategias en reducción de costos.
Recurso humano	BUENO. Davivienda ha contado con un recurso humano capacitado y con gran experiencia en el sector financiero.	BUENO. Davivienda cuenta con un recurso humano capacitado y con gran experiencia en el sector financiero.	BUENO. Davivienda seguirá formando un capital humano capacitado y con gran experiencia en el sector financiero.
Respaldo del grupo empresarial	BUENO. Davivienda siempre ha contado con el respaldo y experiencia del grupo empresarial Bolívar.	BUENO. Davivienda cuenta con el respaldo y experiencia del grupo empresarial Bolívar.	BUENO. Davivienda seguirá contando con el respaldo y experiencia del grupo empresarial Bolívar.



VARIABLE ENDÓGENA	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
Comunicación	MALO. La comunicación entre áreas se dificulta por el tamaño de la organización.	MALO. La comunicación entre áreas se dificulta por el tamaño de la organización.	MALO. La comunicación entre áreas se dificulta por el tamaño de la organización.
Poder de negociación con externos	BUENO. Davivienda ha sostenido BUENOS relaciones con sus proveedores manteniendo un buen poder de negociación.	BUENO. Davivienda tiene buenas relaciones con sus proveedores manteniendo un buen poder de negociación.	BUENO. Davivienda seguirá sus buenas relaciones con sus proveedores manteniendo un buen poder de negociación.
Capacitación	BUENO. Davivienda siempre ha procurado brindar completos programas de capacitación a sus funcionarios	BUENO. Davivienda siempre ha procurado brindar completos programas de capacitación a sus funcionarios	BUENO. Davivienda siempre buscará seguir brindando completos programas de capacitación a sus funcionarios
Estructura organizacional	BUENO. El banco ha contado con una estructura organizacional definida que enmarca su cultura y actuar.	BUENO. El banco ha contado con una estructura organizacional definida que enmarca su cultura y actuar.	BUENO. El banco seguirá robusteciendo estructura organizacional definida que enmarca su cultura y actuar.
Flujos de aprobación	MALO. Las decisiones internas del banco se toman de forma escalonada, lo que retrasa los procesos.	MALO. Las decisiones internas del banco se toman de forma escalonada, lo que retrasa los procesos.	MALO. Las decisiones internas del banco seguirán siendo escalonadas, retrasando los procesos y haciéndolos menos eficientes.
Recurso financiero	REGULAR. Se trataba de economizar en las compras administrativas.	BUENO. El banco ha desarrollado nuevos programas de optimización de los recursos financieros en los procesos administrativos.	BUENO. El banco buscará seguir optimizando al máximo los recursos y controlar de mejor forma el destino de los mismos.
Sistema integrado de información	REGULAR: Producto las fusiones e integraciones del pasado no se contaba con un aplicativo único de administración de las operaciones.	BUENO: El Banco ha tomado varias acciones con el fin de tener una plataforma robusta para la administración de la operación de crédito.	BUENO: El Banco planea continuar invirtiendo en aplicativos para mantenerse a la vanguardia en el sector financiero.
El plan de continuidad	BUENO: En el pasado se realizó la implementación del plan de continuidad del negocio realizando el análisis de las áreas a presentar.	BUENO: En este momento el Banco cuenta con un plan de continuidad del negocio que cuenta con estándares aplicados a nivel mundial.	BUENO: El Banco continuará con el plan de continuidad de negocio que brinda seguridad y respaldo de información.
Experiencia de la Gerencia	BUENO: Ser parte del Grupo Bolívar, uno de los Grupos económicos más importantes de Colombia que tiene más de 70 años de experiencia le ha permitido al banco en los últimos años estar en mejoramiento continuo.	BUENO: El banco continúa manteniendo el liderazgo por su experiencia en el sector bancario colombiano por la calidad de su gerencia.	BUENO: El banco con su experiencia tiene grandes oportunidades de crecimiento con su estrategia de internacionalización lo que hará que incremente su presencia en otros países.
Expansión	BUENO: En el pasado el banco realizó varias adquisiciones con lo que consolidó y le permitió ingresar a nuevos segmentos de mercado.	BUENO: Actualmente el banco continúa con su proceso de internacionalización con la adquisición de HSBC de Centroamérica lo que presenta la oportunidad de crecimiento y nuevos negocios.	BUENO: El banco continuará con su estrategia de internacionalización con oportunidades de nuevos negocios reflejados en su continuo crecimiento.
Adecuadas políticas de originación	BUENO: Las adecuadas políticas de originación del banco le han permitido al banco en el pasado mantener adecuados niveles de cartera.	BUENO: En presente se realizó la implementación de una política de control de calidad de cartera con el fin de cubrir los posibles deterioros por la situación del entorno económico.	BUENO: El Banco continuará con la implementación de adecuadas políticas de originación con el fin de mantener niveles adecuados de cartera.

VARIABLE ENDÓGENA	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
Seguimiento y Cobranza	BUENO: En el pasado el banco ha realizado seguimiento al comportamiento de la cartera y se ha realizado una cobranza preventiva lo que logro mantener uno niveles bajos de cartera vencida.	REGULAR: En la actualidad el indicador de cartera vencida se ha incrementado por diferentes situaciones coyunturales generalas por factores externos.	BUENO: En el futuro el banco continuará aplicando politicas de cobro preventivas que yuden a mantener una cartera sana y mantenerlos niveles adecuados de la cartera.
Administración de riesgo	BUENO: En el pasado el banco implemento herramientas robustas para el analisis del riesgo de credito	REGULAR: En el presente el banco ha implementado informes de alertas preventivas y de seguimiento a los limites establecidos, sin embargo al no contar con un sistema integrado de informacion los procesos se vuelven dependiosos por el gran componente manual.	BUENO:El banco continuara con el seguimiento e implementacion de modelos de scoring para tomar las medidas que sean necesarias para administrar el riesgo adecuadamente.
Mecanismos de Control	BUENO: En el pasado el banco ha implementado sistemas de control y monitoreo de las operaciones de acuerdo con los lineamientos de la Superfinanciera	REGULAR: Con el crecimiento de la organización los mecanismos existentes se han quedado cortos y se hace necesario implementar modelos internacionales para el control que sean eficientes y aplicables en todas la filiales de la organización.	BUENO:El banco continuara realizando la implementacion de controles a todas las filiales de la organización.s y efectivos que sean aplicables
Pago de Impuestos	BUENO: En el pasado las multas y sanciones en contra del banco no han representado riesgo patrimonial.	BUENO: En el presente el banco no presenta multas o sanciones que pongan en riesgo su patrimonio.	BUENO: El banco continuara implementando procedimientos de control adecuado para evitar multas o sanciones en el futuro
Rentabilidad	REGULAR: En el pasado la rentabilidad del banco se ha mantenido ligeramente por debajo de la del sistema en los ultimos tres años.	BUENA:En el presente los resultados del banco han presentado comportamientos ascendentes según lo reportado por la Superfinanciera de Colombia.	BUENA:Se espera que para los proximos años la rentabilidad del banco sea similar a la de sus principales competidores fruto de su liderazgo y diversificacion en sus lineas de negocio.
Confianza de los inversionistas	BUENO: En el pasado la emision de acciones preferenciales tuvieron gran acogida en el mercado por la confianza que el banco brinda a sus inversionistas.	BUENO: El banco continua ocupando uno de los principales puestos a nivel nacional por su gran respaldo, posicion solida y liquidez.	BUENO: El banco continuara manteniendo la confianza que han depositado los inversionistas por su gran respaldo del conglomerado Grupo Bolivar.

### 4.1.3 FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS – ENTORNO ESTRATÉGICO

Tabla 3: Factores de Cambios Exógenos

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	<p><b>Relaciones internacionales:</b> Las buenas relaciones internacionales de Colombia favorecen la expansión</p> <p><b>Estrategia del Gobierno Nacional:</b> Impulsar sectores como la infraestructura, la minería y el agro, lo que hace prever una mayor demanda de créditos corporativos y de PYMES.</p> <p><b>TLC:</b> Pueden presentar potencial de crecimiento de Davivienda tanto a nivel local como a nivel regional.</p>	<p><b>Incremento de la tasa de la inflación:</b> Conlleva al aumento de las tasas de interés y por ende a la desaceleración de la economía</p>
ECONÓMICOS	<p><b>Profundización y penetración en mercados internacionales:</b> Con la presencia actual en diferentes países como Panamá, Miami, Costa Rica salvador y Honduras se pueden generar alianzas estratégicas para penetrar nuevos mercados.</p>	<p><b>Tasa del mercado baja:</b> Cuando el mercado realiza estrategias agresivas comerciales por la alta competencia que existe, la rentabilidad del Banco se ve directamente afectada.</p> <p><b>Desaceleración de la economía:</b> Puede afectar la calidad de la cartera, junto con la crisis internacional, la mayor morosidad y el alto endeudamiento de algunos segmentos de la población.</p> <p><b>Deterioro de la cartera:</b> Por la crisis internacional y los altos niveles de endeudamiento de algunos clientes.</p>
SOCIALES	<p><b>Educación financiera a los consumidores:</b> A través de la educación financiera el Banco realizó una escuela de finanzas en casa con el fin de enseñar al consumidor financiero todo acerca del manejo de sus finanzas.</p> <p><b>Bancarización:</b> Se espera aumentar la participación de personas con bajos ingresos con diferentes líneas de negocio desarrolladas para ellas.</p>	
TECNOLÓGICOS Y CIENTÍFICOS	<p><b>Modernización tecnológica:</b> Teniendo en cuenta las nuevas adquisiciones se pueden tomar las buenas prácticas que acompañen las necesidades derivadas del desarrollo de nuevos productos.</p>	
AMBIENTALES	<p><b>Protocolo Verde:</b> Es un acuerdo entre el Gobierno colombiano y el sector financiero, que busca fomentar el desarrollo sostenible por medio de estrategias específicas encaminadas a la protección del medio ambiente, la Eco-eficiencia y el bienestar general de la sociedad.</p>	
LEGALES	<p><b>Cobertura en tasa que ofrece el gobierno nacional:</b> Este beneficio incentiva la compra de vivienda nueva, logrando aumentar considerablemente los créditos hipotecarios.</p>	<p><b>Regulaciones:</b> Teniendo en cuenta la reciente integración con el HSBC de Centroamérica es importante conocer las diferentes regulaciones que existen en las diferentes jurisdicciones</p>

#### 4.1.4 DETERMINACIÓN DE VARIABLES CLAVES

##### 4.1.4.1 ANALISIS ESTRUCTURAL - VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

Tabla 4: Variables Internas y Externas

No.	INTERNAS	EXTERNAS
1	Conocimiento del cliente	Cobertura Nacional
2	Posicionamiento de Marca	Poder de negociación con externos
3	Desarrollo de productos	Relaciones internacionales
4	Aprovechamiento de las sinergias	Estrategia del Gobierno Nacional
5	Margenes de rentabilidad	Penetración en mercados internacionales
6	Portafolio de productos	Educación financiera
7	Innovación	Bancarización
8	Tasas de Interés	Modernización tecnológica
9	Recurso humano	Protocolo Verde
10	Respaldo del grupo empresarial	Cobertura en tasa
11	Comunicación	Inflación
12	Capacitación	Tasa del mercado
13	Estructura organizacional	Desaceleración de la economía
14	Flujos de aprobación	Deterioro de la cartera
15	Recurso financiero	Regulaciones
16	Sistema integrado de información	Expansión
17	Administración del riesgo	Confianza de inversionistas
18	Control de riesgo	Participación
19	Seguimiento y cobranza	Alianzas
20	Provisiones	TLC

## 4.1.5 MATRIZ RELACIONAL MIC MAC PARTE 1

Tabla 5: Matriz Mic Mac

	Conocimiento del cliente	Posicionamiento de Marca	Desarrollo de productos	Aprovechamiento de las sinergias	Margenes de rentabilidad	Portafolio de productos	Innovación	Tasas de Interes	Recurso humano	Respaldo del Grupo Empresarial Boliviar	Comunicación N	Capacitación	Estructura organizacional	Flujos de aprobación	Recurso financiero	Sistema Integrado de Información	Administración del riesgo	Control de riesgo	Seguimiento y cobranza	Cobertura Nacional
Conocimiento del cliente	0	2	2	1	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2	0	0
Posicionamiento de Marca	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1
Desarrollo de productos	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0
Aprovechamiento de las sinergias	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0
Margenes de rentabilidad	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Portafolio de productos	0	1	1	0	1	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	1	1	0
Innovación	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	1	1	0	1
Tasas de Interes	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Recurso humano	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	2	0	0	0	0
Respaldo del Grupo Empresarial Boliviar	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
Comunicación	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	2	0	1	1	0
Capacitación	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0
Estructura organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0
Flujos de aprobación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0
Recurso financiero	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
Sistema Integrado de Información	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	1	0	0	1	0	3	3	3	0
Administración del riesgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	3	3	0
Control de riesgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	2	0	3	0
Seguimiento y cobranza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	2	0	0
Cobertura Nacional	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
Poder de negociación con externos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0
Relaciones internacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	2	2	0	0
Estrategia del Gobierno Nacional	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Penetración mercados internacionales	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	2	0
Educación financiera	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Bancarización	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	0
Modernización tecnológica	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	3	2	2	2	0
Protocolo Verde	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobertura en tasa	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inflación	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baja Tasa del mercado	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desaceleración de la economía	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Deterioro de la cartera	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0
Regulaciones	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	2	2	2	0
Expansión	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	1	0
Confianza de inversionistas	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0
Participación	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	1	0
Alianzas	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
TLC	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	3	0

## 4.1.5 MATRIZ RELACIONAL MIC MAC PARTE 2

	Poder de negociación con externos	Relaciones internacionales	Estrategia del Gobierno Nacional	Penetración mercados internacionales	Educación financiera	Bancarización	Modernización tecnológica	Protocolo Verde	Cobertura en tasa	Inflación	Baja Tasa del mercado	Desaceleración de la economía	Deterioro de la cartera	Regulaciones	Expansión	Confianza de inversionistas	Participación	Alianzas	TLC	Provisiones
Conocimiento del cliente	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0
Posicionamiento de Marca	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Desarrollo de productos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Aprovechamiento de las sinergias	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Margenes de rentabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Portafolio de productos	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0
Innovación	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0
Tasas de Interes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Recurso humano	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Respaldo del Grupo Empresarial Bolívar	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0
Comunicación	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Capacitación	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Estructura organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fujos de aprobación	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recurso financiero	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0
Sistema integrado de información	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0	2
Administración del riesgo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	1	0	0	3
Control de riesgo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	1	0	0	3
Seguimiento y cobranza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	1	0	0	3
Cobertura Nacional	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poder de negociación con externos	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0
Relaciones internacionales	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0
Estrategia del Gobierno Nacional	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0
Penetración mercados internacionales	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Educación financiera	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0
Bancarización	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0
Modernización tecnológica	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0
Protocolo Verde	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobertura en tasa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inflación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Baja Tasa del mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Desaceleración de la economía	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Deterioro de la cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
Regulaciones	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	2	2
Expansión	0	3	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0
Confianza de inversionistas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Participación	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Alianzas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
TLC	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0

