

Plan estratégico Banco Davivienda 2019 - 2024

Por
Alejandro Ángel Ceballos
Hernán Camilo González Hernández

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN
Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo
CEAD José Acevedo y Gómez
Bogotá
2019

Plan estratégico Banco Davivienda 2019 - 2024

Por

Alejandro Ángel Ceballos
Hernán Camilo González Hernández

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Gerencia Estratégica de Mercadeo, bajo
la modalidad de proyecto aplicado

Mg. Ludwin Alexander Sánchez Vargas

Director

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN
Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo
CEAD José Acevedo y Gómez
Bogotá
2019

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios y a todos los que lo hicieron realidad.

(Alejandro Ángel Ceballos)

Dedico este proyecto aplicado principalmente a Dios y a todas las personas que lo hicieron posible, a nivel personal, familiar y laboral.

(Hernán Camilo González Hernández)

Agradecimientos

A Dios, a mi familia, y a todas las personas a nivel interno y externo al Banco Davivienda que con su disposición y orientaciones efectivas lograron que este trabajo fuese posible.

(Alejandro Ángel Ceballos)

A Dios por la oportunidad de mejorar e impulsar cada día mi ámbito profesional y laboral, a mis familiares y amigos por ayudarme a propiciar espacios para crecer intelectualmente, a mi compañero y director de proyecto por hacer todo esto posible

(Hernán Camilo González Hernández)

Contenido

Introducción	16
Antecedentes	17
Planteamiento del problema	17
Objetivos	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
Justificación.....	21
Marco Teórico	23
Metodología	34
Diagnóstico	37
Estructura del sector bancario	37
Sector bancario.....	37
Competidores potenciales	40
Fintechs de financiamiento.....	40
Google, Apple, Amazon.....	40
Clientes.....	41
Personas naturales.....	41
Personas jurídicas.....	41
Proveedores	42
Negocio bancario.....	42
Banco de la República.....	43
Bancos comerciales.....	43
Bancos segundo piso.....	43

Proveedores complementarios al negocio	43
Fintech.	43
Empresas consultoras y servicios profesionales	44
Aliados de infraestructura masiva	44
Empresas de suministro de insumos	45
Sustitutos	45
Factores claves de éxito.....	46
Digitalización.....	47
Servicio al cliente	49
Análítica de clientes.....	50
Mercadeo y Publicidad	54
Tecnología instalada	55
Cobertura	56
Evaluación externa directa	57
Análisis externo indirecto.....	61
Variables políticas	61
Variables económicas	62
Variables Sociales.....	63
Variables tecnológicas	64
Variables ambientales y ecológicas	65
Variables legales.....	67
Análisis interno	69
Área de operación bancaria	70
Área de mercadeo y publicidad	71
Área contable, financiera y tributaria	72

Área talento humano.....	73
Área de Riesgo.....	74
Líneas de negocio	75
Funciones de la gerencia – Planeación	77
Funciones de la gerencia – Organización	78
Funciones de la gerencia – Dirección.....	79
Funciones de la gerencia – Control	81
Funciones de la gerencia – Consolidado	82
Diagnóstico externo.....	83
Diagnóstico Interno	84
Plataforma estratégica	87
Evaluación de la plataforma estratégica existente.....	87
Visión.....	98
Misión.....	98
Objeto social	98
Principios corporativos	99
Objetivos estratégicos.....	100
Políticas	101
Formulación de estrategias.....	101
Estrategias FO.....	101
Estrategias FA.....	103
Estrategias DO.....	104
Estrategias DA.....	105
Matriz DOFA	106
Calificación de objetivos.....	112

Calificación de estrategias.....	113
Conclusiones	131
Recomendaciones.....	133
Bibliografía	136

Lista de tablas

Tabla 1 Bancos competidores en el sector financiero colombiano.....	38
Tabla 2 Variaciones anuales entre Julio 2017 y Julio 2018 principales Bancos Competidores	39
Tabla 3 Productos sustitutos en los diferentes bancos	45
Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Clave de Éxito.....	46
Tabla 5 Cantidad de transacciones de bancos comerciales realizadas en Colombia a través de canales virtuales, para el primer semestre de 2018.....	47
Tabla 6 Cantidad de transacciones para cada uno de los bancos competidores y Davivienda, realizadas en Colombia a través de internet en el primer semestre de 2018.....	48
Tabla 7 Cantidad de transacciones para cada uno de los bancos competidores y Davivienda, realizadas a través de telefonía móvil en el primer semestre de 2018	48
Tabla 8 Resumen del factor clave de éxito digitalización para los bancos competidores y Davivienda	49
Tabla 9 Cantidad de quejas para cada uno de los competidores y Davivienda para el 2017, con la calificación de su perfil competitivo.....	50
Tabla 10 Valores de cartera de cada competidor y Davivienda, según su calificación, al 30 de septiembre de 2018	51
Tabla 11 Participación de cada calificación de riesgo en la cartera total, al 30 de septiembre de 2018.....	51
Tabla 12 Transacciones de compras con tarjeta de crédito, periodo comprendido entre el día 1 de enero y 30 de septiembre de 2018 a nivel nacional	52
Tabla 13 Transacciones de compras con tarjeta de crédito, periodo comprendido entre el día 1 de enero y 30 de septiembre de 2018 en el exterior	53
Tabla 14 Transacciones de compras con tarjeta de crédito, periodo comprendido entre el día 1 de enero y 30 de septiembre de 2018 totales, valor de compras promedio y calificación de cada competidor	53

Tabla 15 Resumen de evaluación de la matriz de perfil de competidor, para Davivienda y sus competidores	54
Tabla 16 Posición de Davivienda y sus competidores en el listado de las 500 marcas más valoradas del mundo	55
Tabla 17 Inversión en tecnología de Davivienda y sus competidores para el año 2018 y su calificación.....	55
Tabla 18 Cantidad de oficinas de servicio de Davivienda y sus competidores a junio de 2018 a nivel nacional	56
Tabla 19 Cantidad de corresponsales bancarios de Davivienda y sus competidores a junio de 2018 a nivel nacional	57
Tabla 20 Calificación otorgada a Davivienda y sus competidores para el factor clave de éxito cobertura	57
Tabla 21 Matriz de Perfil Competitivo MPC Davivienda, de acuerdo a los factores claves de éxito mencionados	57
Tabla 22 Matriz de Perfil Competitivo MPC Bancolombia, de acuerdo a los factores claves de éxito mencionados	58
Tabla 23 Matriz de Perfil Competitivo MPC Banco de Bogotá, de acuerdo a los factores claves de éxito mencionados.....	59
Tabla 24 Matriz de Perfil Competitivo BBVA Colombia, de acuerdo a los factores claves de éxito mencionados	59
Tabla 25 Matriz de Perfil Competitivo MPC Banco de Occidente, de acuerdo con los factores claves de éxito mencionados.....	60
Tabla 26 Matriz de Perfil Competitivo MPC Promedio del sector financiero, de acuerdo a los factores claves de éxito mencionados	60
Tabla 27 Matriz de evaluación externa indirecta variables políticas	61
Tabla 28 Matriz de evaluación externa indirecta variables económicas	62
Tabla 29 Matriz de evaluación externa indirecta variables sociales.....	63
Tabla 30 Matriz de evaluación externa indirecta variables tecnológicas	65