Figura 1: Mapa de influencias Directas

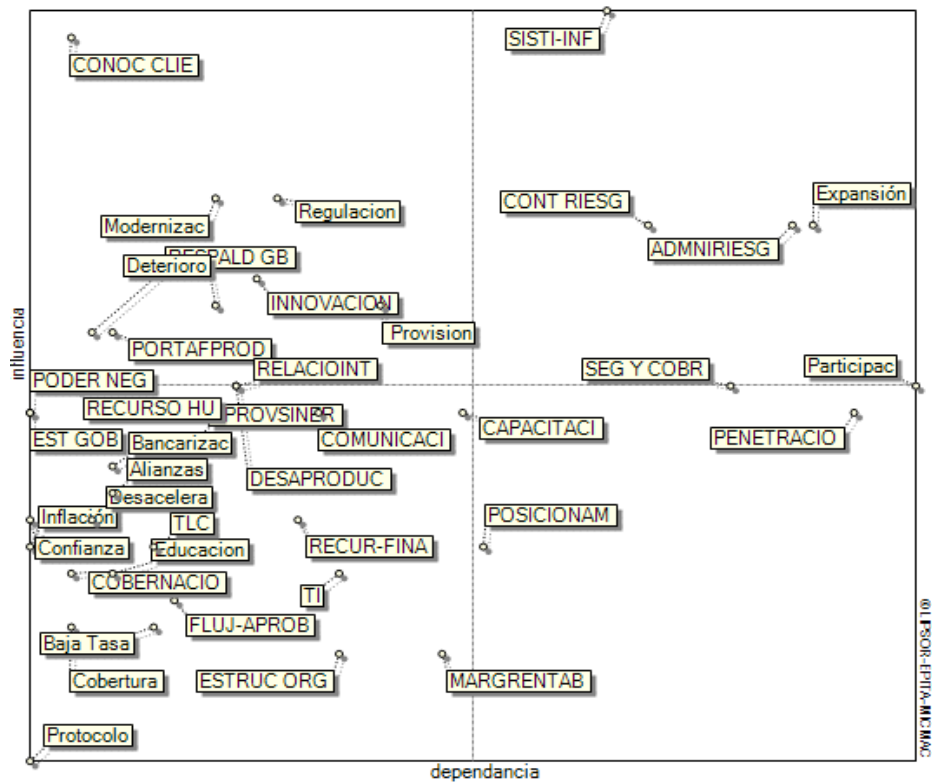


Figura 2: Grafico de Influencias Directas

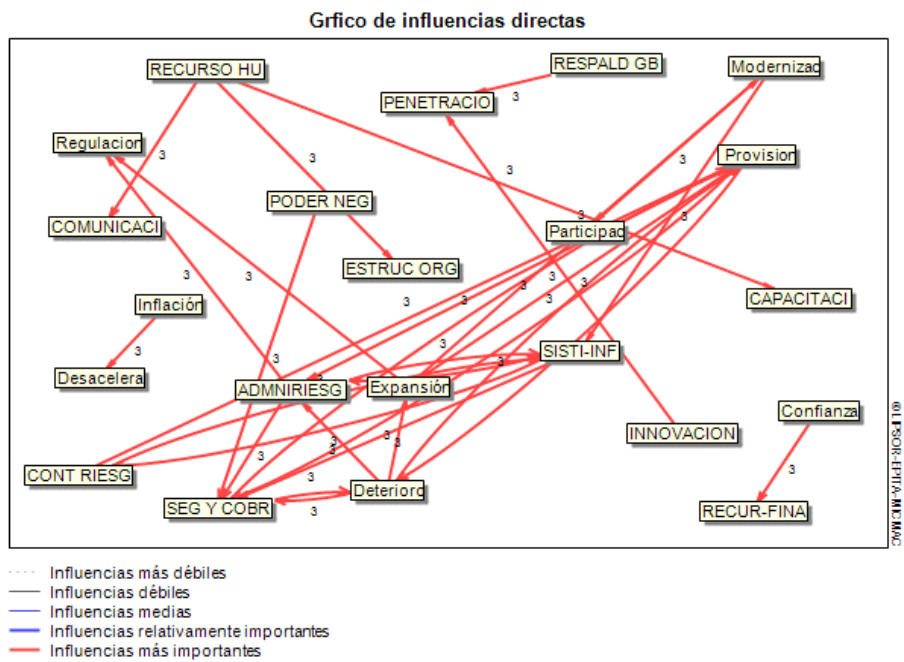


Figura 3: Mapa de Influencias Indirectas

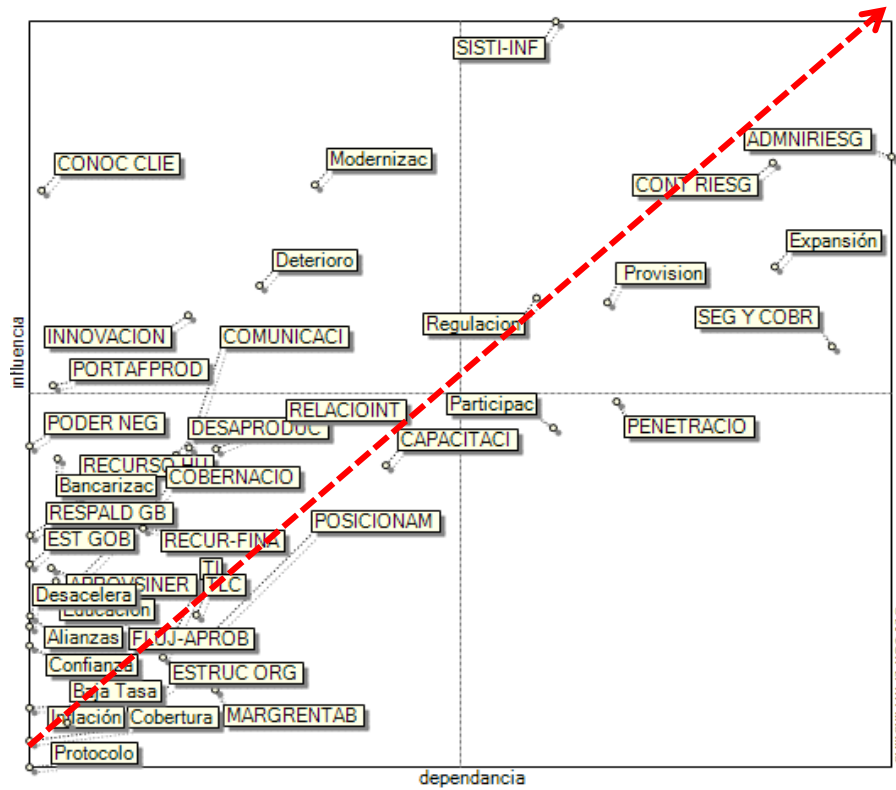


Figura 4: Grafico de Influencias Indirectas

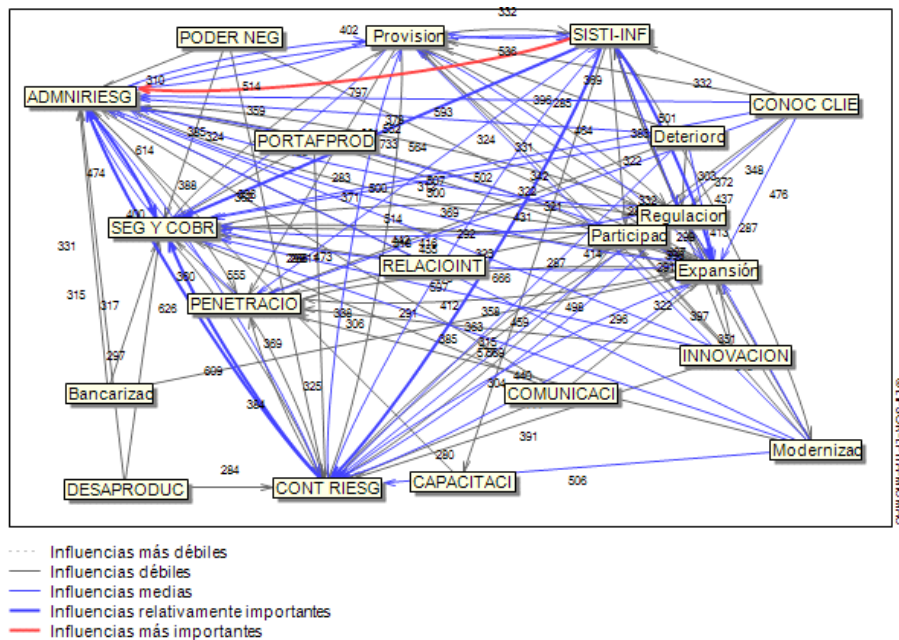




Figura 5: Mapa de desplazamiento

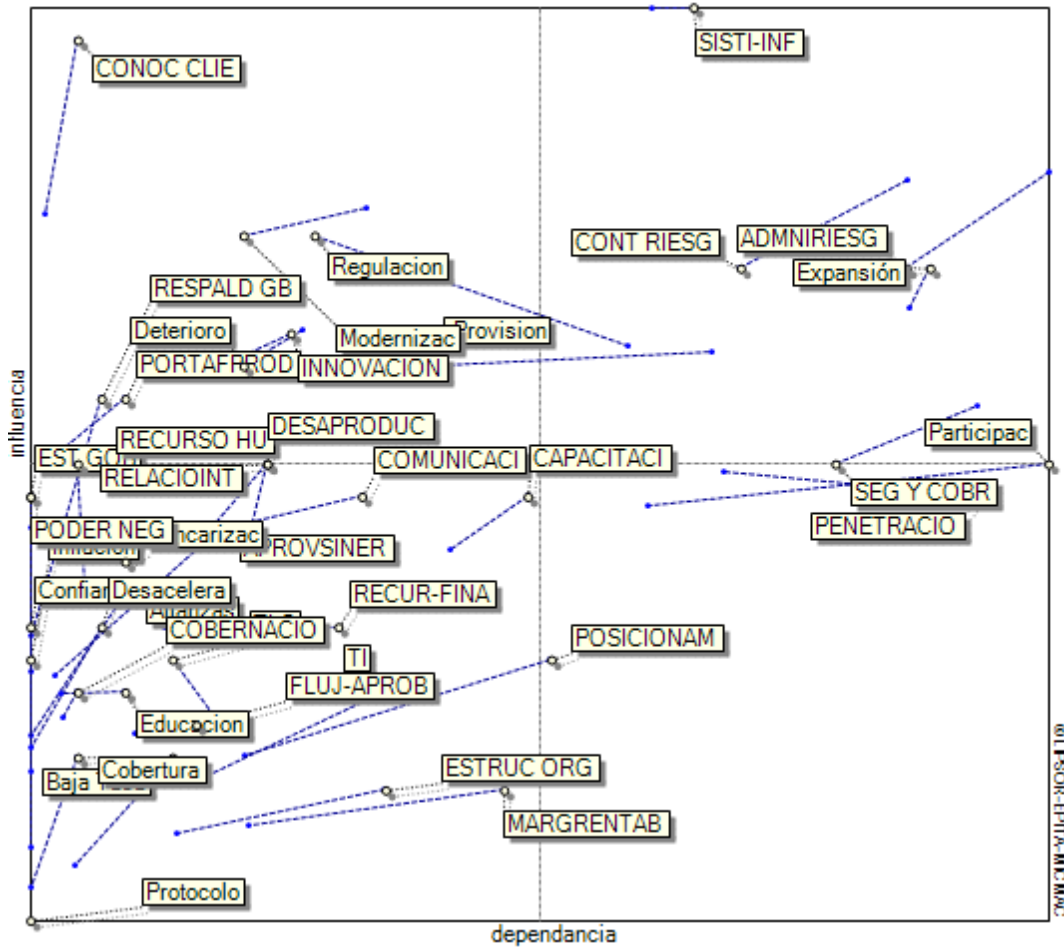


Tabla 6: Características MID

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la matriz	40
Número de interacciones	2
Número de ceros	1292
Número de unos	160
Número de doses	99
Número de treses	49
Número de cuatros	0
Total	308
Tanto por ciento de relleno	19,25%

#### 4.1.6 VARIABLES CLAVE

El cruce entre las variables directas y las indirectas arroja las siguientes variables claves:

Tabla 7: Variables estratégicas

Control de riesgo
Provisiones
Regulacion
Seguimiento y Cobranza
Expansión
Sistema de Informacion Integrado
Participacion
Capacitacion
Administracion del riesgo

#### 4.1.7 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO

Tabla 8: Factor de Cambio Control de Riesgo

CONTROL DE RIESGO	DESCRIPCION
En que consiste?	Analizar el funcionamiento, la efectividad y el cumplimiento de las medidas de protección, para determinar y ajustar sus deficiencias.
Como se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Continuo monitoreo y calificación de las operaciones crediticias acorde al proceso de otorgamiento, basados en la Perdida esperada a traves de metodologías y tecnicas analíticas que permitan medir el Riesgo Inherente de las operaciones crediticias y futuros cambios potenciales que se puedan presentar.
Que tendencia presenta el factor?	Creciente-Debil
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Deterioro de la cartera
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Entrada de nuevos clientes con calificaciones de sus operaciones crediticias negativos lo que generaría un deterioro de los indicadores del Banco.

**Tabla 9: Factor de Cambio Provisiones**

PROVISIONES	DESCRIPCIÓN
En que consiste?	Son necesarias al considerar créditos potenciales, al identificar las pérdidas esperadas de estos créditos y mantener un capital adecuado que cubre las pérdidas inesperadas.
Como se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Se miden a traves del Modelo de Referencia compuesto por dos componenetes: Procíclico (Porción de la provision individual de la cartera de creditos que refleja el riesgo de credito en el presente) y anticíclico (Porción de la provision individual de la cartera de creditos que refleja los posibles cambios en el riesgo de credito en los momentos que el deterioro de dichos clientes que incremente.)
Que tendencia presenta el factor?	Creciente -Debil
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Incremento en el deterioro de la cartera
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Se debe tener un sistema de cubrimiento del riesgo nacional e internacional mediante provisiones que permitan absorber las perdidas derivadas de la operación crediticia.

**Tabla 10: Factor de Cambio Regulación**

REGULACIÓN	DESCRIPCIÓN
¿En qué consiste?	Son todas aquellas normas y leyes que construyen el marco legal nacional e internacional.
¿Cómo se manifiesta?	Negativamente
¿ Cómo se podría medir cada manifestación?	No se puede medir, es un factor cualitativo que enmarca todos los aspectos juridicos y legales del banco.
¿ Qué tendencia presenta el factor?	Creciente - Debil
¿ Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Cambios en las regulaciones de la Superintendencia Financiera de Colombia.
¿ Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Progreso o afectaciones al funcionamiento del banco a causa de las nuevas normas o modificaciones a las existentes.

**Tabla 11:Factor de Cambio Seguimiento y Cobranza**

<b>SEGUIMIENTO Y COBRANZA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
En que consiste?	Monitorear el comportamiento de pagos de los clientes y de esta manera determinar el tipo de cobro que se va a realizar: Preventivo, administrativo, prejuridico o juridico.
Como se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Mediante indicadores de cartera que miden la temporalidad de la cartera (30,60,90) y por calificacion (A,B,C,D)con el fin de medir la gestion de los diferentes canales de recuperacion o cobranzas.
Que tendencia presenta el factor?	Creciente, debil
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Deterioro de los indicadores de recuperacion por mala gestion de cobro
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Gestion de cobro deficiente, deterioro de los habitos de pago de los clientes.

**Tabla 12: Factor de Cambio Expansión**

<b>EXPANSIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Crecimiento del negocio y ampliacion de la cobertura, que buscan aumentar la presencia del Banco en otros lugares geográficos, ya sean nacional o internacional.
¿Cómo se manifiesta?	Positivamente
¿ Cómo se podría medir cada manifestación?	Cantidad de nuevas Sucursales abiertas al año
¿ Qué tendencia presenta el factor?	Creciente - Fuerte
¿ Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Recursos económicos.
¿ Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Se espera que Davivienda se expande geograficamente al menos un nuevo lugar cada año, ya sea nacional o internacional.

Tabla 13: Factor de Cambio Sistema de Información Integrado

<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
En que consiste?	Aplicativo central de informacion global del cliente, donde se pueda conocer su nivel de endeudamiento, productos vigentes y comportamiento de pagos con el fin de poder conocer la situacion actual del cliente en el Banco
Como se manifiesta?	Negativamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Mediante la implementacion de un sistema integrado de informacion
Que tendencia presenta el factor?	Decreciente, Fuerte
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	No contar con la implementacion de un sistema de informacion global del cliente
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Desarrollo de un aplicativo de central de informacion que integra a la casa Matriz y sus filiales del exterior

Tabla 14: Factor de Cambio Participación

<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Muestra la parte del mercado que tiene Davivienda, en términos de ventas.
¿Cómo se manifiesta?	Negativamente
¿ Cómo se podría medir cada manifestación?	El porcentaje del mercado que tiene el Banco actualmente. Este porcentaje es igual al total de ventas del banco dividido el total de ventas del sector Financiero.
¿ Qué tendencia presenta el factor?	Decreciente - Debil
¿ Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Mejores Ofertas de la competencia
¿ Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Entrada de fuertes competidores con ofertas competitivas

**Tabla 15: Factor de Cambio Capacitación**

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Proceso continuo de enseñanza y aprendizaje para mejorar el desempeño de los funcionarios del Banco.
¿Cómo se manifiesta?	Positivamente
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Porcentaje funcionarios capacitados = Cant. Funcionarios / Total funcionarios
¿Qué tendencia presenta el factor?	Creciente - Fuerte
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Cambios en la cultura organizacional
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Procesos de capacitación apoyados en tecnología

**Tabla 16: Factor de Cambio Administración de Riesgo**

<b>ADMINISTRACIÓN DE RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
En que consiste?	Establecer politicas, procedimientos o sistemas encaminados a proteger la estabilidad financiera del Banco.
Como se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Mediante la evaluacion de la posible perdida que se pueda presentar y la probabilidad en que se pueda presentar, cuantificacion de pérdidas esperadas. $PERDIDA\ ESPERADA = (Probabilidad\ de\ Incumplimiento) \times (Exposicion\ del\ activo) \times (Perdida\ esperada\ de\ valor\ del\ activo\ dado\ el\ incumplimiento)^*$
Que tendencia presenta el factor?	Creciente-Debil
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Coyuntura Economica
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Deterioro de la Cartera Nacional o Internacional por alguna coyuntura economica especifica (Ejemplo: Sector Construccion, Ola Invernal)

## 4.1.8 ACTORES SOCIALES

### 4.1.8.1 JUEGO DE ACTORES

Tabla 17: Listado de Actores

1	Accionistas
2	Clientes
3	Proveedores
4	Competidores
5	Funcionarios
6	Entes Regulatorias
7	Áreas de Soporte Tecnológico
8	Gobierno
9	Representantes legales
10	Filiales del Banco

#### 4.1.8.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES PARTE 1

Tabla 18: Identificación de Actores

ACTORES SOCIALES	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
<b>Accionistas</b>	Crecimiento y sostenimiento del Banco	Rentabilidad	Aumentar la inversión	Logro de objetivos a largo plazo	Reursos y Políticas
<b>Clientes</b>	Adquirir excelentes productos a los mejores precios	Rentabilidad	Ofertas Competitivas	Portafolio de productos financieros	Programación comercial
<b>Proveedores</b>	Vender insumos para el banco	Rentabilidad	Ser líder dentro de los proveedores autorizados del Banco	Ganar competitividad en su sector económico	Recursos
<b>Competidores</b>	Aumentar cantidad a ventas a buenas tasas	Rentabilidad	Participación en el mercado	Liderazgo y posicionamiento en el sector bancario	* Buenas relaciones con clientes, proveedores y entes regulatorias. * Condiciones comerciales competitivas
<b>Funcionarios</b>	Estabilidad y crecimiento laboral	Ingresos	Bienestar Propio y Familiar de forma integral (Vivienda, Salud, Educación, etc)	Reconomiento en la empresa. Beneficios adicionales.	Capacitación y Motivación
<b>Entes Regulatorios</b>	Realizar la Supervision financiera con altos estandares de desempeño pára satisfacer al consumidor financiero	Preservar la confianza publica y la estabilidad del sistema financiero	Disminuir el riesgo del consumidor financiero.	Conocer el impacto de la estabilidad financiera para el país.	Normatividad y Legislacion.



## 4.1.8.2

## IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES PARTE 2

ACTORES SOCIALES	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
<b>Áreas de Soporte Tecnológico</b>	Optimizar los procesos manuales y de esta manera hacer viable el negocio.	Remuneración	Cumplir con los indicadores de gestion	Definir el impacto tecnologico en el crecimiento de la organización y su expansion a otros paises.	Plan de Continuidad del Negocio
<b>Gobierno</b>	Incentivar el crecimiento Economico del País	Economico	Incrementar la demanda de creditos y de esta manera incentivar el crecimiento de los diferentes sectores economicos.	Desarrollo del País	Beneficios de tasa y plazo
<b>Representantes legales</b>	Representacion del Banco en los negocios, obligacion y derechos de acuerdo a las condiciones acordadas	Administrar el negocio y disponer de el para tener resultado optimos	Proyeccion de la vida del negocio	Alcanzar las metas propuestas de la organización	Dirigir, actuar y comprometer por medio de politicas y estrategias.
<b>Filiales del Banco</b>	Aumentar los clientes y la expansion del Banco	Rentabilidad	Expansion y Crecimiento	Ser lideres en el mercado	Mantenimiento de clientes mediante el servicio y el respaldo de la organización

**Tabla 19: Campos de Batalla**

ACTORES SOCIALES	CAMPOS DE BATALLA				
	Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5
	Control de riesgo	Provisiones	Regulación	Seguimiento y Cobranza	Expansión
<b>Accionistas</b>	N/A	Garantizar el cumplimiento de la Normatividad vigente	Velar por el cumplimiento legal	N/A	Aumentar la rentabilidad del negocio
<b>Clientes</b>	N/A	N/A	Acogerse a las normas establecidas	N/A	Mayor cobertura
<b>Proveedores</b>	N/A	N/A	Acogerse a las normas establecidas	N/A	Crear Alianzas estratégicas
<b>Competidores</b>	N/A	N/A	Acogerse a las normas establecidas	N/A	Aumentar participación en el mercado
<b>Funcionarios</b>	Aplicación políticas de riesgo	Garantizar el cumplimiento de la Normatividad vigente	Velar por el cumplimiento legal	Minimizar el riesgo de la cartera	Estrategias comerciales
<b>Entes Regulatorias</b>	Exigencia del establecimiento de políticas y procedimientos	Garantizar el cumplimiento de la Normatividad vigente	Velar por el cumplimiento legal	Garantizar el cumplimiento de la Normatividad vigente	Velar por el cumplimiento legal
<b>Áreas de Soporte Tecnológico</b>	Minimizar el riesgo de la cartera	Minimizar el riesgo de la cartera	Aplicación de la Normatividad legal en los sistemas tecnológicos	Garantizar información actualizada e Integrada	Garantizar información actualizada e Integrada
<b>Gobierno</b>	N/A	N/A	Velar por el crecimiento económico del país	N/A	N/A
<b>Representantes legales</b>	Exigencia del establecimiento de políticas y procedimientos	Garantizar el cumplimiento de la Normatividad vigente	Garantizar el cumplimiento de la Normatividad vigente	Minimizar el riesgo de la cartera	Velar por la buena imagen de la empresa
<b>Filiales del Banco</b>	Cumplir con las políticas establecidas en la casa matriz	Cumplir con las políticas establecidas en la casa matriz	Conocer la normatividad vigente de la casa matriz	Conocer la normatividad vigente de la casa matriz	Aumentar los clientes y la expansión del Banco

## 4.1.8.3

## CAMPOS DE BATALLA PARTE 2

ACTORES SOCIALES	CAMPOS DE BATALLA			
	Campo 6	Campo 7	Campo 8	Campo 9
	Sistema de Información Integrado	Participación	Capacitación	Administración del riesgo
Accionistas	N/A	Aumentar la rentabilidad del negocio	N/A	N/A
Cientes	Garantizar información actualizada e Integrada	Aumentar participación en el mercado	N/A	N/A
Proveedores	Garantizar información actualizada e Integrada	Lograr posicionamiento de marca	Sinergia en el funcionamiento interno	N/A
Competidores	N/A	Aumentar participación en el mercado	N/A	N/A
Funcionarios	Garantizar información actualizada e Integrada	Estrategias comerciales	Mejora en el Desempeño	Definición políticas de riesgo
Entes Regulatorias	N/A	N/A	N/A	Exigencia del establecimiento de políticas y procedimientos
Áreas de Soporte Tecnológico	Garantizar información actualizada e Integrada	Garantizar información actualizada e Integrada	N/A	Minimizar el riesgo de la cartera
Gobierno	N/A	Velar por el crecimiento económico del país	N/A	N/A
Representantes legales	N/A	Aumentar la rentabilidad del negocio	N/A	Exigencia del establecimiento de políticas y procedimientos
Filiales del Banco	Garantizar información actualizada e Integrada	Aumentar los clientes y la expansión del Banco	Exigir el conocimiento de las políticas y estrategias de la organización	Cumplir con las políticas establecidas en la casa matriz

#### 4.1.9 LISTADO DE OBJETIVOS

Tabla 20: Listado de Objetivos

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN
O1	Velar por el cumplimiento legal
O2	Aumentar la rentabilidad del negocio
O3	Acogerse a las normas establecidas
O4	Mayor cobertura
O5	Garantizar informacion actualizada e Integrada
O6	Aumentar participación en el mercado
O7	Crear Alianzas estratégicas
O8	Lograr posicionamiento de marca
O9	Sinergia en el funcionamiento interno
O10	Aplicación politicas de riesgo
O11	Minimizar el riesgo de la cartera
O12	Estrategias comerciales
O13	Mejora en el Desempeño
O14	Definición politicas de riesgo
O15	Exigencia del establecimiento de politicas y procedimientos
O16	Aplicación de la Normatividad legal en los sistemas tecnologicos
O17	Garantizar el cumplimiento de la Normatividad vigente
O18	Velar por la buena imagen de la empresa
O19	Cumplir con las politicas establecidas en la casa matriz
O20	Conocer la normatividad vigente de la casa matriz
O21	Aumentar los clientes y la expansion del Banco
O22	Exigir el conocimiento de las politicas y estrategias de la organización
O23	Velar por el crecimiento economico del pais

Tabla 21: Valoración de la Posición de los Actores frente a los Objetivos

ACTORES SOCIALES		OBJETIVOS														
		OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	OBJETIVO 6	OBJETIVO 7	OBJETIVO 8	OBJETIVO 9	OBJETIVO 10	OBJETIVO 11	OBJETIVO 12	OBJETIVO 13	OBJETIVO 14	OBJETIVO 15
A1	Accionistas	0	100	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A2	Clientes	30	-30	0	100	0	0	70	0	0	0	0	30	0	0	70
A3	Proveedores	0	30	0	100	0	100	70	100	70	0	0	0	0	0	0
A4	Competidores	0	-70	0	-30	0	-70	-30	-70	0	0	0	-30	0	0	0
A5	Entes Regulatorios	100	0	0	0	70	0	0	0	0	100	30	0	0	100	100
A6	Áreas de Soporte Tecnológico	70	30	100	100	-30	70	0	0	100	0	0	0	70	0	100
A7	Gobierno	30	30	0	0	0	0	0	0	0	30	30	0	0	0	0
A8	Representantes legales	100	100	100	70	30	100	70	100	70	100	100	30	0	100	70
A9	Funcionarios	70	30	100	30	70	70	30	100	100	100	100	100	100	30	0
A10	Filiales del Banco	0	100	100	30	0	100	100	30	100	100	100	70	70	0	0
	<b>TOTAL PUNTOS +CONFLICTIVIDAD</b>	400	420	400	460	170	440	340	330	440	430	360	230	240	230	340
	<b>TOTAL PUNTOS -CONFLICTIVIDAD</b>	0	-100	0	-30	-30	-70	-30	-70	0	0	0	-30	0	0	0

ACTORES SOCIALES	OBJETIVOS								TOTAL PUNTOS +	TOTAL PUNTOS -
	OBJETIVO 16	OBJETIVO 17	OBJETIVO 18	OBJETIVO 19	OBJETIVO 20	OBJETIVO 21	OBJETIVO 22	OBJETIVO 23		
Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	130	0
Clientes	30	0	0	0	0	0	0	0	330	-30
Proveedores	0	0	30	30	0	0	0	0	530	
Competidores	0	0	0	0	0	-30	0	0		-260
Entes Regulatorios	100	100	0	0	0	0	0	0	700	
Áreas de Soporte Tecnológico	100	30	0	30	30	0	100	0	930	-30
Gobierno	0	0	0	0	0	30	0	100	250	
Representantes legales	100	100	70	100	100	100	100	0	1,810	
Funcionarios	100	100	100	100	100	100	30	0	1,660	
Filiales del Banco	100	100	100	100	100	100	100	0	1,600	
<b>TOTAL PUNTOS +CONFLICTIVIDAD</b>	530	430	300	360	330	330	330	100	7,940	
<b>TOTAL PUNTOS -CONFLICTIVIDAD</b>	0	0	0	0	0	-30	0	0		-320

Figura 6: Grafica de Conflictividad de los Objetivos

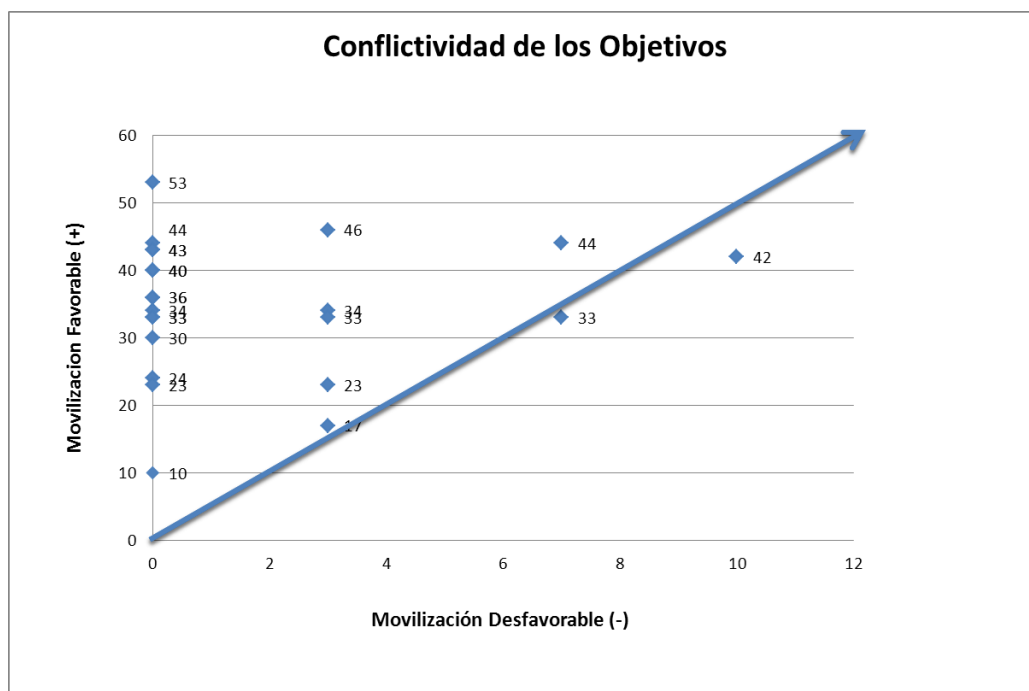


Tabla 22: Clasificación de los Objetivos Conflictivos y no conflictivos

Objetivos Conflictivos		Objetivos No Conflictivos	
O5	Garantizar información actualizada e Integrada	O1	Velar por el cumplimiento legal
O6	Aumentar participación en el mercado	O3	Acogerse a las normas establecidas
O8	Lograr posicionamiento de marca	O4	Mayor cobertura
O2	Aumentar la rentabilidad del negocio	O7	Crear Alianzas estratégicas
O12	Estrategias comerciales	O9	Sinergia en el funcionamiento interno
		O10	Aplicación políticas de riesgo
		O11	Minimizar el riesgo de la cartera
		O13	Mejora en el Desempeño
		O14	Definición políticas de riesgo
		O15	Exigencia del establecimiento de políticas y procedimientos
		O16	Aplicación de la Normatividad legal en los sistemas tecnológicos
		O17	Garantizar el cumplimiento de la Normatividad vigente
		O18	Velar por la buena imagen de la empresa
		O19	Cumplir con las políticas establecidas en la casa matriz
		O20	Conocer la normatividad vigente de la casa matriz
		O21	Aumentar los clientes y la expansión del Banco
		O22	Exigir el conocimiento de las políticas y estrategias de la organización
		O23	Velar por el crecimiento económico del país

Tabla 23: Alianzas y Enfrentamientos entre grupos de actores

CAMPOS DE BATALLA	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
O1	A2, A5, A6 A7, A8, A9	
O2	A1, A3, A6, A7, A8, A9, A10	A2, A4
O3	A6, A8, A9, A10	
O4	A1, A2, A3, A6, A8, A9, A10	A4
O5	A5, A8, A9	A6
O6	A3, A6, A8, A9, A10	A4
O7	A2, A3, A8, A9, A10	A4
O8	A3, A8, A9, A10	A4
O9	A3, A6, A8, A9, A10	
O10	A5, A7, A8, A9, A10	
O11	A5, A7, A8, A9, A10	
O12	A2, A8, A9, A10	A4
O13	A6, A9, A10	
O14	A5, A8, A9	
O15	A2, A5, A6, A8	
O16	A2, A5, A6, A8, A9, A10	
O17	A5, A6, A8, A9, A10	
O18	A3, A8, A9, A10	
O19	A3, A6, A8, A9, A10	
O20	A6, A8, A9, A10	
O21	A7, A8, A9, A10	A4
O22	A6, A8, A9, A10	
O23	A7	

Tabla 24: Localización y valoración de las Convergencias entre actores

<b>Grupo</b>	<b>Los actores</b>	<b>Convergen los objetivos No.</b>	<b>Sumatoria de Posiciones Valoradas</b>
Grupo 1	A2, A5, A6, A7, A8, A9	O1	400
Grupo 2	A1, A3, A6, A7, A8, A9, A10	O2	420
Grupo 3	A6, A8, A9, A10	O3, O20, O22	1060
Grupo 4	A1, A2, A3, A6, A8, A9, A10	O4	460
Grupo 5	A5, A8, A9	O5, O14	400
Grupo 6	A3, A6, A8, A9, A10	O6, O9, 19	1240
Grupo 7	A2, A3, A8, A9, A10	O7	340
Grupo 8	A3, A8, A9, A10	O8, O18	630
Grupo 9	A5, A7, A8, A9, A10	O10, O11	790
Grupo 10	A2, A8, A9, A10	O12	230
Grupo 11	A6, A9, A10	O13	240
Grupo 12	A2, A5, A6, A8	O15	340
Grupo 13	A2, A5, A6, A8, A9, A10	O16	530
Grupo 14	A5, A6, A8, A9, A10	O17	430
Grupo 15	A7, A8, A9, A10	O21	330
Grupo 16	A7	O23	100

Tabla 25: Localización y valoración de las divergencias

	<b>Los actores</b>	<b>Divergen los objetivos No.</b>	<b>Sumatoria de Posiciones Valoradas</b>
Grupo 17	A2, A4	O2	-100
Grupo 18	A4	O4, O6, O7, O8, O12, O21	-260
Grupo 19	A6	O5	-30



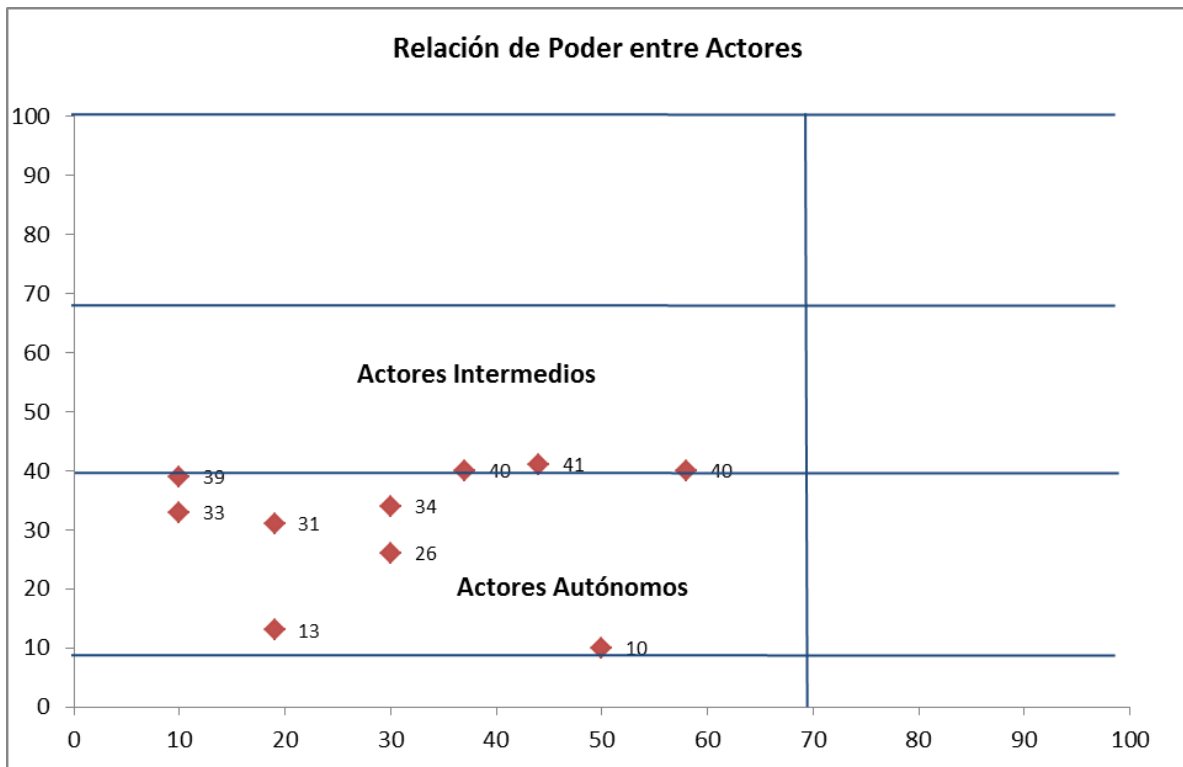
**Tabla 26: Poder de los Actores**

PODER DE LOS ACTORES													
ACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Influencia	Promedio	
A1	Accionistas	0	0	0	0	70	0	70	0	100	70	310	31
A2	Clientes	0	0	0	0	70	0	0	30	0	0	100	10
A3	Proveedores	0	30	0	30	70	0	0	0	0	0	130	13
A4	Competidores	30	100	0	0	70	0	0	0	30	30	260	26
A5	Funcionarios	0	100	100	70	0	0	100	0	0	30	400	40
A6	Entes Regulatorias	30	30	0	30	30	0	70	70	100	30	390	39
A7	Áreas de Soporte Tecnológico	0	100	30	70	70	0	0	0	70	70	410	41
A8	Gobierno	30	70	0	30	30	70	30	0	70	0	330	33
A9	Representantes legales	70	0	30	0	100	30	100	0	0	70	400	40
A10	Filiales del Banco	30	70	30	70	70	0	70	0	0	0	340	34
Dependencia		190	500	190	300	580	100	440	100	370	300		
Promedio		19	50	19	30	58	10	44	10	37	30		

**Tabla 27: Clasificación de los actores según su grado de poder**

ACTORES	INFLUENCIA	DEPENDENCIA	CLASIFICACIÓN
Accionistas	Baja	Baja	Autónomo
Clientes	Debil	Media	Intermedio
Proveedores	Baja	Baja	Autónomo
Competidores	Baja	Baja	Autónomo
Funcionarios	Media	Media	Intermedia
Entes Regulatorias	Baja	Baja	Autónomo
Áreas de Soporte Tecnológico	Media	Media	Intermedia
Gobierno	Baja	Baja	Autónomo
Representantes legales	Baja	Baja	Autónomo
Filiales del Banco	Baja	Baja	Autónomo

Figura 7: Gráfica de relación de poder entre actores



## 4.1.10 PREPARANDO LA NEGOCIACIÓN

Tabla 28: Puntos de negociación

<b>O5: Garantizar Información actualizada e integrada</b>	
El actor:	A5, A8, A9
Apoyaría al actor:	A6
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	O1, O16, O17
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	Buscar que el Banco Davivienda garantice información actualizada e integrada con el apoyo de los entes regulatorios, los representantes legales y los funcionarios negociando con las áreas de soporte tecnológico para velar por el cumplimiento legal, aplicación de la normatividad en los sistemas tecnológicos y garantizar su cumplimiento.
<b>O6: Aumentar Participación en el mercado</b>	
El actor:	A3, A6, A8, A9, A10
Apoyaría al actor:	A4
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	O2, O4, O6
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	Buscar que el Banco Davivienda aumente su participación en el mercado con el apoyo de los proveedores, área de soporte tecnológico, representantes legales y filiales del banco, negociando con los competidores para lograr aumentar la rentabilidad del negocio, mayor cobertura y aumentar la participación en el mercado.
<b>O8: Lograr Posicionamiento de Marca</b>	
El actor:	A3, A8, A9, A10
Apoyaría al actor:	A4
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	O2, O4, O6, O7, O8
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	Buscar que el Banco Davivienda logre posicionamiento de marca con el apoyo de los proveedores, representantes legales, funcionarios y filiales del banco negociando con los competidores para lograr aumentar la rentabilidad del negocio, mayor cobertura, participación, realizar alianzas estratégicas y
<b>O2: Aumentar la rentabilidad del negocio</b>	
El actor:	A1, A3, A6, A7, A8, A9, A10
Apoyaría al actor:	A2, A4
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	O2, O4
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	Buscar que el Banco Davivienda aumente la rentabilidad del negocio con el apoyo de Accionistas, proveedores, áreas de soporte tecnológico, gobierno, representantes legales, funcionarios y filiales del banco, negociando con los clientes y los competidores para lograr aumentar la rentabilidad del negocio y
<b>O12: Estrategias Comerciales</b>	
El actor:	A2, A8, A9, A10
Apoyaría al actor:	A4
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	O2, O4, O7, O12
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	Buscar que el Banco Davivienda establezca estrategias comerciales con el apoyo de clientes, representantes legales, funcionarios y filiales del banco negociando con los competidores para lograr aumentar la rentabilidad del negocio, mayor cobertura, crear alianzas estratégicas y estrategias

#### 4.1.10.1 EXPLORACIÓN, DISEÑO Y ELECCIÓN DE ESCENARIOS

Tabla 29: Eventos

No. EVENTO	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
E1	Control de riesgo	Para el año 2013 el sistema de Control de Riesgo en Davivienda cubria el 80% de las operaciones de las Filiales Internacionales para el año 2015 el sistema de Control de riesgo cubrirá el 100% de las Filiales Internacionales.
E2	Provisiones	En el año 2013 Davivienda contaba con un sistema de provisiones que permitan cubrir el riesgo crediticio del 20% de las Operaciones en las Filiales Internacionales para el año 2015 Davivienda contara con un sistema de Provisiones que cubra el 100% de las filiales Internacionales.
E3	Regulacion	Para el año 2013, Davivienda ha cumplido estrictamente con todas las regulaciones establecidas para el sector financiero. Para el año 2015, Davivienda espera seguir cumpliendo con todas las regulaciones establecidas para el sector financiero.
E4	Seguimiento y Cobranza	Para el año 2013 el indicador de Seguimiento y Cobranza de cartera por riesgo era del 1.67% para el año 2015 se espera llegar al 1.65%.
E5	Expansión	Para el año 2013, Davivienda expandió su red con la adquisición de Corredores y Asociados S.A. y puesta en marcha de las sucursales en centroamérica. Para el año 2015, Davivienda espera fortalecer su funcionamiento en las sucursales de centroamerica
E6	Sistema de Informacion Integrado	Para el año 2013 no se contaba con un sistema de Informacion Integrado con la informacion de las Filiales del exterior para el año 2015 se espera contar con un sistema de informacion Intregrado el 100% de las operaciones.
E7	Participacion	Para el año 2013, Davivienda cuenta con una participación en el mercado del 12 %. Para el año 2015, Davivienda espera aumentar su participación en el mercado a un 16 %.
E8	Capacitacion	En el año 2013, Davivienda realizó en promedio 12 cusos de capacitación por cada funcionario sobre todos los temas pertinentes al banco, abarcando el 84% del todas de sus empleados. Para el año 2015, Davivienda espera tener capacitado el 89% de sus funcionarios en los temas pertinentes al banco.
E9	Administracion del riesgo	Durante el 2013 se montuvo constante el indicador de la Perdida Esperada, para el 2015 se esepera que continue estable entre 0.28% y 0.32%

**Tabla 30: Hipótesis**

EVENTO	VARIABLE CLAVE	HIPOTESIS
E1	Control de riesgo	¿Qué tan probable es que para el año 2015 el sistema de Control de riesgo cubra el 100% de las Filiales Internacionales?
E2	Provisiones	¿Qué tan probable es que para el año 2015 Davivienda cuente con un sistema de Provisiones que cubra el 100% de las filiales Internacionales?
E3	Regulación	¿Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda cumpla con todas las regulaciones establecidas para el sector financiero?
E4	Seguimiento y Cobranza	¿Qué tan probable es que para el año 2015 el indicador de Seguimiento y Cobranza de cartera por riesgo sea del 1.65%.
E5	Expansión	¿Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda fortalezca el funcionamiento de las sucursales de centroamerica?
E6	Sistema de Información Integrado	¿Qué tan probable es que para el año 2015 se cuente con un sistema de información Intregrado el 100% de las operaciones?
E7	Participación	¿Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda aumente su participación en el mercado a un 16% ?
E8	Capacitación	¿Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda cuente con el 89% de sus funcionarios capacitados en los temas pertinentes al banco?
E9	Administración del riesgo	¿Qué tan probable es que el Indicador de la Perdida Esperada continúe constante entre 0.28% y 0.32% para el 2015?

#### 4.1.11 METODO DELPHI

Se realizó el método con los siguientes 3 expertos:

##### 4.1.11.1 FICHAS DE EXPERTOS

Tabla 31: Ficha Experto 1

EXPERTO 1	
Nombre:	Raul Chacón
Profesión:	Administrador de Empresas
Cargo:	Coordinador Cifras y Estadísticas Cartera Comercial
Responsabilidades:	Realizar análisis de las cifras de cartera vencida con el fin de adoptar estrategias para los sectores que presentan mayor deterioro. Evaluar y hacer seguimiento a las Coordinaciones de Cobranzas a través del manejo de los sistemas de información del Banco, que permitan mejorar su eficiencia Seguimiento y apoyo permanente a los concursos de cobranzas definidos para las Oficinas, Ejecutivos Pyme y Sucursales con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Tabla 32: Ficha Experto 2

EXPERTO 2	
Nombre:	Giovanni Valdiri Cardenas
Profesión:	Contador - Especialista en Finanzas
Cargo:	Jefe Administracion de Riesgo de Credito Corporativo
Responsabilidades:	Realizar el análisis y seguimiento al comportamiento de la cartera comercial de los segmentos Corporativo y Pyme. Garantizar que la entidad cumpla con la normatividad, las regulaciones y los estándares establecidos para la correcta administración del riesgo de crédito inherente a la cartera comercial aprobada por la Vicepresidencia de Crédito Corporativo. Atender las necesidades de información necesarias para el control de los diferentes tipos de riesgo financiero y coyuntural que afectan el comportamiento de la cartera comercial y sus indicadores. Desarrollar herramientas que permitan optimizar la administración de Riesgo de Crédito Comercial.