Tabla 31 Matriz de evaluación externa indirecta variables ambientales y ecológicas	66
Tabla 32 Matriz de evaluación externa indirecta variables legales	67
Tabla 33 Matriz de evaluación externa indirecta – resultado general.....	68
Tabla 34 Matriz de evaluación interna EFI – área de operación bancaria.....	70
Tabla 35 Matriz de evaluación interna EFI – área de mercadeo y publicidad.....	71
Tabla 36 Matriz de evaluación interna EFI – área contable, financiera y tributaria.....	72
Tabla 37 Matriz de evaluación interna EFI – área talento humano	73
Tabla 38 Matriz de evaluación interna EFI – área de riesgo	74
Tabla 39 Matriz de evaluación interna EFI – líneas de negocio.....	76
Tabla 40 Matriz de evaluación interna EFI – general áreas.....	76
Tabla 41 Matriz de evaluación interna EFI – Planeación	77
Tabla 42 Matriz de evaluación interna EFI – Organización	78
Tabla 43 Matriz de evaluación interna EFI – Dirección.....	80
Tabla 44 Matriz de evaluación interna EFI – Control	81
Tabla 45 Matriz de evaluación interna EFI – Consolidado Funciones de la Gerencia.....	82
Tabla 46 Diagnóstico Externo – Matriz de Oportunidades y Amenazas	83
Tabla 47 Diagnóstico Interno – Matriz de Fortalezas y Debilidades	85
Tabla 48 Plataforma estratégica existente del Banco Davivienda	87
Tabla 49 Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente visión.....	89
Tabla 50 Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente misión.....	90
Tabla 51 Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente objetivos estratégicos	93
Tabla 52 Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente políticas.....	94

Tabla 53 Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente principios.....	96
Tabla 54 Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente valores.....	97
Tabla 55 Estrategias FO.....	101
Tabla 56 Estrategias FA.....	103
Tabla 57 Estrategias DO.....	104
Tabla 58 Estrategias DA.....	105
Tabla 59 Matriz DOFA.....	107
Tabla 60 Matriz de Calificación de Objetivos.....	113
Tabla 61 Matriz de calificación de estrategias FO.....	114
Tabla 62 Matriz de calificación de estrategias FA.....	120
Tabla 63 Matriz de calificación de estrategias DO.....	124
Tabla 64 Matriz de calificación de estrategias DA.....	129

Lista de gráficos

Figura 1. Estructura del sector bancario según el modelo de Porter	37
Figura 2. Crecimiento de la demanda de las diferentes carteras de crédito a julio de 2018	39
Figura 3. Descripción de los principales clientes de los bancos	41
Figura 4. Descripción de los proveedores de los bancos	42

Resumen

Teniendo en cuenta la dinámica actual del sector financiero, el cual requiere dar una respuesta efectiva a los consumidores tanto a nivel nacional como en la región; se detectó la necesidad que tiene el Banco Davivienda de llevar a cabo una serie de acciones que le permitan hacer frente a los desafíos actuales, tener éxito y mantenerse en el mercado adaptándose al mismo y atendiendo sus necesidades.

Lo anterior llevó a los autores a realizar una revisión de las teorías y estudios académicos que permitieron tener una visión holística de las actividades a realizar, para la formulación de un plan estratégico orientado a fortalecer la actuación de la entidad para potenciar sus resultados.

Se eligió una metodología que comprendió inicialmente la realización de un diagnóstico, en donde se evaluaron aspectos relevantes del ambiente tanto interno como externo de la empresa, y se hizo un análisis de la plataforma estratégica de la entidad vislumbrando las posibles opciones de mejora existentes en la misma. Dicha metodología se basó en la plasmada en el Manual para la elaboración de planes estratégicos. (Sánchez, 2018).

Todo lo anterior, junto con la experiencia que los autores han tenido en la banca, permitió la formulación de un plan estratégico integral propuesto para el Banco Davivienda el cual contempla un periodo de cinco años (2019 -2024). La información contenida en dicho plan incluyó datos importantes para la proyección del negocio en el tiempo, aprovechando las fortalezas y oportunidades actuales para hacer frente a las debilidades y amenazas detectadas.

Introducción

La definición de un plan estratégico para las empresas es primordial para hacer frente a las condiciones del mercado. No se puede llevar la dirección de las empresas como si se tratara de un barco a la deriva, sino que se deben considerar todos aquellos elementos tanto externos como internos, que pueden llegar a tener una injerencia directa en los resultados esperados. De esta forma se maximizan los beneficios de la empresa y por ende, se genera un mayor valor para sus grupos de interés.

El presente proyecto aplicado surge de la posibilidad de potencializar el direccionamiento estratégico que la alta gerencia del Banco Davivienda le está dando a la entidad, que, si bien le ha dado buenos resultados hasta el momento manteniéndose como el tercer banco más grande del país, podría crecer a un ritmo más acelerado que sus competidores y tener una mayor solidez.

Dado lo anterior, se formula el presente plan estratégico para el banco diseñado para un periodo de cinco años, en donde se identifican aquellos factores de su entorno a nivel externo e interno, los cuales sirven como base para la generación de las estrategias encaminadas a fortalecer el actuar y direccionamiento de la entidad.

Para ello, a nivel externo se tuvieron en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, ecológicos y legales del entorno identificando cuales podrían ser potenciales oportunidades o amenazas. Así mismo a nivel interno, se analizaron elementos como las habilidades gerenciales de aquellos focos estratégicos del negocio, con alcance a actividades comerciales, operativas y de riesgo, permitiendo visualizar las principales debilidades y fortalezas de la compañía.

La información se obtuvo de fuentes secundarias, y para el análisis interno se obtuvo directamente de la entidad. En este sentido, habría sido posible tener una mayor identificación de fortalezas y debilidades de contar con más datos, ya que hay información sensible para el banco que no se comparte a pesar de estar destinada a trabajos académicos. Sin embargo, los datos obtenidos son de gran utilidad para la formulación del plan estratégico.

El desarrollo del proyecto aplicado se presenta en tres grandes grupos, iniciando con un diagnóstico que abarca aspectos externos internos de la compañía, seguido de una revisión de la plataforma estratégica con la que cuenta actualmente, lo cual se constituye como información de gran importancia para la presentación del plan estratégico.

Todo lo anterior resalta la importancia de proyectos aplicados de este tipo en el ejercicio de la profesión. Un gerente estratégico de mercadeo debe estar en la capacidad de lograr un fortalecimiento del negocio en el cual se desempeña, de modo que genere valor con su actuar. En virtud a esto, la elaboración del presente trabajo permite a los autores poner en práctica las herramientas adquiridas con el firme propósito de garantizar una correcta aplicación de las mismas en su ejercicio profesional, para contribuir con el bienestar de la sociedad.

Antecedentes

Planteamiento del problema

Un mundo más conectado y por ende más competitivo, ha llevado a que las generaciones más jóvenes sean cada vez más exigentes, dejando atrás los modelos de vida tradicionales y adaptándose a uno en donde la tecnología es protagonista. Al respecto, la Unión Internacional para las Telecomunicaciones (UIT), organismo especializado de la Organización de las Naciones

Unidas (ONU, 2017), indica en su informe de hechos y cifras de las tecnologías de la información y comunicación en el mundo que tres de cada cuatro jóvenes en más de 104 países usan internet, con un acceso de más de 830 millones de personas en todo el planeta, lo que representa un 80% de la juventud global conectada a internet. El mismo estudio manifiesta que si bien hay una brecha de acceso o desigualdad en el servicio, la conectividad de los jóvenes en países desarrollados llega al 94%, comparado con un 67% en países en vías de desarrollo, al 2017.

En Colombia, de acuerdo con las cifras del segundo trimestre de 2018 del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (MinTic), existen más de 25 millones de conexiones activas a internet móvil, las que sumadas al internet de banda ancha o navegación por suscripción y aquellas que se hacen por demanda, generan un total de 30,4 millones de conexiones a la red. Las conexiones se hacen a través de diferentes dispositivos como computadores fijos, portátiles y dispositivos móviles como teléfonos inteligentes, los cuales, según el mismo Ministerio tienen acceso a más de 23 millones de colombianos con más de 32 millones de terminales. Estas nuevas tecnologías móviles están presentes no solamente en las formas de comportamiento de los consumidores financieros (a través de nuevos servicios como banca en línea y aplicaciones móviles para la realización de transacciones bancarias), sino que también representan desafíos para la sociedad iniciando con los gobiernos, las empresas y las personas en general. Si bien los beneficios son muchos, como la posibilidad de generar un mayor nivel de bancarización o captar un mayor nivel de clientes para productos del activo con tecnologías avanzadas para la mitigación de los diferentes riesgos, entre otros; también hay situaciones que exigen de las empresas atención especial, como el ingreso de nuevos competidores globales al escenario local, o nuevos riesgos que se pueden derivar, como los

ataques cibernéticos, o el robo de información y vulneración de protocolos de seguridad que afectan de manera negativa la operación normal de los negocios.

El Banco Davivienda fue creado en el año 1972, bajo la figura de Corporación de Ahorro y Vivienda. El incremento de sus activos y su mayor participación en el mercado se informa por Davivienda en su página web con corte a 2017, donde resalta su liderazgo en el segmento de vivienda y leasing, seguido de posiciones fuertes en activos y carteras de consumo entre otros. Además de esto, la absorción de otras entidades financieras como el Banco Cafetero (Bancafé) y el Banco Superior entre otros factores, han llevado a que sea hoy el tercero más grande del país, con presencia internacional en países como Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Honduras y Panamá.

Si bien es un banco fuerte, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, las entidades financieras se ven enfrentadas a cambiar sus modelos de funcionamiento y operación, para adaptarse a las nuevas necesidades que están surgiendo, específicamente, a las necesidades de los consumidores financieros de contar con acceso al sistema financiero a través de los mecanismos tecnológicos disponibles en la actualidad, como teléfonos móviles o dispositivos con acceso a internet.

El sector financiero viene evolucionando a un ritmo mayor del promedio de las demás industrias y esto se debe principalmente a la incursión de las Fintech en el mercado (Financial Technology en inglés o Tecnología Financiera en español), cuya fortaleza está en su flexibilidad y rapidez para reaccionar frente a los sucesos que ocurran en el entorno. Esto induce a que las empresas pertenecientes al sector financiero busquen mecanismos que les propicien una sostenibilidad a través del tiempo y a no perder participación en el mercado.

Así mismo, ha sido posible identificar que la necesidad de los consumidores financieros de contar con servicios bancarios en medios digitales o internet, han demandado por parte de las entidades financieras grandes esfuerzos para cambiar sus esquemas de presencia, servicio y relacionamiento, manteniéndose cerca de sus usuarios mediante las nuevas tecnologías de información y comunicación. Las entidades financieras están expuestas a perder parte de sus clientes y usuarios si no cuentan con capacidad de adaptación a los cambios, y su estabilidad se vería comprometida en el largo y mediano plazo, en el caso de que esta situación perdure en el tiempo.

Por tanto, es necesario, desde el presente, proyectar las estrategias y acciones que el Banco Davivienda emprenda en un horizonte de cinco años, a partir de 2019. De manera que se adelante a los retos que plantean los cambios tecnológicos, los riesgos de pérdida de clientes y usuarios y a enfrentar los competidores en el mercado.

Dado lo anterior, surge el siguiente interrogante:

¿Qué metodología podría usar Davivienda para proponer las acciones a emprender en los próximos cinco años para adaptarse a los cambios, hacer frente a los riesgos a los competidores en el mercado?

Como complemento a esta pregunta, también se generan las siguientes cuestiones:

¿Cuáles son aquellos elementos externos a al Banco Davivienda que deben considerarse como determinantes en su desempeño en los próximos cinco años?

¿Cuáles son los factores internos que se deben fortalecer y combatir para que el Banco Davivienda potencialice sus resultados en los próximos cinco años?

¿Qué se puede hacer el Banco Davivienda con la información recolectada acerca de su situación actual tanto a nivel interno como a nivel externo?

Objetivos

Objetivo general

Formular un Plan Estratégico para el Banco Davivienda en el periodo 2019-2024.

Objetivos específicos

- Identificar la situación actual del entorno para determinar los focos de atención prioritaria por parte del Banco Davivienda en los próximos cinco años.
- Realizar un diagnóstico interno del Banco Davivienda para identificar focos de mejora y/o ajuste para los próximos cinco años.
- Formular las estrategias que permitan hacer frente a los hallazgos del diagnóstico realizado al Banco Davivienda.

Justificación

La Globalización trajo consigo diferentes efectos, desde la apertura económica y el enfrentamiento de la economía local a un mercado global, hasta la reinención de diferentes elementos de la vida cotidiana, principalmente en el área de las comunicaciones, dadas por el avance en nuevas tecnologías y el mayor acceso al conocimiento.

En este contexto, dentro del mercado han surgido nuevos competidores que aprovechan cada una de estas características para lograr una mayor participación, generando ventajas competitivas.

Unido a lo anterior, los usuarios del sector financiero también están demandando servicios bancarios ajustados a sus nuevos estilos de vida.

Es por esto que Davivienda se ve obligada a dejar de lado el fortalecimiento de la banca tradicional que ha venido manejando, para enfrentarse a la dinámica actual del mercado y sus competidores, generando nuevas ventajas competitivas.

Para este fin, es preciso realizar un diagnóstico de la empresa que permita identificar los elementos necesarios que sirvan como punto de partida, para el desarrollo de un plan estratégico que permita a la empresa contar con mecanismos para responder a los desafíos actuales.

Dicho plan estratégico consta de herramientas que permiten identificar los elementos del entorno sobre los cuales el banco requiere prestar una mayor atención o que puedan representar una amenaza, además de aquellos que a nivel interno pueden constituir una debilidad para alcanzar los objetivos estratégicos y lograr una mayor participación en el mercado.

Con la formulación de dicho plan se busca que la alta gerencia del banco, al ser responsable del direccionamiento estratégico del negocio, obtenga información actualizada e importante sobre la entidad, la cual no solamente proviene de la práctica y el día a día de la operación, sino también de bases teóricas que guardan relación con el actuar de las compañías en la consecución de mejores resultados y el alcance de los objetivos propuestos.

Lo anterior, permite vislumbrar si el camino trazado por el banco para los siguientes cinco años puede ser fortalecido con lo obtenido en el presente plan estratégico, de modo que se asegure la consecución de los objetivos planteados y se asegure e incremente la participación en el mercado.

Los Especialistas en Gerencia Estratégica de Mercadeo cuentan con las bases teóricas y capacidades adecuadas para hacer un diagnóstico holístico, que involucre todos los elementos necesarios en el desarrollo de un plan estratégico. La situación actual de la empresa constituye un escenario ideal para la puesta en práctica del conocimiento y las habilidades adquiridas en el desarrollo de la especialización.

La realización de este proyecto aplicado se constituye en un beneficio para ambas partes. Para los autores, de acuerdo con lo descrito anteriormente, en la aplicación de herramientas que pongan en práctica lo aprendido en el proceso de formación como Especialistas en Gerencia Estratégica de Mercadeo, y para el Banco Davivienda al contar con una evaluación estratégica del negocio.