**Tabla 33: Ficha Experto 3**

<b>EXPERTO 3</b>	
Nombre:	Marcela Cañon Agudelo
Profesión:	Abogada - Especialista en Derecho de Sociedades
Cargo:	Abogada
Responsabilidades:	Controlar y hacer seguimiento a las garantías respecto al respaldo del segmento corporativo con el fin de llevar el control del cumplimiento de las mismas y sus respectivas fuentes de pago para garantizar la cobertura y cumplimiento de las condiciones en caso de deterioro de la cartera, adicionalmente dar soporte jurídico en la aplicación de la normatividad vigente referente al control y a la administración del riesgo y estar en constante actualización de las nuevas regulaciones y la aplicación de las mismas.

#### 4.1.11.2 ANÁLISIS EXPERTOS

**Tabla 34: Análisis experto 1**

<b>El : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 el sistema de Control de riesgo cubra el 100% de las Filiales Internacionales?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Entes regulatorios	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Barreras Tecnológicas, Unificación de Monedas y de Normatividad
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Con las normas emitidas con fecha de cumplimiento hacen que sea una prioridad de cumplimiento	Rupturas u objeciones expuestas	No contar con una Normatividad unificada
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Desarrollos tecnológicos para consolidación de las Cifras y monedas	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Barreras de tecnología
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Contar con la información Integrada	Razones que impiden que el evento se realice	No contar con la información unificada en una sola plataforma

<b>E2 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 Davivienda cuente con un sistema de Provisiones que cubra el 100% de las filiales Internacionales?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Unificación de los sistemas contables USGAAP	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Normatividad diferente según cada país
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Con la unificación de los sistemas contables se hace más fácil contar con un sistema unificado	Rupturas u objeciones expuestas	Nuevas normas contables
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Ya se está desarrollando el procedimiento teniendo en cuenta que es una solicitud normativa	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Barreras tecnológicas
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Homologación de cuentas contables	Razones que impiden que el evento se realice	No contar con un sistema contable internacional

<b>E3 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda cumpla con todas las regulaciones establecidas para el sector financiero?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Comportamiento de la economía mundial puede generar nuevas normas y políticas financieras establecidas por el Banco de la República.	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	N/A
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	El Banco tiene la obligación legal de cumplir con las legislaciones para evitar sanciones.	Rupturas u objeciones expuestas	N/A
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Fijación de Políticas internas de cumplimiento legal.	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	No se cuente con las capacidades para cumplir con las regulaciones
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Compromiso de cumplimiento del Banco	Razones que impiden que el evento se realice	Incompetencia en algún aspecto relacionado a la regulación.



<b>E4 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 el indicador de Seguimiento y Cobranza de cartera por riesgo sea del 1.65% ?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Cambio de gobierno, paros incertidumbre del sector agropecuario,	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Desaceleracion economica, deterioro de la industria, firmas de TLC
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Muchas empresas grandes presentan situaciones de iliquidez entrando en procesos de reorganizacion	Rupturas u objeciones expuestas	Nuevos competidores en el mercado con condiciones diferentes a las empresas locales
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Deterioro de la economia del pais, efectos ambientales que no se pueden preveer	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Baja recuperacion de los Departamentos de Cobranzas
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Desarrollo de la Banca Corporativa y empresarial con las nuevas estrategias de colocacion.	Razones que impiden que el evento se realice	No contar con herramientas de normalizacion atractivas para los clientes.

<b>E5 : ¿ Qué tan probable es que para el año 2015, Davienda fortalezca el funcionamiento de las sucursales de centroamerica?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	N/A	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	N/A
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	N/A	Rupturas u objeciones expuestas	N/A
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Implementación de nuevos herramientas de informacion y relacionamiento de sucursales	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Pérdida de Información de funcinamiento
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Información actualizada	Razones que impiden que el evento se realice	No conocimiento del adecuado funcionamiento de las sucursales

<b>E6 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se cuente con un sistema de información Integrandolo el 100% de las operaciones?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Desarrollo de la tecnología	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Incompatibilidad de aplicativos tecnológicos
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Centralización de la información en un solo aplicativo	Rupturas u objeciones expuestas	No contar con un sistema central en la casa matriz
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Cambio en la estructura, implementación de un nuevo Core Bancario	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Dispersión de la información sobre diferentes plataformas independientes
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Nueva Estructura de tecnología para unificar las plataformas para generar informes	Razones que impiden que el evento se realice	Administración de la cartera en diferentes plataformas

<b>E7 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda aumente su participación en el mercado a un 16% ?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Tendencias consumistas.	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Desaceleración de la economía.
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	El consumo aumenta la colocación de productos del activo como tarjetas de crédito y créditos de libre inversión.	Rupturas u objeciones expuestas	Disminución del consumo
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Campañas actuales de profundización y retención de clientes.	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Baja competitividad
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Aumento en las cantidades de clientes vinculados	Razones que impiden que el evento se realice	Pérdida de clientes

<b>E8 : ¿ Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda cuente con el 89% de sus funcionarios capacitados en los temas pertinentes al banco?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	N/A	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	N/A
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	N/A	Rupturas u objeciones expuestas	N/A
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Sistema de capacitación Online	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Disponibilidad de tiempo de altos funcionarios
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Red interna para funcionarios	Razones que impiden que el evento se realice	Múltiples ocupaciones de los directivos pueden impedir la finalización del total de los cursos.

<b>E9 : ¿ Qué tan probable es que el Indicador de la Perdida Esperada continúe constante entre 0.28% y 0.32% para el 2015 ?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Problemas de cartera por coyuntura de sectores, cambios de gobierno	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Crisis económica, paros
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Cambio en las políticas económicas	Rupturas u objeciones expuestas	Desempleo
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Seguimiento y Monitoreo a los diferentes sectores económicos	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Falta de respaldo de las obligaciones
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Control de el comportamiento de la cartera	Razones que impiden que el evento se realice	Políticas de originación y colocación inadecuadas

**Tabla 35: Análisis experto 2**

<b>E1 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 el sistema de Control de riesgo cubra el 100% de las Filiales Internacionales?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Normatividad Mundial	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Cambios de Normatividad Internacional y Barreras tecnologicas
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Generacion de nuevas normas Internacionales	Rupturas u objeciones expuestas	No contar con la infraestructura tecnologica para los cambios de la Normatividad Internacional
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Existe una Unidad Regional con sede en la casa Matriz	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Desarrollos tecnologicos que se deban realizar para acoplarnos y transicion cultural.
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Adecuada estructura organizacional	Razones que impiden que el evento se realice	No contar con un sistema integrado de informacion

<b>E2 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 Davivienda cuente con un sistema de Provisiones que cubra el 100% de las filiales Internacionales?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Normatividad	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Homologacion Contable internacional
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Genaracion de normas Contables nuevas	Rupturas u objeciones expuestas	No contar con un sistema internacional de contabilidad
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Homologacion de las provisiones	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Desarrollos tecnologicos
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Actualmente se esta iniciando con el proceso de Homologacion de cuentas contables	Razones que impiden que el evento se realice	Proceso de acoplamiento y transicion cultural.

<b>E3 : ¿ Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda cumpla con todas las regulaciones establecidas para el sector financiero?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	N/A	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	N/A
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	N/A	Rupturas u objeciones expuestas	N/A
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Orientación legal del area juridica del banco	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Normas que se opongan a las politicas internas de banco
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Cumplimiento del area juridica	Razones que impiden que el evento se realice	Conflicto de intereses

<b>E4 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 el indicador de Seguimiento y Cobranza de cartera por riesgo sea del 1.65% ?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Situacion economica del pais, Centroamerica, mundial	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Rescesion fuerte de la Industria, deterioro real del indicador de cartera.
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Los cambios en la situacion economica internacional afectan directamente el indicador de cartera	Rupturas u objeciones expuestas	Falta de seguimiento a las variables economicas y sectores economicos de riesgo
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y seguimiento para poder anticiparse.	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Mala gestion de cartera y cobranza.
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Regulacion y seguimiento fuerte en los paises.	Razones que impiden que el evento se realice	Falta de conocimiento de diferentes alternativas de Normalizacion de cartera

<b>E5 : ¿ Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda fortalezca el funcionamiento de las sucursales de centroamerica?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Tratados de Libre Comercio y normatividades relacionadas.	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Normas internacionales no acordes a las politicas de la casa matriz
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Necesidad de competitividad y vanguardia	Rupturas u objeciones expuestas	Conflictividad entre sucursales
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Conocimiento de la tendendia actual de funcionamiento	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Nuevos Funcionarios
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Experiencia en el funcionamiento de las sucursales actuales	Razones que impiden que el evento se realice	Poca experiencia en el funcionamiento del sistema financiero

<b>E6 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se cuente con un sistema de informacion Intregrado el 100% de las operaciones?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Barreras tecnologicas	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Barreras tecnologicas
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Incompatibilidad de los sistemas tecnologicos actuales	Rupturas u objeciones expuestas	No contar con expertos tecnologicos o un adecuado plan de integracion
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Cambio en la Estructura Internacional	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Fraccionamiento de las filiales,
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Se esta realizando la homologacion del funcionamiento de la Matriz	Razones que impiden que el evento se realice	Desinversion en alguno de los paises.Capacidad de la estructura de pnama que no pueda absorver la carga en el tiempo

<b>E7 : ¿ Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda aumente su participación en el mercado a un 16% ?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Auge económico mundial	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Crisis económica mundial
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Alta colocación de productos financieros	Rupturas u objeciones expuestas	Baja colocación de productos financieros
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Nuevos productos y ofertas comerciales	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Ofertas poco competitivas
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Ofertas atractivas que impulsan la compra de nuevos clientes	Razones que impiden que el evento se realice	Cliente toma productos de la competencia

<b>E8 : ¿ Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda cuente con el 89% de sus funcionarios capacitados en los temas pertinentes al banco?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	N/A	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	N/A
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	N/A	Rupturas u objeciones expuestas	N/A
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Disponibilidad de recursos para capacitación de Funcionarios	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Alta Rotación de Funcionarios
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Se cuenta con el equipo y material para capacitar a los funcionarios.	Razones que impiden que el evento se realice	La alta rotación impide la capacitación completa de todo el equipo

<b>E9 : ¿Qué tan probable es que el Indicador de la Pérdida Esperada continúe constante entre 0.28% y 0.32% para el 2015 ?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Factores Economicos	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Rescesion fuerte de la Industria, deterioro real del indicador de cartera
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Deterioro por coyuntura economica,	Rupturas u objeciones expuestas	Quiebra de empresas, cogemiento a Ley de Insolvencia
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Buenas politicas de originaciones y respaldo de garantias	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Fallas en la originacion de los credito, desconocimeinto en los sectores de la cartera que se esta colocando,
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Con unas buenas politicas de originacion se cubre el riesgo desde el momento de la colocacion	Razones que impiden que el evento se realice	falta de planeacion de las estrategias del Banco, Falta de monitoreo

**Tabla 36: Análisis experto 3**

<b>E1 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 el sistema de Control de riesgo cubra el 100% de las Filiales Internacionales?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	La Internacionalizacion de la economia	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Barreras de Normatividad por confidencialidad de la informacion FED
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Las entidades Financieras tienen a estandarizar los procesos con Normas Internacionales	Rupturas u objeciones expuestas	No contar con acceso a la informacion de los clientes de las filiales
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Políticas de Control de casa matriz definidas	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Cambio de cultura organizacional
Argumentos que favorecen la ocurrencia	sinergia entre las filiales y la casa Matriz	Razones que impiden que el evento se realice	Proceso de integracion deficiente



<b>E2 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 Davivienda cuente con un sistema de Provisiones que cubra el 100% de las filiales Internacionales?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Estandarizacion de las Normas contables a nivel Internacional	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Retrasos en procesos de tecnologicos
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Procesos de integracion de informacion eficiente	Rupturas u objeciones expuestas	No contar con un sistema Global de Informacion
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Compromiso de los Representantes Legales	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Cambios en la legislacion Colombiana
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Direccionamiento estrategico a cumplir con la Normatividad vigente en toda la organización	Razones que impiden que el evento se realice	No contar con una Normatividad estandar de calculo de proisiones para todas las filiales

<b>E3 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda cumpla con todas las regulaciones establecidas para el sector financiero?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	NA	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	NA
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	NA	Rupturas u objeciones expuestas	NA
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Alineamiento de todas las areas de la organizacion	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Desarrollos tecnologicos lentos
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Prioridad en la implementacion de la Normatividad de los entes regulatorios	Razones que impiden que el evento se realice	No contar con funcionarios capacitados

<b>E4 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 el indicador de Seguimiento y Cobranza de cartera por riesgo sea del 1.65% ?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Deterioro de la economía, crisis económica Internacional, desastres naturales	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Deterioro de un sector economico o de la capacidad de pago de los clientes
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Incertidumbre en la ocurrencia de fenomenos economicos y naturales	Rupturas u objeciones expuestas	Deterioro de la cartera
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Políticas fuertes de originación y colocación	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Gestión deficiente de cobranza
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Control y seguimiento a la cartera del banco y garantías suficientes como respaldo	Razones que impiden que el evento se realice	Funcionarios no calificados para realizar la gestión

<b>E5 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda fortalezca el funcionamiento de las sucursales de centroamerica?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	TLC, Internacionalización	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Alta competencia Internacional y local
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Oportunidad de crecimiento y cobertura de servicios	Rupturas u objeciones expuestas	Barreras de Normativas
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Experiencia en adquisiciones	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Definición de estrategias poco atractivas
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Contar con funcionarios capacitados y adaptables al cambio	Razones que impiden que el evento se realice	Rechazo del Cambio cultural

<b>E6 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se cuente con un sistema de informacion Intregrado el 100% de las operaciones?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Desarrollo de la Tecnologia a nivel internacional	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Desconocimiento de las normas Internacionales
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Acceso a la informacion	Rupturas u objeciones expuestas	Retraso en aprobacion de la nuevas normatividad
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Estrategia de integracion de la informacion como prioridad	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Procesos de aprobacion lentos
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Reconocimiento de la importacia de la implementacion del sistema para todas la Areas de la organizaci3n	Razones que impiden que el evento se realice	Demoras en el levantamiento de la informacion

<b>E7 : ¿Qué tan probable es que para el año 2015, Davienda aumente su participaci3n en el mercado a un 16% ?</b>			
<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Firma de acuerdos Internacionales	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Competidores
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	las filiales Internacionales cuentan con acuerdos firmados que posibilitan el aumento de la participacion	Rupturas u objeciones expuestas	Estrategias agresivas de participacion
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Definicion de politicas de colocacion atractivas para el cliente	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Definicion de tasas por encima de las que ofrece el mercado
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Fuerza comercial capacitada y motivada	Razones que impiden que el evento se realice	estudios de mercado deficientes

**E8 : ¿ Qué tan probable es que para el año 2015, Davivienda cuente con el 89% de sus funcionarios capacitados en los temas pertinentes al banco?**

<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	NA	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	NA
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	NA	Rupturas u objeciones expuestas	NA
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Formulacion de plan de capacitacion y evaluacion	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Alta rotacion de personal
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Escuela Virtual	Razones que impiden que el evento se realice	Falta de disciplina para cumplir con el estudio asignado

**E9 : ¿Qué tan probable es que el Indicador de la Perdida Esperada continúe constante para el 2015?**

<b>Aspectos exógenos</b>			
Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento	Estabilidad economica, TLC	Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla	Crisis economica Mundial
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Proyecciones estables de la economia	Rupturas u objeciones expuestas	Disminucion de la capacidad de pago de los clientes
<b>Aspectos endógenos</b>			
Tendencias endógenas, hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento	Monitoreo y seguimiento a la cartera y al comportamiento de los sectores industriales	Rupturas. Fenómenos internos que se oponen en la culminación de este evento	Incumplimiento de las politicas de originacion y colocacion
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Políticas eficientes de originacion y colocacion	Razones que impiden que el evento se realice	Controles deficientes de monitoreo

**Tabla 37: Consenso de los expertos**

EVENTO	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Probabilidad Promedio	Desviación St.	Coe. Variación
E1	70%	70%	70%	70%	0.0%	0.0%
E2	90%	90%	90%	90%	0.0%	0.0%
E3	90%	90%	90%	90%	0.0%	0.0%
E4	50%	50%	50%	50%	0.0%	0.0%
E5	50%	90%	90%	77%	23.1%	3.3%
E6	70%	90%	70%	77%	11.5%	6.6%
E7	70%	70%	70%	70%	0.0%	0.0%
E8	70%	70%	70%	70%	0.0%	0.0%
E9	70%	90%	90%	83%	11.5%	7.2%

**Tabla 38: Identificación de eventos Probables y No Probables**

EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.50	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 o más
	Evento muy probable	Evento improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy probable
E1				X	
E2					X
E3					X
E4		X			
E5					X
E6					X
E7				X	
E8				X	
E9					X

#### 4.1.12 DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO TENDENCIAL

**Tabla 39: Escenario Tendencial**

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AL AÑO (Horizonte)
Control de riesgo	Cubrio el 100% de las filiales Internacionales
Provisiones	Cubrio el 100% de las filiales Internacionales
Regulación	Se cumplio con todas las regulaciones exigidas para el sector financiero
Expansión	Se fortalecio el funcionamiento de las sucursales de Centroamerica
Sistema de Informacion Integrado	Se cuenta con un sistema de informacion que integra el 100% de las operaciones
Participación	Aumento de la participación en el mercado a un 16%
Capacitación	Se cumplio con la capacitación del 89% de los funcionarios capacitados en los temas pertinentes al Banco
Administración del riesgo	El indicador de la perdida esperada continúa constante entre el 0.28% y 0.32%
<p><b>Causas:</b> Se realizo la implementacion de un sistema integrado de informacion centralizada en la casa Matriz por lo cual se pudo realizar la homologacion de las cuentas contables y tener un Control macro de la infonracion para unificar las políticas de originacion de los credito de la Matriz con las filiales internacionales con el fin de realizar seguimiento Monitoreo a los diferentes comportamientos de la cartera y la influencia de las variables exogenas en esta</p>	<p><b>Consecuencias:</b> La empresa lograra continuar con el fortalecimiento de sus sucursales en Centroamerica, implementando y estandarizando los Controles correspondientes al seguimiento de las políticas de administracion de riesgo con el fin de tener una cartera sana. Adicionalmente aumentar su participación en el mercado y de esta forma alinearse con el Plan estrategico de la organización que es crecer el doble en los proximos 5 años.</p>

### 4.1.13 ELABORACIÓN DE ESCENARIOS ALTERNOS – TÉCNICA EJE DE PETER SCHWARTZ

Tabla 40: Familias y Categorías

FAMILIAS	
FAMILIA DE VARIABLES	VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA
ADMINISTRATIVA	Control de riesgo
ADMINISTRATIVA	Provisiones
ADMINISTRATIVA	Seguimiento y Cobranza
ADMINISTRATIVA	Sistema de Informacion Integrado
ADMINISTRATIVA	Administracion del riesgo
JURIDICO-NORMATIVA	Regulacion
MERCADEO	Expansión
MERCADEO	Participacion
MERCADEO	Capacitacion

CATEGORIAS	FAMILIA
ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA
	JURIDICO-NORMATIVA
MERCADEO	MERCADEO

Figura 8: Ejes de Peter Schwartz

		ADMINISTRATIVA (+)	
MERCADERO (-)	<p><b>Alterno 1</b></p> <p style="text-align: center;">IV</p> <p>Adecuada estructura organizacional Homologacion de las provisiones Buenas políticas de originacion de creditos y respaldo de garantías Normatividad Unificada entre la casa matriz y las filiales Cumplimiento del area juridica Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y seguimiento. Poca experiencia en el funcionamiento del sistema financiero Cliente toma productos de la competencia La alta rotacion impide la capacitacion completa de todo el equipo</p>	<p style="text-align: center;">I</p> <p>Adecuada estructura organizacional Homologacion de las provisiones Buenas políticas de originacion de creditos y respaldo de garantías Normatividad Unificada entre la casa matriz y las filiales Internacionales Cumplimiento del area juridica Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y seguimiento. Experiencia en el funcionamiento de las sucursales actuales Ofertas atractivas para atraer nuevos clientes Se cuenta con el equipo y material para capacitar a los funcionarios</p>	<p style="text-align: right;"><b>Optimista</b></p>
	<p>Cambios de Normatividad Internacional y Barreras tecnologicas No contar con un sistema integrado de informacion Falta de planeacion de las estrategias del Banco, Falta de monitoreo No contar con un sistema internacional de contabilidad Falta de seguimiento a las variables economicas y sectores economicos de riesgo Fraccionamiento de las filiales Conflictividad entre sucursales Poca experiencia en el funcionamiento del sistema financiero Cliente toma productos de la competencia La alta rotacion impide la capacitacion completa de todo el equipo</p> <p style="text-align: center;">II</p> <p><b>Pesimista</b></p>	<p>Cambios de Normatividad Internacional y Barreras tecnologicas No contar con un sistema integrado de informacion Falta de planeacion de las estrategias del Banco, Falta de monitoreo No contar con un sistema internacional de contabilidad Falta de seguimiento a las variables economicas y sectores economicos de riesgo Fraccionamiento de las filiales Experiencia en el funcionamiento de las sucursales actuales Ofertas atractivas para atraer nuevos clientes Se cuenta con el equipo y material para capacitar a los funcionarios Baja rotacion de funcionarios</p> <p style="text-align: center;">III</p>	<p style="text-align: right;"><b>MERCADERO (+)</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Alterno 2</b></p>
		ADMINISTRATIVA (-)	

#### 4.1.14 DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS ALTERNOS

**Tabla 41: Escenario Optimista**

<b>OPTIMISTA</b>	
<b>Escenario E1: Mejor Imposible</b>	
<b>Las dos categorías están en su mejor momento</b>	<b>ADMINISTRATIVA (+) MERCADEO (+)</b>
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Adecuada estructura organizacional	Garantiza la comunicación entre la casa matriz y las filiales Internacionales
Homologación de las provisiones	Genera una adecuada identificación de pérdidas esperadas para mantener niveles adecuados de cobertura
Buenas políticas de originación de créditos y respaldo de garantías	Mantiene el indicador de cartera propuesto
Normatividad Unificada entre la casa matriz y las filiales Internacionales	Facilita el Control y Seguimiento de la cartera
Cumplimiento del área jurídica	NA
Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y seguimiento.	Facilita el Control y Seguimiento de la cartera
Experiencia en el funcionamiento de las sucursales actuales	Agiliza el proceso de capacitación e integración con las filiales
Ofertas atractivas para atraer nuevos clientes	Ampliación de la participación en el mercado
Se cuenta con el equipo y material para capacitar a los funcionarios	Genera tener un mayor porcentaje de funcionarios capacitados

**Tabla 42: Escenario Pesimista**

<b>PESIMISTA</b>	
<b>Escenario E2: El peor de los Mundos</b>	
<b>Las dos categorías están en su peor momento</b>	<b>ADMINISTRATIVA (-) MERCADEO (-)</b>
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Cambios de Normatividad Internacional y Barreras tecnológicas	No contar con la infraestructura tecnológica para los cambios de la Normatividad Internacional
No contar con un sistema integrado de información	Genera cargas operativas adicionales y margen de error en la aplicación del Control y Seguimiento
Falta de planeación de las estrategias del Banco, Falta de monitoreo	Deterioro de la cartera por mala colocación y falta de respaldo de las obligaciones
No contar con un sistema internacional de contabilidad	Genera incumplimiento de la normatividad de los entes regulatorios
Falta de seguimiento a las variables económicas y sectores económicos de riesgo	Deterioro del indicador de riesgo de cartera
Fraccionamiento de las filiales	Imposibilita la integración de la información
Conflictividad entre sucursales	Deteriora el servicio al cliente y genera disminución de la participación en el mercado por pérdida de clientes
Poca experiencia en el funcionamiento del sistema financiero	
Cliente toma productos de la competencia	Disminución de la participación en el mercado.
La alta rotación impide la capacitación completa de todo el equipo	Servicio deficiente al cliente, incremento de las reclamaciones

**Tabla 43: Escenario Alterno 1**

<b>ALTERNO 1</b>	
<b>Escenario E3: Listo para salir pero sin pareja</b>	
<b>La categoría 1 esta en su mejor momento, La categoría 2 esta en su peor momento</b>	<b>ADMINISTRATIVA (+) MERCADEO (-)</b>
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Adecuada estructura organizacional	Garantiza la comunicación entre la casa matriz y las filiales Internacionales
Homologacion de las provisiones	Genera una adecuada identificación de perdidas esperadas para mantener niveles adecuados de cobertura
Buenas politicas de originacion de creditos y respaldo de garantias	Mantiene el indicador de cartera propuesto
Normatividad Unificada entre la casa matriz y las filiales Internacionales	Facilita el Control y Seguimiento de la cartera
Cumplimiento del area juridica	NA
Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y seguimiento.	Facilita el Control y Seguimiento de la cartera
Poca experiencia en el funcionamiento del sistema financiero	Deteriora el servicio al cliente y genera disminucion de la participacion en el mercado por perdida de clientes
Cliente toma productos de la competencia	Disminucion de la participacion en el mercado.
La alta rotacion impide la capacitacion completa de todo el equipo	Servicio deficiente al cliente, incremento de las reclamaciones

**Tabla 44: Escenario alterno 2**

<b>ALTERNO 2</b>	
<b>Escenario E4: Apague y vamos</b>	
<b>La categoría 1 esta en su peor momento, La categoría 2 esta en su mejor momento</b>	<b>ADMINISTRATIVA (-) MERCADEO (+)</b>
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Cambios de Normatividad Internacional y Barreras tecnologicas	No contar con la infraestructura tecnologica para los cambios de la Normatividad Internacional
No contar con un sistema integrado de informacion	Genera cargas operativas adicionales y margen de error en la aplicación del Control y Seguimiento
Falta de planeacion de las estrategias del Banco, Falta de monitoreo	Deterioro de la cartera por mala colocacion y falta de respaldo de las obligaciones
No contar con un sistema internacional de contabilidad	Genera incumplimiento de la normatividad de los entes regulatorios
Falta de seguimiento a las variables economicas y sectores economicos de riesgo	Deterioro del indicador de riesgo de cartera
Fraccionamiento de las filiales	Imposibilita la integracion de la informacion
Experiencia en el funcionamiento de las sucursales actuales	Agiliza el proceso de capacitacion e integracion con las filiales
Ofertas atractivas para atraer nuevos clientes	Ampliacion de la participacion en el mercado
Se cuenta con el equipo y material para capacitar a los funcionarios	Genera tener un mayor porcentaje de funcionarios capacitados
Baja rotacion de funcionarios	Brindar un mejor servicio, agilidad en los procesos



**Tabla 45: Escenario apuesta**

<b>APUESTA</b>	
<b>Escenario E1: Mejor Imposible</b>	
<b>Las dos categorías están en su mejor momento</b>	<b>ADMINISTRATIVA (+) MERCADEO (+)</b>
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Adecuada estructura organizacional	Garantiza la comunicación entre la casa matriz y las filiales Internacionales
Homologación de las provisiones	Genera una adecuada identificación de pérdidas esperadas para mantener niveles adecuados de cobertura
Buenas políticas de origenación de créditos y respaldo de garantías	Mantiene el indicador de cartera propuesto
Normatividad Unificada entre la casa matriz y las filiales Internacionales	Facilita el Control y Seguimiento de la cartera
Cumplimiento del área jurídica	NA
Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y seguimiento.	Facilita el Control y Seguimiento de la cartera
Experiencia en el funcionamiento de las sucursales actuales	Agiliza el proceso de capacitación e integración con las filiales
Ofertas atractivas para atraer nuevos clientes	Ampliación de la participación en el mercado
Se cuenta con el equipo y material para capacitar a los funcionarios	Genera tener un mayor porcentaje de funcionarios capacitados

#### **4.1.15 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Tabla 46: Análisis DOFA de los Objetivos**

<b>Objetivo 1:</b>	Lograr que el sistema de Control de riesgo cubra el 100% de las Filiales
<b>Debilidades</b>	Desconocimiento de la normatividad de Centroamérica Procesos de aprobación lentos
<b>Oportunidades</b>	Marco comercial, operativo y jurídico de países centroamericanos Alineación de las políticas con la casa Matriz
<b>Fortalezas</b>	Adecuada estructura organizacional Normatividad Internacional
<b>Amenazas</b>	Cambios de Normatividad Internacional Barreras tecnológicas

<b>Objetivo 2:</b>	Contar con un sistema de Provisiones que cubra el 100% de las filiales Internacionales para el año 2015
<b>Debilidades</b>	Falta de un sistema integrado de informacion Proceso de acoplamiento y transicion cultural
<b>Oportunidades</b>	Tendencia de unificacion de la normatividad Internacional Incremento de la calificacion de riesgo
<b>Fortalezas</b>	Homologacion de las cuentas contables Proceso que ya se ha iniciado con éxito
<b>Amenazas</b>	No contar con un sistema internacional de contabilidad Generacion de normas Contables nuevas por parte de los reguladores

<b>Objetivo 3:</b>	Cumplir con todas las regulaciones establecidas para el sector financiero para el año 2015
<b>Debilidades</b>	Desarrollos tecnologicos lentos Desconocimiento de la normatividad de Centroamerica
<b>Oportunidades</b>	Incrementar la calificacion de riesgo internacional de la organización Mantener nivel de inversion
<b>Fortalezas</b>	Orientación legal del area juridica del banco
<b>Amenazas</b>	Cambios constantes en la legislacion Multas y Saciones por incumplimiento

<b>Objetivo 4:</b>	Fortalecimiento del funcionamiento de las sucursales de Centroamerica para el año 2015
<b>Debilidades</b>	Cambios de cultura organizacional Conflictividad entre sucursales
<b>Oportunidades</b>	Tratados de Libre Comercio Necesidad de competitividad
<b>Fortalezas</b>	Experiencia en el funcionamiento de las sucursales actuales Conocimiento de las tendencias vigentes
<b>Amenazas</b>	Nuevos funcionarios Desconocimiento del mercado de centroamerica

<b>Objetivo 5:</b>	Contar con un sistema de informacion Intregrado el 100% de las operaciones para el año 2015
<b>Debilidades</b>	Procesos lentos a causa de que las decisiones se toman de forma escalonada Incompatibilidad de aplicativos tecnologicos actuales
<b>Oportunidades</b>	Incremento de la participacion en el mercado Acceso a la informacion
<b>Fortalezas</b>	Nueva Estructura de tecnologia Experiencia en fusiones y adquisiciones
<b>Amenazas</b>	Fraccionamiento de las filiales Dispersion de la informacion sobre diferentes plataformas independientes

<b>Objetivo 6:</b>	Aumentar la participación en el mercado a un 16% para el año 2015
<b>Debilidades</b>	Falta de Herramientas de seguimiento comerciales Innovacion en productos, procesos, estrategias comerciales
<b>Oportunidades</b>	Baja Bancarizacion del pais Expansion Internacional por la compra del HSBC de centroamerica
<b>Fortalezas</b>	Amplia cobertura nacional e internacional Marca posicionada en el Mercado
<b>Amenazas</b>	Entrada de nueva competencia nacional e internacionales al mercado Disminucion de margenes de rentabilidad como consecuencia de estrategias comerciales agresivas

<b>Objetivo 7:</b>	Contar con el 89% de sus funcionarios capacitados en los temas pertinentes al banco para el 2015
<b>Debilidades</b>	Alineamiento de los diferentes departamentos y lineas de negocio Alta rotacion de personal
<b>Oportunidades</b>	Agilidad y eficiencia en el servicio al cliente Mantener la certificacion de calidad
<b>Fortalezas</b>	Disponibilidad de recursos para capacitación de Funcionarios Capacitacion a traves de medios virtuales
<b>Amenazas</b>	Perdida de participacion en el mercado Incremento de las reclamacion ante los entes regulatorios

<b>Objetivo 8:</b>	Lograr que el Indicador de la Perdida Esperada continúe constante entre 0.28% y 0.32% para el 2015
<b>Debilidades</b>	Falta de un sistema integrado de informacion Fallas en las politicas de originacion de creditos
<b>Oportunidades</b>	Nuevos desarrollos tecnologicos de calculoautomatico Automatizacion de las politicas de originacion y estrategias de
<b>Fortalezas</b>	Buenas politicas de originacion Respaldo de garantias para las operación de credito
<b>Amenazas</b>	Exposicion en paises donde se tiene presencia, aumentando el riesgo en aspectos economicos que afectan la calidad de la cartera Desaceleracion de la Economia

**Tabla 47: Identificación de Acciones**

OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES	AC
Lograr que el sistema de Control de riesgo cubra el 100% de las Filiales Internacionales para el año 2015	Conocer la normatividad Centroamericana	A1
	Agilizar los procesos de aprobacion internos	A2
	Optimizar la comunicación de las filiales con la casa matriz	A3
	Implementar tecnologia flexible a los cambios	A4
	Estandarizar sistema de control para todos los paises	A5
	Identificar las buenas practicas de cada una de las filiales	A6
	Implementacion de normas estandares internacionales	A7
	Actualizacion constante en las nuevas normas regulatorias	A8
Contar con un sistema de Provisiones que cubra el 100% de las filiales Internacionales para el año 2015	Diseñar un sistema integrado de informacion	A9
	Capacitacion y sensibilizacion de la cultura organizacional corporativa	A10
	Contratar expertos en implementacion de normas internacionales	A11
	Mantener calificacion de riesgo de inversion	A12
	Implementacion de normas contables internacionales	A13
	Mantener capacitados a los funcionarios en normas internacionales	A14
	Diseñar un sistema flexible para cambios en la normatividad	A15
	Alinear las diferentes areas contables de las filiales con la casa matriz	A16
Cumplir con todas las regulaciones establecidas para el sector financiero para el año 2015	Mantenerse informado sobre las modificaciones y nuevas regulaciones que se emitan para el sector financiero	A17
	Disponer de equipo humano capacitado que realice seguimiento al cumplimiento de las normas	A18
	Contar con una herramienta de apoyo que permita controlar el cumplimiento de Todas las regulaciones vigentes	A19
	Realizar auditorias trimestrales sobre el cumplimiento de las regulaciones	A20
	Realizar seguimiento a las auditorias sobre el cumplimiento de las regulaciones	A21
	Capacitar el equipo humano en terminos legales y de regulaciones financieras de Centroamérica	A22
	Realizar sesiones mensuales en el area juridica sobre el cumplimiento legal del banco para evitar sanciones	A23
	Contar con un sistema que integre toda la información legal y de regulaciones del banco para consulta de todos los funcionarios.	A24
Fortalecimiento del funcionamiento de las sucursales de Centroamerica para el año 2015	Aumentar base de clientes	A25
	Capacitar recurso humano de acuerdo a los procesos de la casa matriz	A26
	Realizar un estudio de las necesidades financieras del mercado Centroamericano	A27
	Disenar estrategias de mercado acorde con las necesidades del mercado	A28
	Ejecutar planes de comunicacion y publicidad posicionando la marca y las ofertas comerciales en los paises centromaericanos	A29
	Implementacion de las herramientas comerciales de la casa matriz	A30
	Fijar objetivos alineados con la estrategia principal de la casa matriz	A31
	Pogramar viajes de los ejecutivos comerciales de la casa matriz a los paises centroamericanos para identificar oportunidades de negocio y mejora	A32
Contar con un sistema de informacion Integrandolo el 100% de las operaciones para el año 2015	Disminuir las instancias de aprobacion de proyectos	A33
	Buscar sistemas de informacion compatibles con la actual tecnologia	A34
	Estar a la vanguardia tecnologica en el mercado	A35
	Contar con un sistema de facil acceso para todos los funcionarios	A36
	Procesos de capacitacion a los funcionarios de los cambios en tecnologia	A37
	Usar la experiencia para optimizar los preprocesos de fusion y adquisicion	A38
	Mantener constante comunicacion con las filiales para evitar rupturas	A39
	Aprovechar la tecnologia existente en las filiales para apliarla a la matriz	A40

OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES	AC
Aumentar la participación en el mercado a un 16% para el año 2015	Realizar estudios de mercado buscando las preferencias de los consumidores financieros	A41
	Realizar estudios de benchmarking para conocer la competencia	A42
	Diseñar un plan de referenciación de clientes, que permita obtener nuevos clientes a partir de los actuales	A43
	Creación de productos innovadores que incentiven la compra de productos financieros	A44
	Realizar investigación a clientes de otros bancos, para brindarles ofertas mas competitivas a traves de la compra de cartera	A45
	Mejorar los sistemas de comisiones de la red comercial	A46
	Incrementar la base de clientes a traves de ferias y eventos que soliciten informacion de contacto del cliente	A47
	Desarrollar planes de comunicación se acuerdo a los segmentos de clientes	A48
	Realizar posicionamiento de marca a traves de la campaña "Lugar Equivocado"	A49
	Realizar programas de capacitacion a la red comercial	A50
Contar con el 89% de sus funcionarios capacitados en los temas pertinentes al banco para el 2015	Contratar un firma especializada en capacitacion de personal	A51
	Identificar Todos los temas que se deben capacitar	A52
	Diseñar el material de apoyo para la ejecución de las capacitaciones	A53
	Contar con una herramientas tecnológica que permita la realización de capacitaciones online	A54
	Diseñar un sistema de evaluacion de capacitaciones para funcionarios	A55
	Llevar control sobre la cantidad de funcionarios capacitados y los faltantes	A56
	Establecer politicas dentro de la cultura orgalizaciona que promueva la realizacion de las capacitaciones	A57
	Diseñar programas de entrenamiento para nuevos funcionarios	A58
Lograr que el Indicador de la Perdida Esperada continúe constante entre 0.28% y 0.32% para el 2015	Diseño de un sistema integrado de informacion	A59
	Mantener politicas actualizadas de originacion	A60
	Crear estrategias de colocacion basadas en los estudios de riesgo de sectores economicos	A61
	Realizar monitoreo constante a los creditos aprobados y su comportamiento de pago	A62
	Mantener la actualizacion en temas economicos que puedan afectar de alguna manera el pago de las obligaciones	A63
	Realizar seguimiento a las garantias respaldo de las obligaciones vigentes	A64
	Conocer el comportamiento economicos de los paises Centroamericanos	A65
	Automatizar el control y seguimiento a los comportamientos de la cartera historica	A66

**Tabla 48: Importancia y gobernabilidad**

AC	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	TEMPORALIDAD
A1	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A2	30	70	MEDIANO PLAZO
A3	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A4	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A5	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A6	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A7	70	30	RETOS PARA EL FUTURO
A8	100	70	MEDIANO PLAZO
A9	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A10	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A11	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A12	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A13	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A14	30	70	MEDIANO PLAZO
A15	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A16	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A17	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A18	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A19	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A20	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A21	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A22	100	70	MEDIANO PLAZO
A23	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A24	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A25	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A26	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A27	100	70	MEDIANO PLAZO
A28	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A29	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A30	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A31	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A32	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A33	30	100	MEDIANO PLAZO
A34	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A35	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A36	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A37	30	70	MEDIANO PLAZO
A38	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A39	70	70	EJECUCION INMEDIATA

AC	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	TEMPORALIDAD
A40	30	70	MEDIANO PLAZO
A41	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A42	100	70	MEDIANO PLAZO
A43	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A44	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A45	100	70	MEDIANO PLAZO
A46	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A47	100	70	MEDIANO PLAZO
A48	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A49	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A50	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A51	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A52	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A53	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A54	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A55	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A56	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A57	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A58	100	100	EJECUCION INMEDIATA
A59	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A60	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A61	70	100	EJECUCION INMEDIATA
A62	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A63	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A64	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A65	70	70	EJECUCION INMEDIATA
A66	70	70	EJECUCION INMEDIATA