Marco Teórico

La definición de un plan estratégico integral representa el punto de partida para identificar decisiones que deben ser asumidas oportunamente, para hacer frente a las necesidades detectadas en la etapa de diagnóstico, tanto en términos externos como internos. De manera que, como marco teórico para el trabajo desarrollado y que aquí se presenta se tomaron como referentes la Planeación Estratégica y la Dirección Estratégica.

En este contexto es necesario conocer aquellos estudios que permitan dar un mejor direccionamiento al presente trabajo aplicado, de modo que se cuente con bases teóricas sólidas para su desarrollo.

Un entorno altamente competitivo obliga a las organizaciones a buscar mecanismos que les permitan mantenerse vigentes en el mercado y lograr su objetivo de generar valor para sus

accionistas y/o grupos de interés. La capacidad que una empresa tenga de competir parece ser una de las preocupaciones principales de una nación (Porter, 1991).

Es así como diferentes autores han realizado importantes investigaciones referentes a la dirección estratégica de las empresas. Guerras y Navas (2007) aseguran que es importante atender los desafíos actuales mediante la identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, que sirvan como punto de partida para la generación de estrategias que permitan que la empresa tenga éxito en el entorno. Es así como inicia el direccionamiento estratégico.

García (1983) hace un análisis donde asegura que las empresas tienden a mostrar su capacidad de direccionamiento estratégico principalmente en situaciones de crisis, ya que en momentos de auge económico no se evidencia una gran intervención de la alta gerencia de las organizaciones. Pero este sentido estratégico de las empresas no puede presentarse únicamente en situaciones donde se vea amenazada su estabilidad. Es necesario hacer un análisis de los factores internos y externos a la empresa que permita conocer profundamente tanto el entorno donde desempeña su actividad, como su desempeño a nivel interno para que esta información sea insumo fundamental para la toma de decisiones.

Adicional a esto, es posible vislumbrar el enfoque estratégico de las organizaciones como un recurso intangible para las empresas. Así lo definen Fernández, Montes y Vázquez (1983), al realizar un análisis de la importancia del valor estratégico de las empresas en cuatro núcleos importantes, como su capital humano, tecnológico, organizacional y su reputación en el mercado. Este recurso intangible es un factor de éxito para el desempeño en el campo empresarial, lo que genera ventajas competitivas a las organizaciones en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, lo que más puede permitirle a una empresa u organización tener un nivel de competitividad aceptable es la productividad que pueda llegar a desarrollar. La productividad no depende solamente de la parte operativa de una compañía, sino adicionalmente, de sus líderes en cuanto al direccionamiento que den a la misma. La estrategia y estructura de una empresa puede darle grandes ventajas en el mercado (Porter, 1991).

Es precisamente la estrategia una de las principales herramientas con las que se cuenta para potenciar los resultados de una organización. Es oportuno verificar qué es la estrategia, a fin de identificar el porqué de su importancia a nivel empresarial. Etimológicamente, la palabra estrategia se deriva del griego *strategos*, que traduce “capitán del ejército.” Un *stratego* asesoraba a los gobernantes en lo referente a las técnicas de batalla que pudieran guiar a su pueblo a la victoria (Armijo, 2009).

En cuanto a la definición de estrategia en el ámbito empresarial, en la época actual existen muchas confusiones al respecto. Algunos han considerado que la estrategia consiste en lograr una eficiencia operacional óptima basada en la disminución de costos y en la obtención de economías de escala, pero en realidad, la estrategia consiste en actuar en forma diferenciada de los competidores, es decir, lograr una diferenciación con el fin de fortalecer las ventajas competitivas (Porter, 2008).

De acuerdo con lo anterior, es óptimo para las organizaciones desarrollar un pensamiento estratégico que les permita diferenciarse de sus competidores y mantenerse vigentes en el mercado. Es preciso encontrar mecanismos que permitan a una empresa reconocerse como actor en el mercado e identificar, tanto a nivel interno como en su entorno todos los elementos que, de ser gestionados correctamente, pueden llegar a tener un impacto positivo en el desarrollo normal

de su operación y actividades. Precisamente las estrategias deben responder al entorno del negocio (Martínez y Milla, 2012).

En este punto se reconoce la necesidad de iniciar un diagnóstico empresarial, siendo esta una herramienta útil para conocer a profundidad a las organizaciones. Pero este conocimiento como bien ya fue mencionado anteriormente debe hacerse tanto a nivel interno como a nivel externo. El análisis de los aspectos político, económico, social y tecnológico, el cual puede ser abreviado como PEST, es la herramienta que permite examinar todos los factores externos que pueden afectar el desarrollo de una empresa pero que están fuera de su control (Martínez y Milla, 2012).

Este análisis consta de cuatro fases que permiten tener un panorama general del entorno. En primer lugar, la letra P hace referencia al factor político. En este punto, la empresa debe hacer una profundización acerca de la legislación aplicable a su actividad económica y en general a todo el ambiente normativo que pueda tener impacto en el desarrollo normal de sus actividades. Se deben tener en cuenta aspectos fiscales, medioambientales, temas referentes a la protección de los consumidores y estabilidad política, entre otros. (Martínez y Milla, 2012).

De otro lado, la letra E hace referencia a los factores económicos. El estudio de estos factores comprende elementos macroeconómicos que pueden representar ventajas para las organizaciones. Deben tenerse en cuenta diferentes aspectos como los ciclos económicos y el Producto Interno Bruto - PIB, estudios sobre el empleo o la inflación, entre otros aspectos relevantes. Las variables macroeconómicas que se deben tener en cuenta son aquellas que pueden tener un impacto en el desarrollo futuro de la organización (Martínez y Milla, 2012).

La letra S hace referencia a los factores sociales del entorno que tengan influencia directa en las empresas. En este sentido, para la elaboración del análisis externo se pueden tener en cuenta diferentes elementos como el envejecimiento de la población, el nivel de ingresos de la comunidad, las formas de organización social existentes, o los estilos de vida, entre otros. La empresa deberá profundizar en aquellos factores que puedan ser representativos para su estabilidad actual y futura (Martínez y Milla, 2012).

La última letra en esta metodología es la T, se refiere a los factores tecnológicos. Teniendo en cuenta que esta teoría busca conocer el componente externo, el diagnóstico debe estar orientado al contexto nacional y global en temas como innovación tecnológica, acceso a internet o incentivos al uso de nuevas tecnologías. Sin embargo, no debe limitarse a esto, sino como se ha mencionado antes, el diagnóstico debe abarcar todos aquellos aspectos que pueden tener influencia en la empresa (Martínez y Milla, 2012).

Las variables expuestas tienen una gran importancia para las organizaciones, toda vez que serán útiles para identificar aquellas oportunidades o desventajas que generan los factores externos. La identificación de estos elementos permitirá hacer un diseño de estrategias adecuado para aprovechar las potenciales ventajas, y para hacer frente a los hallazgos obtenidos (Martínez y Milla, 2012).

Los diferentes mecanismos que se puedan usar en el diagnóstico son útiles para la generación de una planificación estratégica que permita a las empresas alcanzar sus objetivos. Lo anteriormente dicho se corresponde con la información contenida en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que define a la planificación estratégica como un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, en donde se

generan estrategias para la consecución de los mismos, facilitando además el proceso de toma de decisiones (Armijo, 2009).

En consecuencia, la estrategia requiere que se tenga un conocimiento profundo no solamente del sector, sino de la situación actual de la compañía de modo que se puedan formular objetivos medibles y alcanzables que lleven a la empresa a un mejor desarrollo. De esta forma, el análisis externo que se desarrolle debe ser complementado con el análisis interno de la compañía contemplando funciones gerenciales como planeación, organización, dirección y control para cada una de las áreas de la empresa (comercial, producción, talento humano, entre otros), teniendo en cuenta, como se ha mencionado previamente, que las variables a usar son aquellas que tienen injerencia en los resultados de la empresa (Sánchez, 2016).

Con lo abordado hasta el momento, se ha evidenciado la necesidad que tienen las empresas de realizar un diagnóstico a nivel interno y externo que les permita identificar aquellas oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas sobre las cuales se puedan generar diferentes estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Esto quiere decir, que las empresas deben tener claramente definidos cuáles son sus objetivos y metas con el fin de que todos los esfuerzos que se realicen estén encaminados hacia su cumplimiento. Esto puede representar para la empresa ventajas competitivas, siempre y cuando los objetivos sean medibles, específicos, apropiados, realistas y oportunos (Martínez y Milla, 2005).

Enmarcados en este escenario, a nivel interno es también fundamental la realización de un análisis de aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (conocido también como análisis FODA) que se presentan actualmente en la empresa. Este análisis tiene una gran aplicación al ser posible su uso en cualquier tipo de industria, y su importancia radica en la

observación de elementos clave para la formulación del plan estratégico de la organización (Ramírez, 2009).

Unido a lo anterior, Ponce (2007) hace énfasis en las necesidades que tienen las organizaciones, tanto públicas como privadas, de realizar una evaluación a través del uso de la herramienta del FODA, para completar el diagnóstico empresarial. Se resalta la objetividad, practicidad y viabilidad existentes en su utilización para la obtención de información de utilidad para la dirección estratégica de las entidades, teniendo éxito en la toma de decisiones.

Este tipo de análisis involucra aspectos externos (oportunidades, amenazas) así como internos (fortalezas, debilidades), y es realizado principalmente en términos cuantitativos y no cualitativos. Esta herramienta ayuda a que las organizaciones se adapten al medio ambiente y es vital para lograr su supervivencia (Lazzari y Maesschalck, 2003).

Las herramientas y teorías que han sido vislumbradas hasta el momento hacen parte del diagnóstico empresarial, que permite a las organizaciones identificar los originadores de diferentes problemas que puedan enfrentar en su interior o por causas de su entorno; siendo un marco analítico conceptual de gran importancia (Terceño, Vigier, y Scherger, 2014).

Adicionalmente, el análisis que se realice a la empresa debe extenderse a su plataforma estratégica. Es necesario hacer una evaluación de la visión, aquella frase que representa el futuro al cual la empresa desea llegar; de la misión, lo cual permite identificar la vocación y el enfoque de la compañía; y los objetivos estratégicos que deben cumplir con las características previamente mencionadas. Esto facilitará que en la empresa se dé una dirección estratégica, entendiéndose como la articulación de los diferentes líderes en la formulación y generación de decisiones que tengan injerencia en el futuro de la empresa (David, 2013).

Referente a lo anterior, es en la misión de una compañía donde se establece cuál es la frontera de su ejercicio, es decir, es una definición del negocio. La misión es lo que parece ser más difícil de determinar para una compañía, razón por la cual es preciso analizarla al momento de realizar una evaluación o revisión de la plataforma estratégica de una compañía, con el fin de establecer si su formulación favorece los objetivos estratégicos (Mendoza, 2012).

Así mismo, al momento de formular la visión empresarial, es importante tener en cuenta que la misma debe estar enmarcada en el contexto económico global, y debe propender por fortalecer las competencias tanto de los directivos de la compañía como de sus colaboradores (López, 2010).

Hace parte también de la plataforma estratégica la definición de los objetivos estratégicos, los cuales son fundamentales para la elaboración de un cuadro de mando integral, haciendo una priorización de los mismos y enmarcándolos dentro de las perspectivas de dicha herramienta (Fernández, 2001). Un insumo importante para la definición de estos objetivos es la elaboración de la matriz FODA que permite a las organizaciones definir sus objetivos prioritarios con base en su situación a nivel interno y frente al entorno, identificando aquella situación futura a la que desea llegar y plasmándola en su plataforma estratégica (Díaz y Matamoros, 2011).

Precisamente, y de acuerdo con Labarca (2008), la plataforma estratégica permite la identificación de factores clave de éxito de las empresas, así el análisis de los mismos que provienen del entorno, del sistema de valores, la misión y la visión de la organización.

Todo lo anteriormente descrito da paso a la generación de un plan estratégico. Dicho plan busca darle cumplimiento a la plataforma estratégica definida por la empresa, indicando o sugiriendo una serie de acciones, las cuales son generadas con base en las estrategias formuladas

mediante la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en los diagnósticos interno y externo. Esto permitirá que la empresa logre tener un adecuado desempeño en la consecución del camino que se ha trazado (Sánchez, 2016).

Para Miklos y Tello (2007), los modelos de prospección y análisis de escenarios fortalecen la planeación estratégica. En este ejercicio se reúnen variables cuantitativas y cualitativas, se identifican tendencias y los cambios que pueden sufrir en el tiempo. Una vez consolidada la información es posible establecer escenarios futuros según la probabilidad calculada a partir de la realidad.

Por su parte, Trujillo (2007) hace énfasis en la importancia de los elementos revisados hasta ahora, los cuales hacen parte del presente proyecto aplicado. En concordancia con los autores previamente mencionados, el plan estratégico debe responder a la plataforma estratégica de la empresa, la cual debe formularse o evaluarse desde el análisis del entorno de la empresa, la identificación de su situación interna, la identificación de sus factores clave de éxito y los objetivos propuestos a alcanzar.

En virtud de lo anterior, en este documento se formuló un plan estratégico para el Banco Davivienda para el periodo comprendido entre el año 2019 y el año 2024. Precisamente, la planeación estratégica puede realizarse anualmente o cada varios años dependiendo de los objetivos de las organizaciones y el tiempo al que proyecten su análisis (Saloner, 2005).

Por otro lado, Lema (2004) ratifica lo descrito hasta ahora, al manifestar que un plan estratégico adopta herramientas de la prospectiva, entendiéndola como la imagen que la empresa tiene de sí misma para el futuro, y enfoca sus esfuerzos para poder llegar a ese escenario ideal.

Ruiz (1998) afirma que un plan estratégico debe ser diseñado con una visión integral, tanto al interior como el exterior de las compañías. Debe contar con una secuencia de actividades y su respectiva asignación temporal en el corto, mediano y largo plazo. Como resultado del ejercicio se debe recibir un lector diagnóstico de la interacción de los entornos que rodean la compañía.

Según Sallenave (2004), la estrategia empresarial está concebida para empresas que busquen un crecimiento económico, aumentar su competitividad y hacer uso de los aspectos sociales, políticos y culturales, en la definición de su plan de actuación estratégico. Actualmente, esto toma mayor relevancia debido a la digitalización que amplifica la capacidad exponencial de los mercados sociales. Las empresas que no incluyan estas externalidades en su desarrollo, posiblemente deban enfrentarse a ambientes competitivos agresivos.

Unido a lo anteriormente descrito, la elaboración de un plan estratégico al interior de una organización no solamente debe ser responsabilidad de la alta gerencia, sino que debe convertirse en un elemento fundamental en la cultura empresarial con el fin de tener éxito en el cumplimiento de los objetivos propuestos (Botero, 2002).