Figura 9: Grafica de Importancia y Gobernabilidad

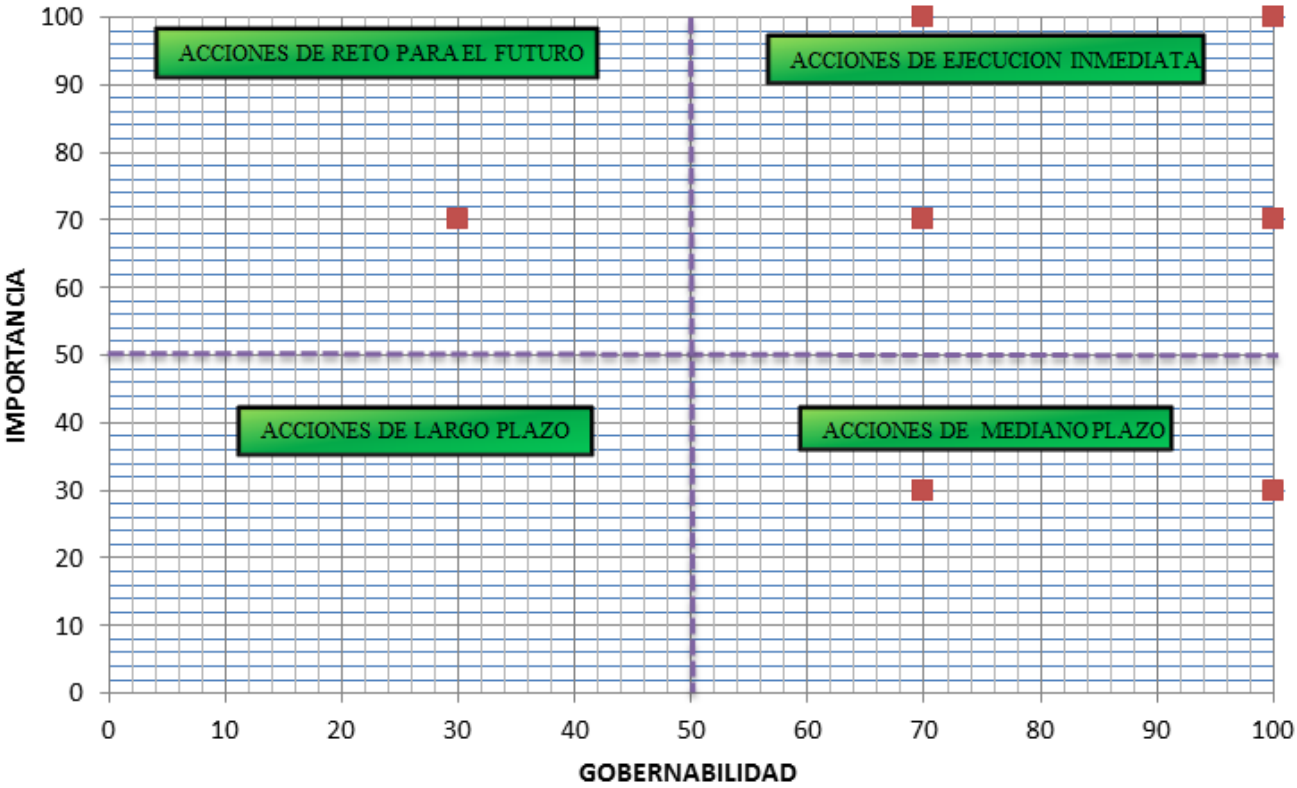




Tabla 49: Acciones de ejecución inmediata

No	ACCION EJECUCION INMEDIATA
A1	Conocer la normatividad Centroamericana
A3	Optimizar la comunicación de las filiales con la casa matriz
A4	Implementar tecnología flexible a los cambios
A5	Estandarizar sistema de control para todos los países
A6	Identificar las buenas practicas de cada una de las filiales
A9	Diseñar un sistema integrado de informacion
A10	Capacitacion y sensibilizacion de la cultura organizacional corporativa
A11	Contratar expertos en implementacion de normas internacionales
A12	Mantener calificacion de riesgo de inversion
A13	Implementacion de normas contables internacionales
A15	Diseñar un sistema flexible para cambios en la normatividad
A16	Alinear las diferentes areas contables de las filiales con la casa matriz
A17	Mantenerse informado sobre las modificaciones y nuevas regulaciones que se emitan para el
A18	Disponer de equipo humano capacitado que realice seguimiento al cumplimiento de las normas
A19	Contar con una herramienta de apoyo que permita controlar el cumplimiento de Todas las
A20	Realizar auditorias trimestrales sobre el cumplimiento de las regulaciones

No	ACCION EJECUCION INMEDIATA
A21	Realizar seguimiento a las auditorias sobre el cumplimiento de las regulaciones
A23	Realizar sesiones mensuales en el area juridica sobre el cumplimiento legal del banco para
A24	Contar con un sistema que integre toda la información legal y de regulaciones del banco para consulta de todos los funcionarios.
A25	Aumentar base de clientes
A26	Capacitar recurso humano de acuerdo a los procesos de la casa matriz
A28	Diseñar estrategias de mercado acorde con las necesidades del mercado
A29	Ejecutar planes de comunicacion y publicidad posicionando la marca y las ofertas comerciales en los paises centromericanos
A30	Implementacion de las herramientas comerciales de la casa matriz
A31	Fijar objetivos alineados con la estrategia principal de la casa matriz
A32	Programar viajes de los ejecutivos comerciales de la casa matriz a los paises centroamericanos para identificar oportunidades de negocio y mejora
A34	Buscar sistemas de informacion compatibles con la actual tecnologia
A35	Estar a la vanguardia tecnologica en el mercado
A36	Contar con un sistema de facil acceso para todos los funcionarios
A38	Usar la experiencia para optimizar los procesos de fusion y adquisicion
A39	Mantener constante comunicacion con las filiales para evitar rupturas
A41	Realizar estudios de mercado buscando las preferencias de los consumidores financieros
A43	Diseñar un plan de referenciación de clientes, que permita obtener nuevos clientes a partir de
A44	Creación de productos innovadores que incentiven la compra de productos financieros
A46	Mejorar los sistemas de comisiones de la red comercial
A48	Desarrollar planes de comunicación de acuerdo a los segmentos de clientes
A49	Realizar posicionamiento de marca a través de la campaña "Lugar Equivocado"
A50	Realizar programas de capacitación a la red comercial
A51	Contratar un firma especializada en capacitación de personal
A52	Identificar Todos los temas que se deben capacitar
A53	Diseñar el material de apoyo para la ejecución de las capacitaciones
A54	Contar con una herramientas tecnológica que permita la realización de capacitaciones online
A55	Diseñar un sistema de evaluación de capacitaciones para funcionarios
A56	Llevar control sobre la cantidad de funcionarios capacitados y los faltantes
A57	Establecer políticas dentro de la cultura organizacional que promueva la realización de las capacitaciones
A58	Diseñar programas de entrenamiento para nuevos funcionarios
A59	Diseño de un sistema integrado de información
A60	Mantener políticas actualizadas de originación
A61	Crear estrategias de colocación basadas en los estudios de riesgo de sectores económicos
A62	Realizar monitoreo constante a los créditos aprobados y su comportamiento de pago
A63	Mantener la actualización en temas económicos que puedan afectar de alguna manera el pago de las obligaciones
A64	Realizar seguimiento a las garantías respaldo de las obligaciones vigentes
A65	Conocer el comportamiento económicos de los países Centroamericanos
A66	Automatizar el control y seguimiento a los comportamientos de la cartera histórica

**Tabla 50: Acciones retos del futuro (mediano y largo plazo)**

No	ACCION RETOS PARA EL FUTURO
A2	Agilizar los procesos de aprobacion internos
A7	Agilizar los procesos de aprobacion internos
A8	Actualizacion constante en las nuevas normas regulatorias
A14	Mantener capacitados a los funcionarios en normas internacionales
A22	Capacitar el equipo humano en terminos legales y de regulaciones financieras de Centroamérica
A27	Realizar un estudio de las necesidades financieras del mercado Centroamericano
A33	Disminuir las instancias de aprobacion de proyectos
A37	Procesos de capacitacion a los funcionarios de los cambios en tecnologia
A40	Aprovechar la tecnologia existente en las filiales para apliarla a la matriz
A42	Realizar estudios de benchmarking para conocer la competencia
A45	Realizar investigación a clientes de otros bancos, para brindarles ofertas mas competitivas a traves de la compra de cartera
A47	Incrementar la base de clientes a traves de ferias y eventos que soliciten informacion de contacto del cliente

## 4.1.16 ARBOL DE PERTINENCIAS

Tabla 51: Árbol de Pertinencias

OP. ESTRATEGICA	Aumentar la rentabilidad del Banco Davivienda al año 2016	
PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
Desarrollar un plan estrategico que le permita a Davivienda, incrementar la rentabilidad del negocio en un 15% al año 2016 sin afectar la calidad de su cartera.	Lograr que el sistema de Control de riesgo cubra el 100% de las Filiales Internacionales para el año 2015	Conocer la normatividad Centroamericana
		Optimizar la comunicación de las filiales con la casa matriz
		Implementar tecnología flexible a los cambios
		Estandarizar sistema de control para todos los países
		Identificar las buenas practicas de cada una de las filiales
		Agilizar los procesos de aprobacion internos
		Actualizacion constante en las nuevas normas regulatorias
	Contar con un sistema de Provisiones que cubra el 100% de las filiales Internacionales para el año 2015	Diseñar un sistema integrado de informacion
		Capacitacion y sensibilizacion de la cultura organizacional corporativa
		Contratar expertos en implementacion de normas internacionales
		Mantener calificacion de riesgo de inversion
		Implementacion de normas contables internacionales
		Diseñar un sistema flexible para cambios en la normatividad
		Alinear las diferentes areas contables de las filiales con la casa matriz
	Mantener capacitados a los funcionarios en normas internacionales	
	Cumplir con todas las regulaciones establecidas para el sector financiero para el año 2015	Mantenerse informado sobre las modificaciones y nuevas regulaciones que se emitan para el sector financiero
		Disponer de equipo humano capacitado que realice seguimiento al cumplimiento de las normas
		Contar con una herramienta de apoyo que permita controlar el cumplimiento de Todas las regulaciones vigentes
		Realizar auditorias trimestrales sobre el cumplimiento de las regulaciones
		Realizar seguimiento a las auditorias sobre el cumplimiento de las regulaciones
		Realizar sesiones mensuales en el area juridica sobre el cumplimiento legal del banco para evitar sanciones
		Contar con un sistema que integre toda la información legal y de regulaciones del banco para consulta de todos los funcionarios.
		Capacitar el equipo humano en terminos legales y de regulaciones financieras de Centroamérica
	Fortalecimiento del funcionamiento de las sucursales de Centroamerica para el año 2015	Aumentar base de clientes
		Capacitar recurso humano de acuerdo a los procesos de la casa matriz
		Disenar estrategias de mercado acorde con las necesidades del mercado
		Ejecutar planes de comunicacion y publicidad posicionando la marca y las ofertas comerciales en los países centromericanos
		Implementacion de las herramientas comerciales de la casa matriz
		Fijar objetivos alineados con la estrategia principal de la casa matriz
		Pogramar viajes de los ejecutivos comerciales de la casa matriz a los países centroamericanos para identificar oportunidades de negocio y mejora
		Realizar un estudio de las necesidades financieras del mercado Centroamericano

OP. ESTRATEGICA	Aumentar la rentabilidad del Banco Davivienda al año 2016	
PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
Desarrollar un plan estrategico que le permita a Davivienda, incrementar la rentabilidad del negocio en un 15% al año 2016 sin afectar la calidad de su cartera.	Contar con un sistema de informacion Intregando el 100% de las operaciones para el año 2015	Buscar sistemas de informacion compatibles con la actual tecnologia
		Estar a la vanguardia tecnologica en el mercado
		Contar con un sistema de facil acceso para todos los funcionarios
		Usar la experiencia para optimizar los procesos de fusion y adquisicion
		Mantener constante comunicacion con las filiales para evitar rupturas
		Disminuir las instancias de aprobacion de proyectos
		Procesos de capacitacion a los funcionarios de los cambios en tecnologia
		Aprovechar la tecnologia existente en las filiales para apliarla a la matriz
	Aumentar la participaci3n en el mercado a un 16% para el a1o 2015	Realizar estudios de mercado buscando las preferencias de los consumidores
		Dise1ar un plan de referenciaci3n de clientes, que permita obtener nuevos clientes a partir de los actuales
		Creaci3n de productos innovadores que incentiven la compra de productos financieros
		Mejorar los sistemas de comisiones de la red comercial
		Desarrollar planes de comunicaci3n se acuerdo a los segmentos de clientes
		Realizar posicionamiento de marca a traves de la campaa "Lugar Equivocado"
		Realizar programas de capacitacion a la red comercial
		Realizar estudios de benchmarking para conocer la competencia
		Realizar investigaci3n a clientes de otros bancos, para brindarles ofertas mas competitivas a traves de la compra de cartera
		Incrementar la base de clientes a traves de ferias y eventos que soliciten informaci3n de contacto del cliente
	Contar con el 89% de sus funcionarios capacitados en los temas pertinentes al banco para el 2015	Contratar un firma especializada en capacitacion de personal
		Identificar Todos los temas que se deben capacitar
		Dise1ar el material de apoyo para la ejecuci3n de las capacitaciones
		Contar con una herramientas tecnol3gica que permita la realizaci3n de capacitaciones online
		Dise1ar un sistema de evaluacion de capacitaciones para funcionarios
		Llevar control sobre la cantidad de funcionarios capacitados y los faltantes
		Establecer politicas dentro de la cultura orgalizacional que promueva la realizacion de las capacitaciones
		Dise1ar programas de entrenamiento para nuevos funcionarios
	Lograr que el Indicador de la Perdida Esperada continue constante entre 0.28% y 0.32% para el 2015	Dise1o de un sistema integrado de informacion
		Mantener politicas actualizadas de originacion
		Crear estrategias de colocacion basadas en los estudios de riesgo de sectores economicos
		Realizar monitoreo constante a los creditos aprobados y su comportamiento de pago
		Mantener la actualizacion en temas economicos que puedan afectar de alguna manera el pago de las obligaciones
		Realizar seguimiento a las garantias respaldo de las obligaciones vigentes
		Conocer el comportamiento economicos de los paises Centroamericanos
Automatizar el control y seguimiento a los comportamientos de la cartera historica		

## 4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.2.1 ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 52: Matriz MEFE

	Factores Externos Claves	Valor	Clasificacion	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Estrategia del Gobierno Nacional de impulsar sectores como la infraestructura, la minería y el agro, lo que hace prever una mayor demanda de créditos corporativos y de PYMES.	0,1	3	0,3
2	Expansion Internacional por la compra del HSBC de centroamerica.	0,1	3	0,3
3	Firma de TLC que implica la necesidad de apalancar el crecimiento y redimensionamiento de empresas, infraestructura, sectores. Etc.	0,1	4	0,4
4	Baja Bancarizacion del pais	0,1	2	0,2
5	Marco comercial, operativo y jurídico de paises centroamericanos.	0,05	4	0,2
<b>Total Oportunidades</b>		<b>0,45</b>		
<b>Amenazas</b>				
1	Entrada de nueva competencia nacional e internacionales al mercado.	0,13	3	0,39
2	Disminucion de margenes de rentabilidad como consecuencia de estrategias comerciales agresivas de la competencia	0,12	1	0,12
3	Exposicion en paises donde se tiene presencia, aumentando el riesgo en aspectos economicos que afectan la calidad de la cartera	0,1	3	0,3
4	Cambios en la regulacion de la Superfinanciera de Colombia	0,1	4	0,4
5	Desaceleracion de la Economia	0,1	3	0,3
<b>Total Amenazas</b>		<b>0,55</b>		
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,91</b>

## **Análisis Matriz MEFE**

Al revisar el resultado total de la matriz, podemos concluir que las estrategias pertenecientes al sector externo han sido favorables. Sin embargo nos debemos concentrar en la baja bancarización del país y la disminución de la rentabilidad como consecuencia de estrategias comerciales agresivas de la competencia con el fin de explotarlos lo más posible, ya que de esta forma, se logra el mayor impacto en el mejoramiento de la calificación global.

Al revisar el análisis del entorno se puede afirmar que es ligeramente más amenazante en términos de las oportunidades ya que estas corresponden al 45%.

Al implementar una estrategia de crecimiento que nos asegure el aprovechamiento de la baja bancarización, el impacto marginal de cada punto en la mejora de esta oportunidad, sumado a un aumento de 1 punto en la amenaza relacionada con la disminución de márgenes de rentabilidad ocasionada por estrategias comerciales agresivas de la competencia, nos impactaría en una variación del valor ponderado de 2.91 a 3.21.

Tabla 53: Matriz MEFI

	Factores Internos Claves	Valor	Clasificacion	Valor Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Amplia cobertura nacional e internacional (Centroamerica, Miami y Panamá)	0,1	4	0,4
2	Marca posicionada en el Mercado	0,1	4	0,4
3	Respaldo del grupo Bolívar	0,13	4	0,52
4	Gran Base de clientes, (5 millones)	0,1	3	0,3
5	Amplia Oferta Portafolio de Productos que se adecuan a las necesidades de los clientes PYME, Corporativo y Banca de Personas.	0,07	3	0,21
<b>Total Fortalezas</b>		0,5		
<b>Debilidades</b>				
1	Herramientas de seguimiento comerciales y de riesgo (CRM, Datawarehouse) que permiten una optima atencion y gestion de control de los clientes.	0,15	2	0,3
2	Alineamiento de las líneas de negocio y las areas de apoyo	0,15	2	0,3
3	Procesos lentos a causa de que las decisiones se toman de forma escalonada	0,05	1	0,05
4	Tiempos de respuesta a solicitudes internas (entre areas) y externas (clientes)	0,1	2	0,2
5	Innovacion en productos, procesos, estrategias comerciales.	0,05	3	0,15
<b>Total Debilidades</b>		0,5		
<b>Total</b>		1		2,83



## **Análisis Matriz MEFE**

El análisis muestra que los factores internos, debilidades y fortalezas se encuentran distribuidos en proporciones iguales, por lo cual podemos afirmar que el Banco se encuentra apenas preparado para hacerle frente a las debilidades haciendo uso de las fortalezas.

Se plantea la necesidad de mejorar a través de una herramienta tecnológica CRM, que permita la integración de información para mitigar los impactos de riesgo operativo, al tiempo que proporciona un mejor conocimiento del cliente y un proceso más eficiente en la profundización y fidelización apoyados en la fortaleza de la gran base de clientes que el Banco tiene, un incremento de 1 punto en estos factores internos foco generaría un incremento marginal 2.83 a 3.33.

Tabla 54: Matriz MPC

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)								
		BANCOLOMBIA		DAVIVIENDA		BANCO DE BOGOTA		
Factores importantes para el Éxito		valor	Clasificacion	Puntaje	Clasificacion	Puntaje	Clasificacion	Puntaje
1	Costos transaccionales y tasa de interes frente al cliente	0,18	3	0,54	2	0,36	1	0,18
2	Profundizacion en los 3 segmentos básicos (Banca personal, Corporativa, pyme)	0,16	4	0,64	3	0,48	2	0,32
3	Plataforma tecnologica con respaldo ante eventualidades.	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
4	Red de oficinas y cajeros en cuanto a cobertura, horarios de atencion, distribucion, infraestructura fisica.	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42
5	Expansión Internacional	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
6	Calidad en servicio al cliente (horarios, reclamaciones, atencion)	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
7	Calificacion de riesgo	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
<b>total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,4</b>		<b>3,0</b>		<b>2,5</b>

### Análisis Matriz MPC

Realizando el análisis del perfil competitivo de Davivienda y los factores importantes para el éxito en el sector, se puede concluir que Davivienda está muy bien preparado para desarrollar sus factores de éxito teniendo en cuenta que su calificación está por encima del 2.5, identificamos que es necesario generar estrategias para la profundización en los 3 segmentos básicos, primordialmente en el segmento corporativo dado que en este momento tenemos un porcentaje de participación menor en este mercado. Adicionalmente se puede revisar el esquema de costos transaccionales y tasas de interés ya que si bien no estamos en inferioridad frente a la competencia, el mercado nos califica de forma negativa. El trabajo en estos 2 factores nos impactaría la calificación frente a nuestro competidor más cercano que es Bancolombia.