Además de esto, el plan estratégico tiene una ventaja para las empresas, toda vez que para su cumplimiento debe garantizarse una perfecta cohesión entre las áreas involucradas y consideradas como fundamentales para el desarrollo del plan. Esto permite armonizar los esfuerzos y motivar el trabajo en equipo en la búsqueda del bien de la organización (Valencia, 2005).

Un beneficio fundamental de la elaboración de un plan estratégico es la claridad que le brinda a las empresas. Esto permite tener una visión holística del entorno, entender que el

mercado y el ámbito de operación de las empresas es cambiante, y contar con herramientas certeras para hacer frente a lo que este tipo de desafíos representa (Chiavenato y Sapiro, 2010).

Una vez se haya desarrollado el plan estratégico, el mismo debe tener un control que permita asegurar a los grupos de interés la correcta implementación del plan establecido. Para esto, la herramienta que permite ayudar a la gestión es el Cuadro de Mando Integral, conocido también como CMI; también se conoce como Balance Scorecard o BSC. Esta herramienta facilita la identificación de información clave en la ejecución del plan estratégico y la interacción de las cuatro perspectivas principales en la consecución de los objetivos de la empresa (Moreno, Caballero y Bastidas, 2010).

Adicionalmente, el Cuadro de Mando Integral logra que las empresas no recurran únicamente a sus indicadores financieros para conocer su desempeño, sino que tiene en cuenta los indicadores necesarios para la consecución de sus objetivos estratégicos (Barragán, 2010).

En el libro *The Balanced Scorecard*, Kaplan y Norton (1996) presentaron las perspectivas en las que se pueden enmarcar los objetivos que conforman una estrategia. Su modelo de Cuadro de Mando Integral responde a intereses de los propietarios del negocio, los clientes como foco de esfuerzos y rentabilidad, la búsqueda incesante de la eficiencia y el crecimiento sostenido desde el interior de la empresa.

De este modo es como el Cuadro de Mando Integral se consolida como un instrumento de gestión y control de la estrategia. En el ejercicio periódico de análisis con los directivos, es posible potenciar aspectos individuales que de forma coordinada pueden impactar favorablemente en los resultados (Kaplan y Norton, 1996).

Tal como lo indica David (2003), las empresas que deseen competir y lograr una sostenibilidad en el nuevo milenio, deben asegurarse de diseñar una estrategia integral que cuente con atención a los diferentes retos que traen las nuevas formas de mercado y comercio.

Como lo menciona Francés (2006), uno de los pilares fundamentales para definir apropiadamente el plan estratégico es lograr una imagen objetivo que esté enmarcada dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral. De este modo se asegura una interconexión entre lo deseado y la realidad.

Metodología

El desarrollo del presente proyecto aplicado abarcó la realización de un diagnóstico del sector financiero, un análisis interno de la empresa, la definición de objetivos y metas para el Banco Davivienda y una evaluación de la plataforma estratégica de la empresa como herramientas principales para la formulación del plan estratégico propuesto.

El plan estratégico desarrollado consistió en la unión estructurada de diferentes métodos y modelos que permitieron tener una amplia visión de la evolución del sector y el mercado en términos de tendencias o comportamientos, que fueron tenidos en cuenta para la formulación de estrategias oportunas y de valor.

Para lograrlo fue necesario partir de un diagnóstico integral tanto de la empresa como del sector y del mercado. Una vez desarrollada esta fase, se procedió a evaluar y redefinir la plataforma estratégica para trazar las directrices que guiaron la formulación del plan estratégico.

Para la elaboración del diagnóstico se realizó una recuperación de información de fuentes secundarias sobre temas relevantes en el entorno que pudiesen ser un factor de riesgo o cambio

para Davivienda, y por otro lado también se analizó la situación actual de la empresa en cuanto a su funcionamiento y eficiencia interna.

Como resultado se consolidaron dos diagnósticos que a su vez alimentaron la base de acción para definir las estrategias. El primer paso en el desarrollo de esta fase consistió en la realización de un análisis externo de la empresa, donde se reconoció la estructura del sector a nivel de competidores, resultados, productos sustitutos, y en general una visión del sector financiero.

Con base en la información anterior, se identificaron aquellos factores claves de éxito del Banco Davivienda, y se complementó la evaluación externa directa mediante la realización de un análisis de los aspectos político, económico, social y tecnológico, conocido también como PEST, incluyendo además variables ecológicas.

Posteriormente, para la realización del análisis a nivel interno, se identificaron todos los aspectos empresariales que representan fortalezas y debilidades y que tengan impacto directo en el desempeño del banco, en áreas clave como contable, financiera y tributaria; operaciones; mercadeo y publicidad; talento humano y las líneas de negocio. Esta actividad se amplió también a las funciones de la gerencia tales como planeación, organización, direccionamiento y control.

Con base en la información identificada y compilada hasta ese momento, se construyó un diagnóstico externo en donde se identificaron las oportunidades y amenazas, así como un diagnóstico interno donde se obtuvieron las fortalezas y debilidades como insumo principal para continuar con el plan estratégico.

En la siguiente fase se analizó puntualmente la plataforma estratégica de la empresa, donde se formularon cambios o refinaciones para que las directrices que busca la empresa fueran claras, así como fáciles de interpretar y apropiar. De igual modo, se incluyeron los focos más importantes que deben inspirar todos los esfuerzos de las diferentes áreas involucradas en el despliegue de la estrategia. En el análisis de esta fase se dio alcance a aspectos como a visión, misión, objeto social, principios corporativos, valores corporativos y objetivos estratégicos.

La siguiente fase, el plan estratégico, consistió en integrar toda la información obtenida hasta el momento, lo cual sirvió como insumo para la creación de la hoja de ruta a seguir para que Davivienda obtenga la posición que espera ocupar en los próximos cinco años. Para esto, se definieron las estrategias que responden a los focos de atención identificados mediante el desarrollo de la matriz DOFA, siendo esta, además, una fuente de información de gran importancia para la toma de decisiones de los directivos de Davivienda. Se calificaron los objetivos y estrategias para asegurar que se encuentren alineados con la plataforma estratégica.

Con la información obtenida y consolidada se procedió a formular el plan estratégico, en el que se calificaron los objetivos y las estrategias. Precisamente para priorizar aquellos objetivos que aportan en mayor proporción al cumplimiento de la misión y las estrategias que contribuyan al logro de los objetivos priorizados.

Diagnóstico

Estructura del sector bancario

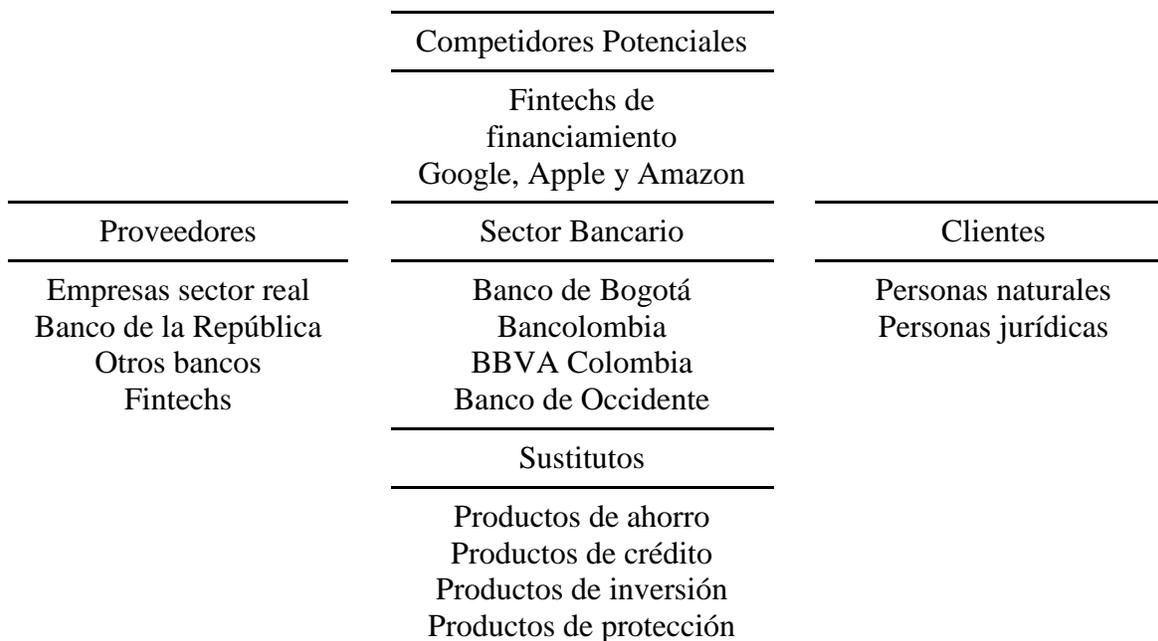


Figura 1. Estructura del sector bancario según el modelo de Porter

Fuente: elaboración propia

Sector bancario

Los bancos identificados como competidores directos fueron seleccionados a partir del análisis de relevancia en los diferentes reportes del Banco de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia. Para complementar el criterio se aporta la visión publicada por Fitch Ratings acerca de la calificación a los cinco bancos más grandes del país.

Actualmente el sector financiero cuenta con 25 bancos, de los cuales se tomarán los cinco más grandes en términos de sus activos para identificar la concentración. De acuerdo con la

calificación, Banco de Bogotá y Bancolombia son los competidores de primer nivel frente a Davivienda. Mientras que Banco de Occidente y BBVA serían de segundo nivel.

A continuación, se presentarán algunas características comparables de los competidores directos:

Tabla 1

Bancos competidores en el sector financiero colombiano

Competidores	Davivienda	Bancolombia	Banco de Bogotá	BBVA Colombia	Banco de Occidente
Valor de activos a julio 2018 (en billones de pesos)	\$ 80,6	\$ 147,6	\$ 85,0	\$ 58,6	\$ 34,2
Puesto/Participación en Sector según concentración de activos	3° / 19,9%	1° / 36,3%	2° / 20,9%	4° / 14,4%	5° / 8,4%
Identidad de marca	Todos los servicios bancarios en un solo lugar: "Aquí lo tiene todo"	La banca humana y con propósito: "Le estamos poniendo el alma"	Aliado estratégico en los negocios: "Un banco hecho entre dos"	Apalancador de proyectos: "Adelante con tu Futuro"	Servicios bancarios de segmentos: "Trabaja para usted"
Gastos a julio 2018 (en billones de pesos)	\$ 10,5	\$ 19,2	\$ 9,1	\$ 9,0	\$ 4,1
Utilidades a julio 2018 (en billones de pesos)	\$ 0,63	\$ 1,31	\$ 1,21	\$ 0,32	\$ 0,22
Ubicación	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia y el Banco de La

República (2018).

De acuerdo con el análisis horizontal del balance, entre julio de 2017 y julio de 2018 se identifican los bancos que tienen mejor dinámica de crecimiento en los rubros agregados. Es importante tener en cuenta que BBVA presenta mayor crecimiento en activos y pasivos dada su

naturaleza externa. Por su lado, Bancolombia muestra un evidente fortalecimiento interno dado que, si bien no tiene gran incremento en sus activos y pasivos, logra el mayor crecimiento de sus resultados frente a los bancos más grandes de Colombia. Por último, Davivienda presenta el mejor crecimiento en patrimonio de todos los competidores.

Tabla 2

Variaciones anuales entre Julio 2017 y Julio 2018 principales Bancos Competidores

Entidad	Activo	Pasivo	Patrimonio	Resultados
Banco Davivienda	4,9%	4,6%	7,3%	-3,4%
Bancolombia	1,5%	1,0%	4,6%	12,8%
Banco de Bogotá	4,6%	5,4%	1,3%	-0,6%
BBVA Colombia	9,8%	10,6%	0,6%	10,9%
Banco de Occidente	0,6%	0,7%	-0,3%	11,4%

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018).

En cuanto al comportamiento de la demanda del sector, se evidencia un crecimiento positivo en todas las carteras de crédito, sobre todo en la de vivienda y consumo que están presentando un crecimiento promedio mensual del 1%.

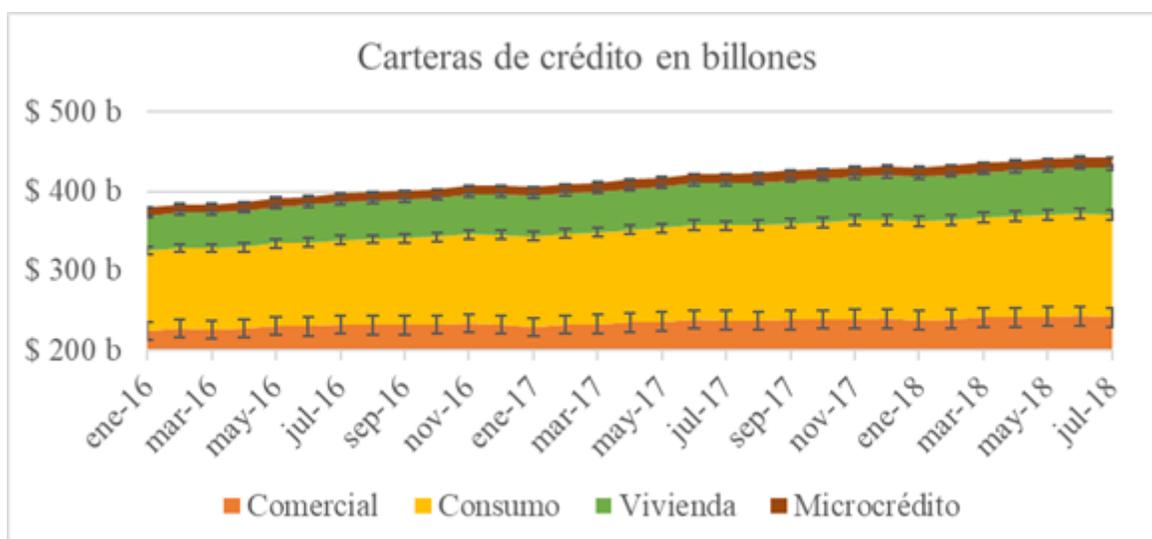


Figura 2. Crecimiento de la demanda de las diferentes carteras de crédito a julio de 2018

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018).

Competidores potenciales

Fintechs de financiamiento.

Estas empresas de tecnología, que hacen uso de su infraestructura para ofrecer productos financieros llamadas Fintech (Financial Technology en inglés o Tecnología Financiera en español), tienen operación en múltiples procesos individuales que tradicionalmente llevan a cabo los bancos y su gran fortaleza es la flexibilidad para operar.

Esta gran fortaleza les permite competir en un sector altamente regulado y de procesos complejos que llevan tiempo, las fintech se consolidan como competidoras potenciales que están en la capacidad de arrebatar mercado a los bancos tradicionales con sus servicios más sencillos, rápidos y a la medida.