Tabla 55: Análisis de Cinco Fuerzas

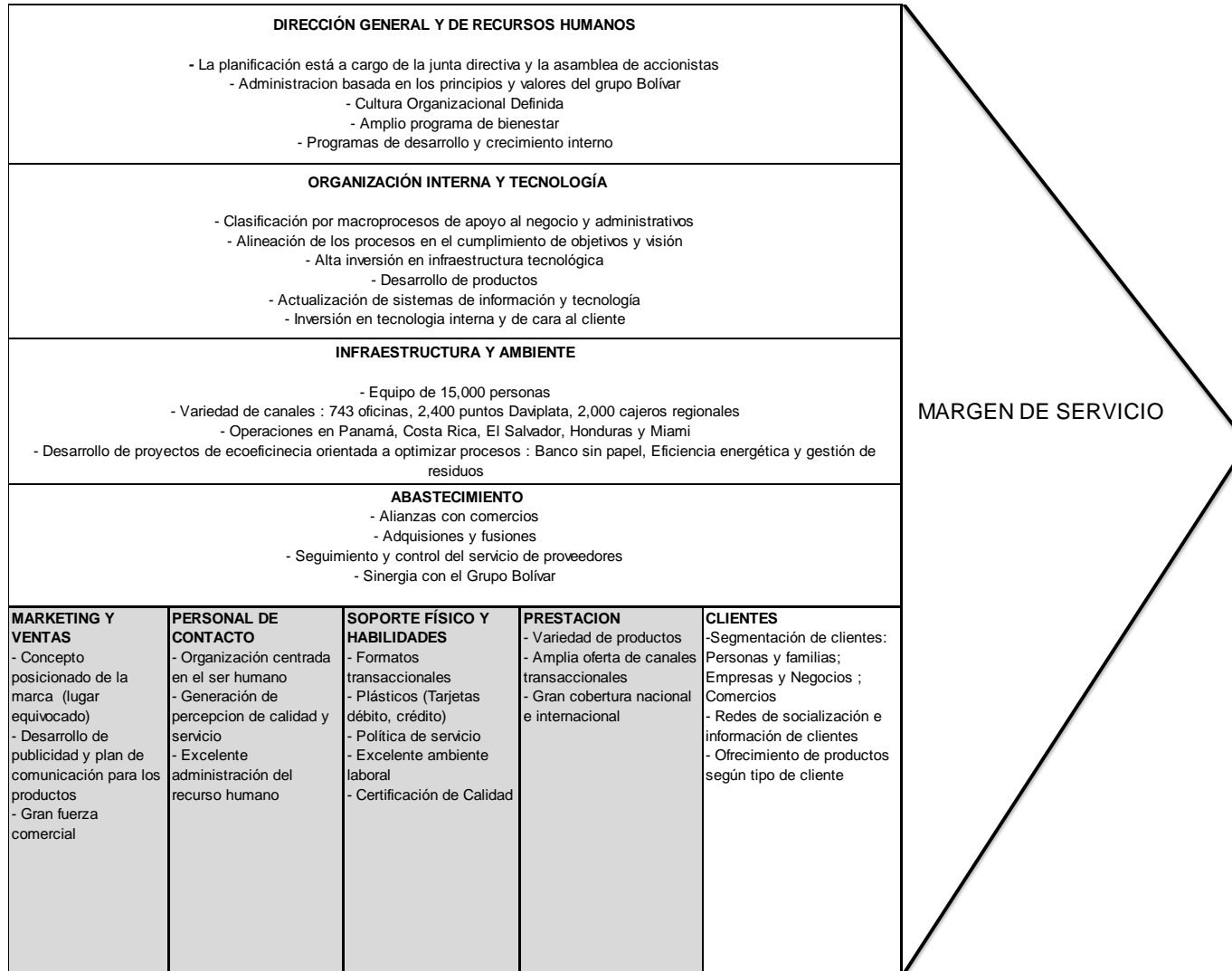
Análisis de la Situación y Atractividad del Sector										
Factores Estratégicos		1	2	3	4	5				
<b>I. Amenaza de nuevos Participantes</b>										
Economía de escala	Pequeña				4					Grandes
Diferencias de productos financieros	Estandares		2							Diferencial
Posicionamiento de marca	Baja				4					Alta
Costo Administrativo Productos	Bajo					5				Alto
Gran Volumen de activos	Pequeño				4					Grande
Diseño propio de productos	Estandar	1								Innovador
Cobertura de las Sucursales	Poca			3						Mucha
Regulación Bancaria	Poca					5				Mucha
Amenaza de nuevos Participantes		1	2	3	12	10				
<b>3,5</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>50</b>				
<b>II. Rivalidad entre Competidores</b>										
Crecimiento de las entidades financieras	Poco					5				Mucho
Costo Administrativo Productos	Alto					5				Bajo
Diferencias de productos financieros	Estandares		2							Diferencial
Posicionamiento de marca	Baja				4					Alta
Canales Transaccionales	Poco					5				Mucho
Tasa	Alto					5				Bajo
Costos fijos de Salida (Contratos Laborales)	Bajo			3						Alto
Alianzas estratégicas	Pocas					5				Muchas
Regulación Bancaria	Poca				4					Mucha
Rivalidad entre Competidores		0	2	3	4	25				
<b>4,22</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>125</b>				
<b>III. Amenaza de Productos Sustitutos</b>										
Tasa y atributos del producto sustituto	Alta				4					Baja
Propensión del comprador a sustituir	Poca		2							Mucha
Oferta de productos sustitutos	Poca		2							Mucha
Costo de cambio de producto sustituto	Alta			3						Bajo
Amenaza de Productos Sustitutos		0	4	3	4	0				
<b>2,75</b>		<b>0</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>0</b>				
<b>IV. Poder de Negociación de los Proveedores</b>										
Cantidad importante de proveedores	Muchos		2							Pocos
Presencia de insumos sustitutos	Muchos			3						Pocos
Costo relativo de compras totales	Bajo		2							Alto
Costo de cambio del proveedor	Bajo		2							Alto
Experiencia del proveedor	Mucha	1								Poca
Poder de Negociación de los Proveedores		1	6	3	0	0				
<b>2</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
<b>V. Poder de Negociación de los Compradores</b>										
Tasa	Alto					5				Bajo
Posicionamiento de marca	Baja				4					Alta
Diferencias de productos financieros	Estandares		2							Diferencial
Beneficios para el comprador	Muchos			3						Pocos
Servicio al cliente	Bueno			3						Malo
Incentivos para el comprador	Bueno			3						Malo
Poder de Negociación de los Compradores		0	2	9	4	5				
<b>3</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>25</b>				

## **Análisis Modelo Cinco Fuerzas**

Realizando el análisis de las 5 fuerzas de Porter para el Banco Davivienda, se encontró que las amenazas a las cuales se enfrenta el banco corresponden al ingreso de nuevos participantes y rivalidad entre competidores, teniendo en cuenta que en los últimos años han incursionado nuevos bancos al país representado con grandes economías de escala, posicionamiento de marca, competidores con altos niveles de activos, regulación bancaria, canales transaccionales, costos de productos y alianzas estratégicas. Actualmente los principales competidores del banco Davivienda son el Grupo Aval y Bancolombia, los cuales ya se encuentran en el mercado de capitales y también, al igual que Davivienda buscan ampliar su cobertura internacional y fortalecer su consolidación a nivel nacional.

Davivienda es considerado como un competidor directo de las entidades que hacen parte del sistema financiero en Colombia, el cual está constituido por 22 bancos y en total 67 instituciones que prestan servicios financieros. El Crecimiento de las entidades financieras, el costo administrativo de los productos, las canales transaccionales, la tasa y las alianzas estratégicas son las principales amenazas que se presentan en esta fuerza.

**Tabla 56: Cadena de Valor**



## **Análisis Cadena de Valor**

Después de realizar el análisis de la cadena de valor del Banco Davivienda se identifica que las actividades primarias están divididas en controlables y no controlables, dentro de las primeras se encuentran marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico y habilidades y prestación. El eslabón no controlable corresponde al cliente.

En cuanto a los eslabones de apoyo encontramos dirección general y de recursos humanos, organización interna y tecnología, infraestructura y ambiente y abastecimiento.

Respecto a las actividades primarias controlables encontradas en la organización se cuenta con proceso de marketing y ventas robusto, fortalecido por el concepto de lugar equivocado a través del cual se desarrollan las campañas publicitarias y programas de promoción de los productos. Todo esto apoyado por un personal de contacto que busca continuamente reflejar calidad y servicio en la atención a clientes, así como el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades del cliente, apoyado en procesos ágiles y herramientas de tecnología actualizadas. Lo anterior se ve reflejado en la prestación de un buen nivel de servicio al cliente que se manifiesta con la variedad de productos y servicios del banco, así como la gran cobertura en presencia de oficinas y sucursales y la posibilidad de realizar transacciones a través de diferentes canales. Finalmente, el eslabón no controlable; clientes, se encuentra manejado a través de una segmentación según el tipo de cliente, lo que ayuda a definir productos según los segmentos establecidos. Igualmente se mantiene constante conocimiento de los mismos a través de los medios de información de clientes que nos permite conocerlo en términos de preferencias y hábitos de consumo.

En cuanto a las actividades de apoyo encontramos La Dirección general y de recursos humanos que está compuesta por los macroprocesos de planificación estratégica del negocio y administración del recurso humano.

La Dirección y la Administración del banco Davivienda están a cargo de los siguientes órganos principales:

- La asamblea general de accionistas
- La Junta Directiva
- La Presidencia
- Demás organismos y funcionarios que sean creados por la Junta Directiva y la Asamblea general de accionistas, a cargos de la planeación estratégica.

En cuanto a los Recursos Humanos, el Banco Davivienda maneja más de 15 mil funcionarios que con procesos exigentes de selección y capacitación basados en los

principios y valores del grupo Bolívar mantienen un excelente clima organizacional lo que se refleja en la percepción del cliente.

La organización interna y tecnología está compuesta por:

- Los macroprocesos de apoyo de negocio: gestión financiera, tecnología, seguridad, monitoreo y gestión de riesgo
- Los macroprocesos de apoyo administrativo: Organización y gestión y apoyo administrativo.

Donde todos se encuentran alineados con la estrategia de la organización en forma coherente, consistente y coordinada con el fin de lograr los objetivos.

La infraestructura y ambiente

Davivienda cuenta con un equipo de más de 15.000 personas, más de 6,6 millones de clientes a través de 743 oficinas, 2400 puntos de atención Daviplatay cerca de 2.000 ATMS a nivel regional. Adicionalmente cuenta con operaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos.

Eco-Eficiencia

En Davivienda se desarrollan varios proyectos de eco-eficiencia orientados a optimizar procesos con el fin de mitigar el impacto ambiental que puedan generar los productos y servicios del Banco entre los cuales se encuentran:

Banco sin papel: que vienen trabajando en un ahorro y cambio de cultura interna en la optimización de procesos que demanden papel.

Eficiencia energética

Gestión de residuos

Finalmente, con respecto al abastecimiento vale la pena desatacar las contantes adquisidores, fusiones y alianzas estratégicas que han permitido el crecimiento del negocio y el logro de los objetivos corporativos apoyando las estrategias del grupo empresarial Bolívar.

## 4.2.2 ETAPA DE AJUSTE

Tabla 57: Matriz DOFA

		FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
		<p>1. Amplia cobertura nacional e internacional (Centroamerica, Miami y Panamá)</p> <p>2. Marca posicionada en el Mercado</p> <p>3. Respaldo del grupo Bolívar</p> <p><u>4. Gran Base de clientes. (5 millones)</u></p> <p>5. Amplia Oferta Portafolio de Productos que se adecuan a las necesidades de los clientes PYME, Corporativo y Banca de Personas.</p>	<p><u>1. Herramientas de seguimiento comerciales y de riesgo (CRM, Datawarehouse) que permiten una optima atencion y gestion de control de los clientes.</u></p> <p>2. Alineamiento de los diferentes departamentos y leas de negocio</p> <p>3. Procesos lentos a causa de que las decisiones se toman de forma escalonada</p> <p>4. Tiempos de respuesta a solicitudes internas (entre areas) y externas (clientes)</p> <p>5. Innovacion en productos, procesos, estrategias comerciales.</p>
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<p>1. Estrategia del Gobierno Nacional de impulsar sectores como la infraestructura, la minería y el agro, lo que hace prever una mayor demanda de créditos corporativos y de PYMES.</p> <p>2. Expansión Internacional por la compra del HSBC de centroamerica</p> <p>3. Firma de TLC que implica la necesidad de apalancar el crecimiento y redimensionamiento de empresas, infraestructura, sectores. Etc.</p> <p><u>4. Baja Bancarización del país</u></p> <p>5. Marco comercial, operativo y jurídico de países centroamericanos.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F4,O4; Desarrollo de productos</p> <p>F2,O2; Desarrollo de mercado</p> <p>F5,O3; Penetración en el mercado</p> <p>F1,O2; Diversificación concéntrica</p> <p>F5,O4; Penetración en el mercado</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1,O4; Desarrollo del mercado</p> <p>D5,O2; Desarrollo de productos</p> <p>D5,O1; Desarrollo de productos</p> <p>D5,O4; Diversificación concéntrica</p> <p>D2,O5; Penetración en el mercado</p>
<b>AMENAZAS: A</b>	<p>1. Entrada de nueva competencia nacional e internacionales al mercado.</p> <p><u>2. Disminución de márgenes de rentabilidad como consecuencia de estrategias comerciales agresivas de la competencia</u></p> <p>3. Exposición en países donde se tiene presencia, aumentando el riesgo en aspectos económicos que afectan la calidad de la cartera</p> <p>4. Cambios en la regulación de la Superfinanciera de Colombia</p> <p>5. Desaceleración de la Economía</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>F4,A2; Desarrollo de productos</p> <p>F2,A1 Penetración en el mercado</p> <p>F1,A3; Desarrollo en el mercado</p> <p>F3,A1; Integración horizontal</p> <p>F1,A2; Penetración en el mercado</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>D1,A2; Diversificación concéntrica</p> <p>D5,A1; Integración Horizontal</p> <p>D5,A4; Desarrollo de productos</p> <p>D1,A3; Diversificación Horizontal</p> <p>D5,A1; Penetración de Mercados</p>



## **Análisis Matriz DOFA**

Estrategias FO: Teniendo en cuenta el respaldo corporativo del Grupo Bolívar al banco Davivienda y la sinergia con las deferentes empresas del grupo se debe aprovechar y esta fortaleza con estrategias de Desarrollo de Producto y Penetración en el mercado para seguir liderando frente a la competencia.

Estrategias FA: Una de las grandes fortalezas del banco Davivienda además de su respaldo, es que es una marca posicionada en el mercado con una gran base de clientes, sin embargo con la reciente entrada de nueva competencia internacional al mercado y las estrategias agresivas de competitividad del mercado actual ha presentado una amenaza palpable en los márgenes de rentabilidad, con el fin de mitigar esta amenaza se plantearan estrategias de penetración de mercados con Desarrollos de productos a la medida que hagan que los clientes nos prefieran frente a la competencia, a su vez con integración horizontal se lograra llegar a tener un control de los competidores.

Estrategias DO: Con el fin de aprovechar las estrategias del Gobierno nacional para incentivar los diferentes sectores de la economía se plantean estrategias de desarrollo de productos para incrementar la demanda en estas líneas de crédito y de esta manera incrementar la participación en el mercado, una de las mayores debilidades actuales del Banco es la falta de una herramienta de seguimiento comercial y riesgo, por medio de la estrategia de diversificación concéntrica se pretende tomar las buenas prácticas de los Bancos recientemente adquiridos con el fin de añadir nuevos productos o procesos que puedan mitigar las debilidades actuales.

Estrategias DA: La tasa de interés actual que maneja el banco Davivienda es una de las más altas del mercado por tal razón se realizaran estrategias de penetración de mercados a través de desarrollos de productos a la medida del cliente y por medio del servicio amable brindando una información clara y precisa a los clientes, de esta manera se retendrá a los clientes que puedan querer ir por las estrategias agresivas de tasas que ofrecen la competencia.

**Tabla 58: Matriz BCG**

<b>Tipo cartera</b>	<b>Ingresos</b>	<b>% Ingresos</b>	<b>Utilidades</b>	<b>% Utilidades</b>	<b>% Part. del mercado</b>	<b>% Tasa de crec. Ventas</b>
consumo	9723	27%	229,77	27%	13,1%	11,90%
vivienda	9237	26%	195,73	23%	24,10%	30,70%
comercial	16676	47%	425,5	50%	10,60%	13,40%
<b>TOTAL</b>	<b>35636</b>	<b>100%</b>	<b>851</b>	<b>100%</b>		

\*Cifras en miles de millones de pesos.

Figura 10: Gráfica Inicial BCG

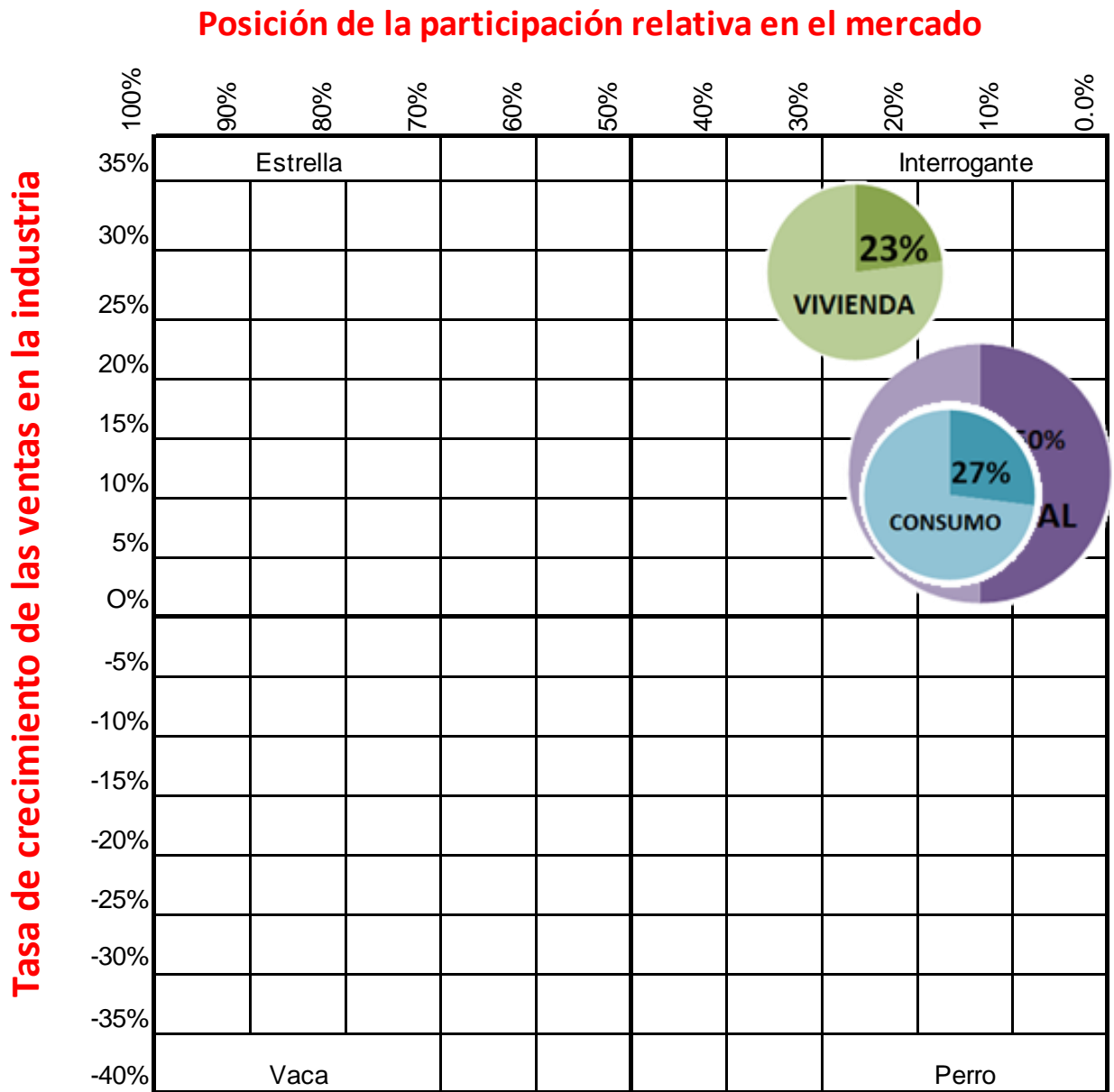
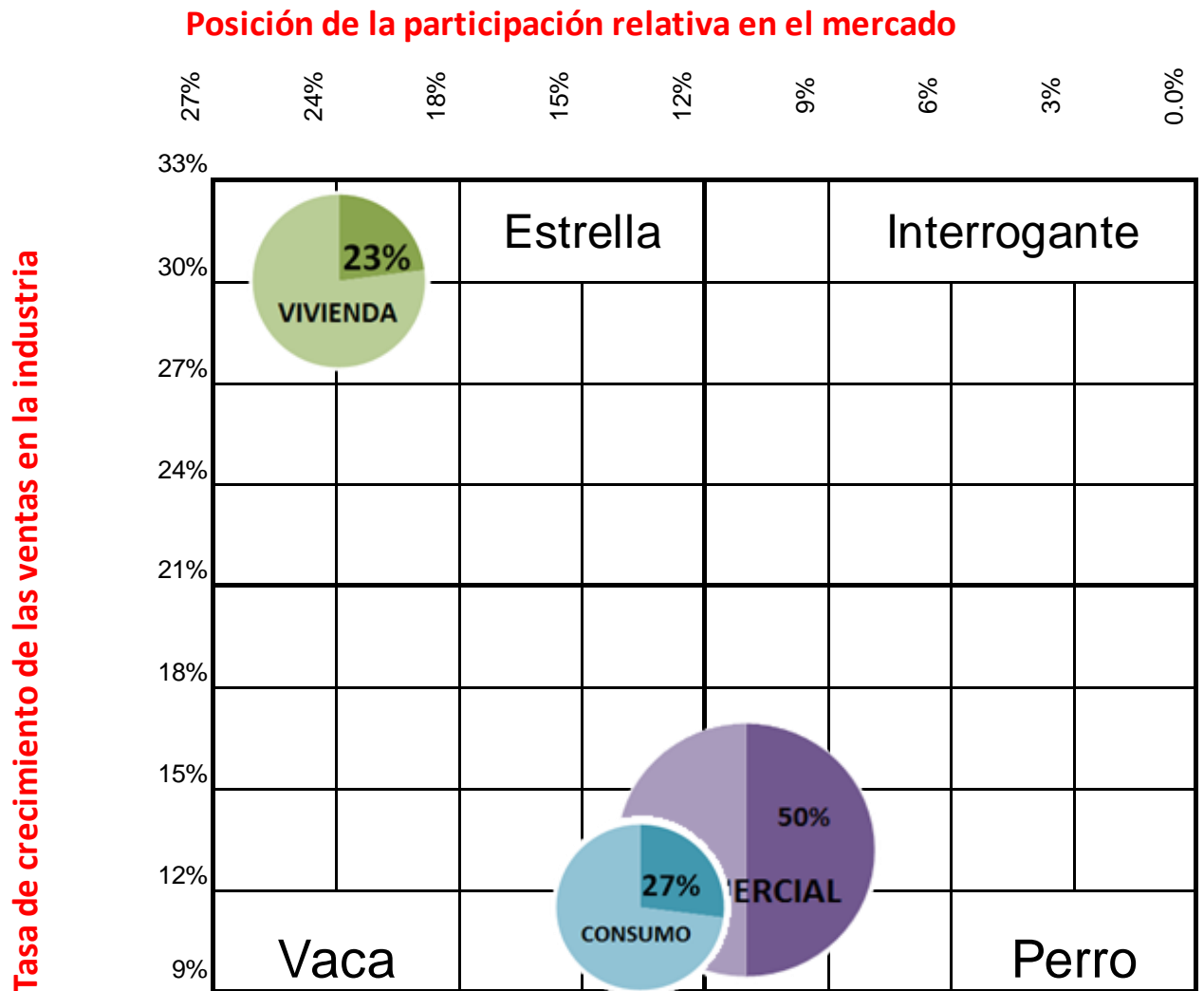


Figura 11: Gráfica de acercamiento BCG



## **Análisis Matriz BCG**

1. Cartera de Consumo presenta un alto volumen en ventas y porcentaje de utilidad, pero el mercado se ha contraído, por lo cual es importante mantener la participación esperando una reacción del mismo. Vale la pena implementar esquemas de innovación y la estrategia sería **DESARROLLO DE MERCADO**. En cuanto a tarjeta de crédito, que ocupa un lugar importante dentro de este tipo de cartera y es uno de los rubros más competidos y aun así tiene un 21% de participación. Debido a esta misma competencia la inversión para crecer es muy alta y si esta se hiciera el porcentaje de la participación de utilidades no aumentaría ya que la inversión se llevaría casi el mismo porcentaje de generación de utilidad.

2. Cartera de vivienda: Representa el 3er mayor volumen en ventas del mercado y el 3er producto en utilidad, pero al tener una posición dominante en el mercado con una participación del 24.10%, el crecimiento es limitado. Por esta razón la estrategia de este producto es **PENETRACION DE MERCADOS**.

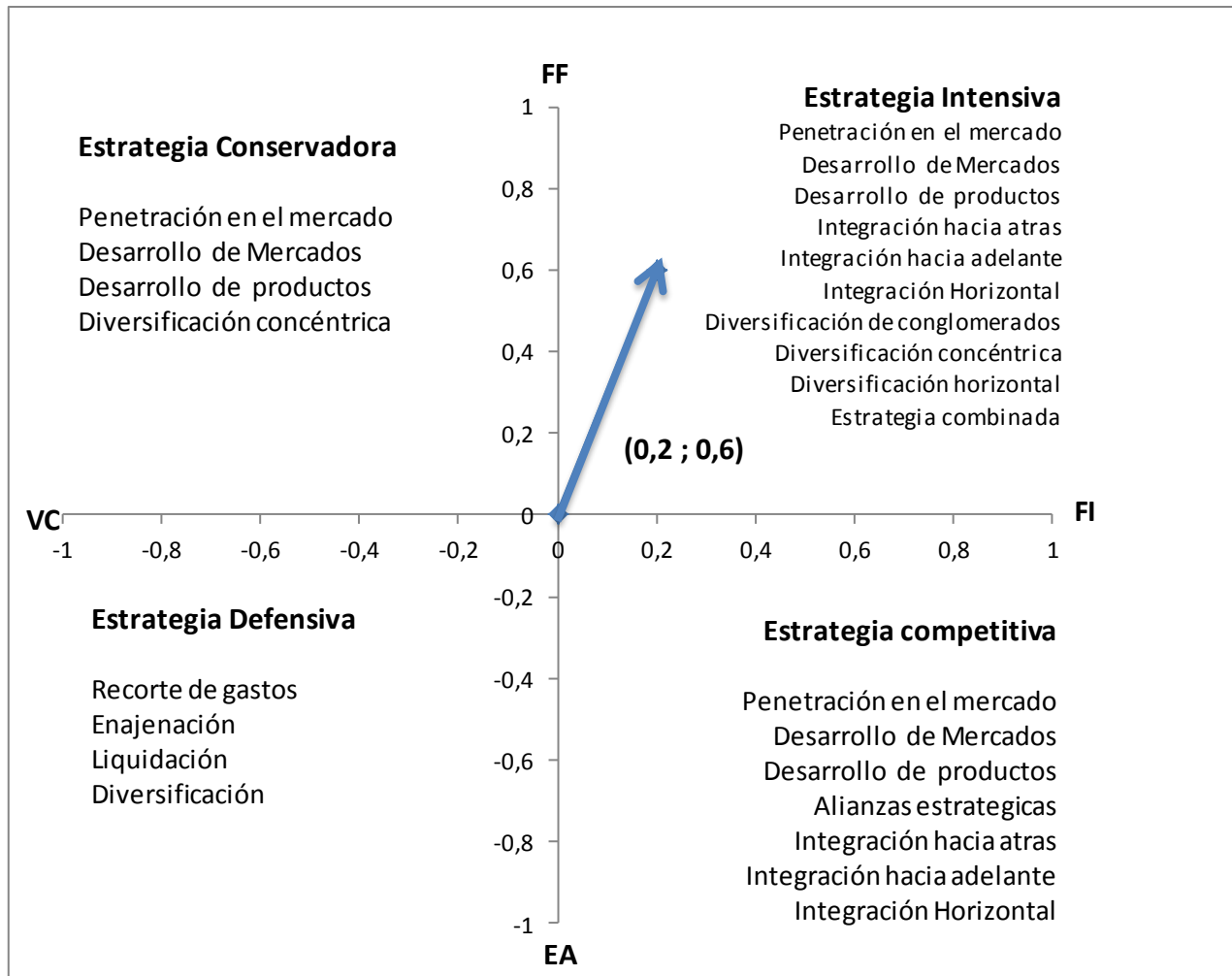
3. Cartera Comercial: Representa el mayor volumen de cartera, y un riesgo bajo dadas las garantías a que se manejan. Pese a tener un porcentaje menor en utilidades, hay margen de crecimiento en participación que nos permitiría aumentar el volumen total de las mismas. La estrategia de este segmento es **DESARROLLO DE PRODUCTO**.

La estrategia Corporativa será dar énfasis en la cartera comercial buscando por esta vía aumentar participación, volumen de cartera que repercutirá en aumento en utilidades sin golpear el riesgo y estabilidad del negocio. Se seguirá la estrategia de Crecimiento enfocada en este segmento.

Tabla 59: Matriz PEEA

<b>Fortaleza Financiera</b>	<b>calificaciones</b>	<b>Estabilidad Ambiental</b>	<b>calificaciones</b>
Rentabilidad	5	Tasa interbancaria	-5
Liquidez	5	Estrategias del gobierno nacional	-3
Tasas de interes	4	Desaceleracion de la economia	-4
Provisiones	4	Regulaciones de la Superfinanciera	-5
Capital autorizado	5	TLC	-3
<b>Total FF</b>	<b>23</b>	<b>Total EA</b>	<b>-20</b>
<b>Promedio</b>	<b>4,6</b>	<b>Promedio</b>	<b>-4</b>
<b>Fortaleza Industrial</b>	<b>calificaciones</b>	<b>ventaja competitiva</b>	<b>calificaciones</b>
Expansion internacional	3	Conocimiento cliente	-5
Infraestructura tecnologica	5	posicionamiento de marca	-4
Red de oficinas	4	Portafolio de productos	-4
Estabilidad financiera	5	Penetracion en mercados internacionales	-3
Seguimiento y control de riesgo	4	Fidelizacion de clientes	-4
<b>Total FI</b>	<b>21</b>	<b>Total VC</b>	<b>-20</b>
<b>Promedio</b>	<b>4,2</b>	<b>Promedio</b>	<b>-4</b>

Figura 12: Grafica PEEA



### 4.2.3 ETAPA DE DECISIÓN

Tabla 60: Matriz MPEC

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	VALOR	Penetración de Mercados		Desarrollo de productos		Desarrollo de Mercados	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Estrategia del Gobierno Nacional de impulsar sectores como la infraestructura, la minería y el agro, lo que hace prever una mayor demanda de créditos corporativos y de PYMES.	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Expansion Internacional por la compra del HSBC de centroamerica.	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Firma de TLC que implica la necesidad de apalancar el crecimiento y redimensionamiento de empresas, infraestructura, sectores. Etc.	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Baja Bancarizacion del pais	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Marco comercial, operativo y jurídico de paises centroamericanos.	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
<b>AMENAZAS</b>							
Entrada de nueva competencia nacional e internacionales al mercado.	0,13	1	0,13	2	0,26	2	0,26
Disminucion de margenes de rentabilidad como consecuencia de estrategias comerciales agresivas de la competencia	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
Exposicion en paises donde se tiene presencia, aumentando el riesgo en aspectos economicos que afectan la calidad de la cartera	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Cambios en la regulacion de la Superfinanciera de Colombia	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Desaceleracion de la Economia	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
<b>FORTALEZAS</b>							
Amplia cobertura nacional e internacional (Centroamerica, Miami y Panamá)	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
Marca posicionada en el Mercado	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Respaldo del grupo Bolívar	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26
Gran Base de clientes, (5 millones)	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Amplia Oferta Portafolio de Productos que se adecuan a las necesidades de los clientes PYME, Corporativo y Banca de Personas.	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>							
Herramientas de seguimiento comerciales y de riesgo (CRM, Datawarehouse) que permiten una optima atencion y gestion de control de los clientes.	0,15	1	0,15	1	0,15	2	0,3
Alineamiento de los diferentes departamentos y lineas de negocio	0,15	1	0,15	2	0,3	1	0,15
Procesos lentos a causa de que las decisiones se toman de forma escalonada	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Tiempos de respuesta a solicitudes internas (entre areas) y externas (clientes)	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Innovacion en productos, procesos, estrategias comerciales.	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
<b>SUMA DEL PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN</b>	<b>2</b>		<b>4,02</b>		<b>3,7</b>		<b>4,17</b>



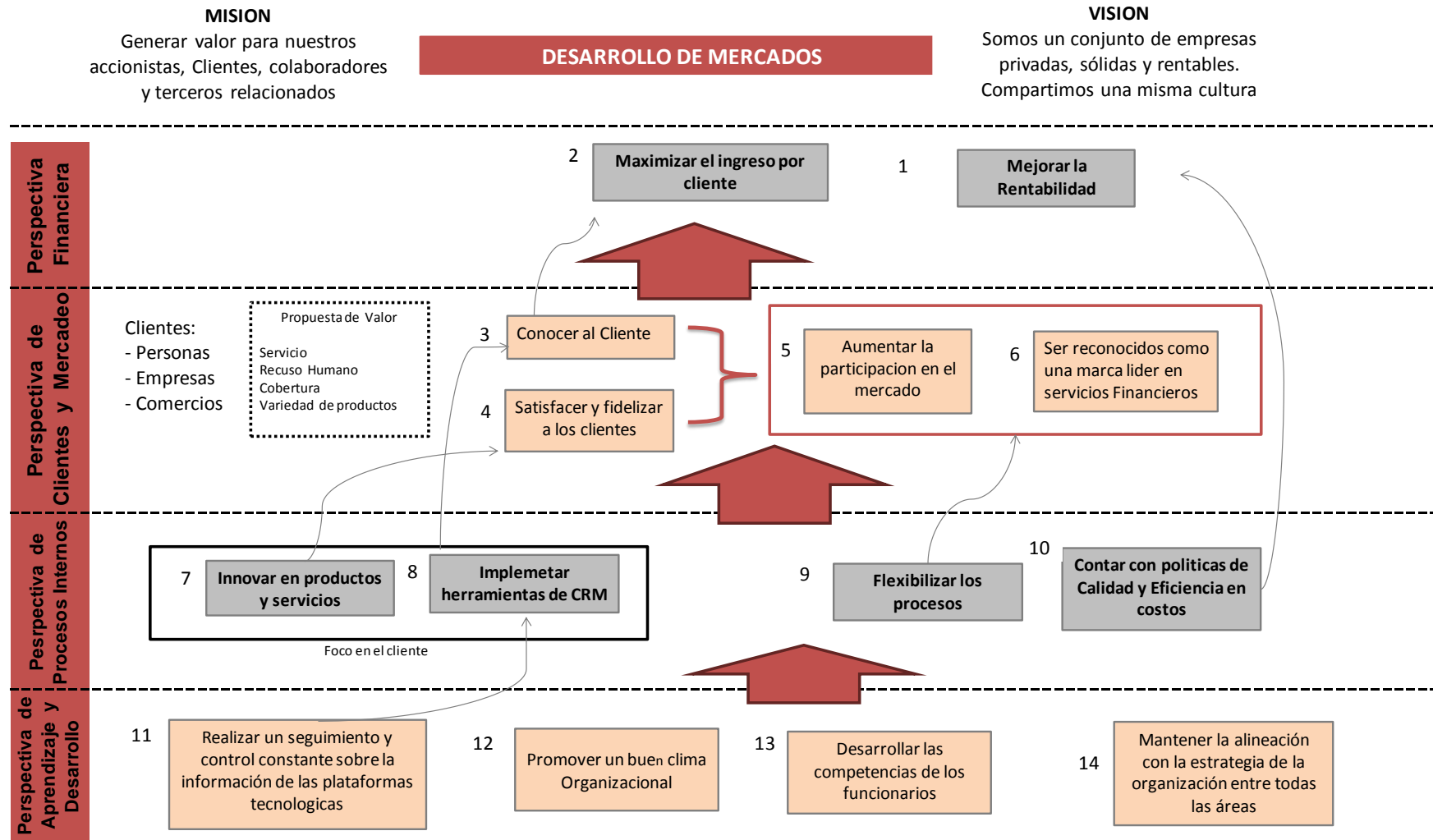
## **Análisis MPEC**

Después de escoger las estrategias alternativas a implementar : penetración de mercados, Desarrollo de Producto y Desarrollo de mercado obtenidas en el análisis de las matrices MEFE, MEFI, MPC, BCG, DOFA y PEEA, se realizó la evaluación de estas estrategias de forma objetiva basados en los factores clave de la organización tanto internos como externos y de esta manera la estrategia con más alto puntaje fue la Penetración de Mercados teniendo en cuenta que afecta directamente la situación actual en la que se encuentra la organización con la expansión Internacional principalmente en Centroamérica, por lo cual se deben introducir nuevos productos y servicios en estas nuevas áreas de mercado lo que hará que la empresa consiga una participación representativa a nivel Internacional en el mercado y de esta manera mitigar el impacto de la competencia internacional que está ingresando a nuestro país. Para esto será necesario apoyarse en el amplio portafolio de productos con los cuales cuenta el banco actualmente, como lo es PYME, corporativo y Banca Personas, para incursionar en nuevos mercados, a través de la expansión y el crecimiento del negocio.

Esta estrategia también estará sustentada por la gran base actual de clientes, en los cuales se focalizarían actividades de profundización y fidelización de clientes, con fin de desarrollar al máximo este mercado existe, que cuenta con un amplio potencial para nuevos negocios.

### 4.3 EVALUACION ESTRATEGICA

Figura 13: Mapa de objetivos estratégicos



### 4.3.2 MAPA DE INDICADORES

Tabla 61: Mapa de Indicadores

Enfoque del resultado	OBJETIVO	INDICADOR	Valor Real 2013	Meta 2015
Perspectiva Financiera	Mejorar la Rentabilidad, aprovechando el proceso transaccional actual para aumentar los clientes	ROE Retorno sobre el patrimonio	9,30%	15,00%
	Maximizar el ingreso por cliente, a través de la programas de profundización para aumentar los ingresos	Utilidad Neta / Ingresos Operativos	21,00%	22,00%
Perspectiva de Clientes y Mercadeo	Conocer al Cliente a través de la segmentación para ofrecer alternativas perfiladas	% de satisfacción de clientes	54%	56%
	Satisfacer y fidelizar a los clientes, teniendo variedad de ofertas para cubrir todo los mercados			
	Aumentar la participacion en el mercado, desarrollando nuevos mercados para incrementar las ventas	Ventas Davivienda/ ventas Mercado	18,60%	20%
	Ser reconocidos como una marca lider en servicios Financieros, a través planes de promoción y divulgación de marca para generar recordación en los clientes	Top Of mind	15,60%	18%
Perspectiva de Procesos Internos	Innovar en productos y servicios, por medio de inversión en investogación para desarrollar nuevos productos	1 nuevo producto al año	Cumplió	Cumplió
	Implemetar herramientas de CRM, a través de la segmentacion y perfilamiento de clientes para estrechar las relaciones con los mismos	% Eficacia	83,70%	84%
	Flexibilizar los procesos, por medio de politicas que faciliten la implementación de nuevos proyectos para ser mas eficientes y cumplir los tiempos de respuesta	Tiempo real de entrega del proyecto/ tiempo presupuestado	0,5	1
	Contar con politicas de Calidad y Eficiencia en costos a través de la certificación anual de los procesos y servicios para incremnetar los niveles de eficiencia	Eficiencia en costos	1000 millones	1000 millones
		Certificación de Calidad	Cumple	Cumplimiento
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	Realizar un seguimiento y control constante sobre la información de las plataformas tecnologicas mediante la actualización del sistema para aumnetar las bases de datos	% Actualización de datos del clientes en CRM	63%	70%
	Promover un buen clima Organizacional basada en los procesos de servicio y calidad para apoyar los procesos de valor y satisfacción del cliente	Escala del nivel de clima organizacional	Nivel 4 de 5	Nivel 5 de 5
	Desarrollar las competencias de los funcionarios mediante procesos de capacitación constante para mejorar la productividad	Porcentaje de capacitaciones aprobadas	79%	89%
	Mantener la alineación con la estrategia de la organización entre todas las áreas para lograr los objetivos corporativos	% cumplimiento de objetivos	74%	85%

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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:

- ✓ 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

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.

- ✓ 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.
  
- ✓ 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.
  
- ✓ 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.
  
- ✓ 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 trasmita 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.
  
- ✓ Analizando los tipo de cartera del Banco, a través de la Boston Consulting Group, se obtienen las siguientes conclusiones según la respetiva clasificación :
  - 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 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 ofertas competitivas en tasas y plazo 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.

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 carta del Banco.

## 6. REFERENCIAS

- AMAYA PULIDO, Pedro José (Director del Proyecto). Colombia un país por construir. Problemas y retos presentes y futuros, Editorial Unibiblos, 2001
- ANDRADE SOSA, Hugo H. y OTROS. Pensamiento Sistémico: Diversidad en búsqueda de Unidad. Ediciones Universidad Industrial de Santander, 2001.
- BOYETT, Joseph et BOYETT, Jimmie; Hablan los gurús, Grupo Editorial Norma, 1999
- DIXIT, Avinash K. y NALEBUFF, Barry J. Pensar Estratégicamente: Un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria”, Antoni Bosch Editor, 2004.
- FAIRBANKS, Michael et LINSAY, Stance; Arando en el Mar, McGraw- Hill, 2000
- GODET, Michel; “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”, Alfaomega, 1999
- GROVE, Andrew S.; “Sólo los paranoides sobreviven”, Granica, 1997
- MIKLOS, Tomás et TELLO, Ma. Elena; Planeación Prospectiva, Limusa, 2001
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph; Safari a la estrategia, Granica, 2003
- O’CONNOR, Joseph et MCDERMOTT, Ian; Introducción al pensamiento sistémico, Ediciones Urano, 1998
- PORTER, Michael; Ser Competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones, Traducción de Rafael Aparicio Aldazábal, Ediciones Deusto S.A., 1999
- SAMETBAND Moisés José; Entre el Orden y el Caos: La Complejidad, Fondo de Cultura Económica, 1994.
- SENGE, Peter M.; La Quinta Disciplina, Ediciones Granica, 2005.
- WEIL, Peter; Holística: Una nueva visión y abordaje de lo real, Ediciones San Pablo, 2000.
- Odiorne. Administración por objetivos. Nuevo sistema par a la dirección. Mexico : Limusa, 1995.
- Mintzberg. Five P’s for Strategy. 1987, California Manangement for Review, pág. 14.
- Porter. Qué es la estrategia. Harvard Bussiness review. Dic de 2011
- Edgar Ibarra Ayerbe. Memorias de Gerencia Estratégica. Universidad de la Sabana 2013.