El proceso de mayor impacto para los bancos se encuentra en su actividad principal de financiamiento, cuyo mercado es disputado por fintechs dedicadas al crédito a personas y empresas. Entre las más conocidas están KrediCity, Sipi, Prestapolis, Rapicredit, etc. para personas y Libera, Include Capital, Sempli, etc. para empresas.

Google, Apple, Amazon.

Dada la capacidad financiera y de alcance que han logrado estas empresas en los últimos años, al igual que la consolidación de alianzas con otros bancos, pueden llegar a convertirse en competidores directos a medida que fidelizan los clientes y empiezan a expandir su oferta de servicios financieros.

Estas empresas ya tienen presencia con sus plataformas de pago en países de Europa como España, donde han establecido alianzas con bancos tradicionales y fintechs.

Clientes



Figura 3. Descripción de los principales clientes de los bancos

Fuente: elaboración propia

Personas naturales

Estos clientes de la banca de personas actualmente son los mayores demandantes de créditos de consumo, vivienda y microcrédito. Aportan una demanda en conjunto muy similar a la de comercial. Los bancos se encuentran en una competencia basada en el fortalecimiento de la relación con estos clientes y para ello están haciendo grandes inversiones en el desarrollo de mejores canales y propuesta de valor.

Para tomar la decisión de vinculación de estos clientes y determinar el tratamiento de tasa de interés, el banco segmenta según los ingresos de las personas.

Personas jurídicas

Los clientes de la banca de empresas son los demandantes de la cartera comercial, cuya participación es mayor a la unión de las demás carteras de crédito. Son clientes que adquieren

financiamiento por altos montos, pero del mismo modo reciben una tasa de interés baja con respecto a los créditos de personas naturales.

Para tomar la decisión de vinculación de estos clientes y determinar el tratamiento de tasa de interés, el banco segmenta según el nivel de venta anual de las empresas.

Proveedores

Negocio bancario

Es importante tener en cuenta la naturaleza de los bancos para entender cómo funcionan sus proveedores. Las fuentes de fondeo de los bancos se ven reflejadas en la cuenta de su pasivo dado que son las obligaciones que adquieren para obtener dinero y que en el ejercicio de intermediación será colocado vía los activos. Todos los actores en azul son los que por medio de diferentes operaciones y a una tasa determinada están dispuestos a ofrecer su liquidez.



Figura 4. Descripción de los proveedores de los bancos

Fuente: elaboración propia

Banco de la República

Se consolida como el proveedor por excelencia de los bancos, siendo el regulador de la tasa de interés y quien ofrece recursos al sistema financiero a una tasa preferencial. Con el fin de estimular o contraer el mercado del crédito.

Bancos comerciales

A pesar de ser competencia directa, los bancos realizan operaciones de apalancamiento entre ellos. Por lo general, estas operaciones son de ajuste y se llevan a cabo en cortos periodos de tiempo. Estos proveen recursos monetarios a una tasa preferencial. Actualmente es común el fondeo con bancos del exterior.

Bancos segundo piso

Estos bancos tienen un esquema de apalancamiento proveniente del Banco de la República desde el punto de vista de la colocación de recursos de las arcas de gobierno a una tasa preferencial. Se diferencian en que otorgan recursos para propósitos específicos como desarrollo territorial, inversión agroindustrial, promoción de exportaciones, etc.

Proveedores complementarios al negocio

Fintech

Estas empresas son principalmente Start Ups (empresas emergentes en español) que hacen uso de la tecnología para prestar servicios a todos los niveles del sistema financiero. Han tomado una fuerte participación en el mercado por lo que tienen menores regulaciones. Esto dado que su

naturaleza en gran medida es tecnológica y no financiera, como los bancos y demás instituciones del sistema financiero.

Las alianzas entre bancos y fintechs actualmente se da para ampliar la capacidad de los bancos desde la plataforma tecnológica y el desarrollo de productos y canales.

Empresas consultoras y servicios profesionales

El nivel de competencia actual en la banca obliga a los bancos a desarrollarse desde múltiples dimensiones, pero sin perder de vista el enfoque de negocio. Interiorizar todas las actividades necesarias para desarrollarse apunta en contra de la eficiencia. Por lo anterior, las empresas de consultoría y servicios profesionales toman gran parte del presupuesto de las diferentes áreas, principalmente en la Dirección General. Las contrataciones más comunes son estudios especializados y proyectos de desarrollo.

Aliados de infraestructura masiva

La cobertura es un factor determinante para el crecimiento de los bancos, por lo cual empresas de diferentes sectores que han desarrollado una infraestructura con alto alcance se convierten en aliados estratégicos que deben ser atraídos para alcanzar una posición dominante en el mercado.

La infraestructura afín a las actividades del banco comprende, por ejemplo, las redes celulares y de comunicaciones, así como los prestadores de servicios en la nube.

Empresas de suministro de insumos

Son todo tipo de empresas del sector real que realizan suministro, principalmente de bienes para abastecer la operación del banco. Los más representativos son artículos de oficina como consumibles y la reposición eventual de los actuales.

Sustitutos

En lo referente al sector bancario, las empresas pertenecientes al mismo ofrecen productos que son sustitutos perfectos entre sí. Por esta razón los bancos buscan diferenciarse de sus competidores a través de la facilidad para acceder a sus productos, tasas de interés, servicio al cliente y disponibilidad de canales de atención.

En la siguiente tabla se presentan los principales productos bancarios, en cuatro grupos, donde se mencionan los productos sustitutos entre sí.

Tabla 3

Productos sustitutos en los diferentes bancos

Ahorro	Crédito	Inversiones	Protección
Cuentas de ahorro y con propósito	Créditos de consumo	Certificados de deposito	Seguros
Cuentas Corrientes	Tarjetas de crédito	Fondos colectivos de inversión	Derivados
Depósitos electrónicos	Financiación vivienda e inmuebles Microcrédito Leasing	Fondos voluntarios de pensión	

Fuente: elaboración propia

Factores claves de éxito

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento y las consideraciones tenidas en el marco teórico del presente proyecto, se identificaron los siguientes factores claves de éxito – FCE que una entidad del sector bancario debe considerar prioritarios para alcanzar sus objetivos en el sector. Estos son:

Digitalización

Servicio al cliente

Analítica de clientes

Digitalización

Mercadeo y Publicidad

Tecnología instalada

Cobertura

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Clave de Éxito

Factores Claves de Éxito	Relevancia en el Sector	Davivienda		Bancolombia		Banco de Bogotá		BBVA Colombia		Banco de Occidente	
		Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.
Digitalización	20%	2,8	0,6	2,5	0,5	2,3	0,5	2,0	0,4	1,0	0,2
Servicio al cliente	18%	3,0	0,5	1,0	0,2	2,0	0,4	3,0	0,5	4,0	0,7
Analítica de clientes	18%	3,0	0,5	1,0	0,2	3,0	0,5	2,5	0,5	1,0	0,2
Mercadeo y Publicidad	17%	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5	4,0	0,7	1,0	0,2

Tecnología instalada	15%	1,0	0,2	4,0	0,6	3,0	0,5	1,0	0,2	-	-
Cobertura	12%	2,0	0,2	2,5	0,3	2,5	0,3	2,5	0,3	2,5	0,3
TOTAL	100%		2,54		2,27		2,62		2,52		1,57

Fuente: elaboración propia

A continuación, se describe cada uno de tales – FCE.

Digitalización

Las nuevas tecnologías son oportunidad y a la vez desafío para los bancos que deben tomar la decisión de mejorar su negocio o competir en batallas de tasa de interés que los hacen vulnerables a las variaciones económicas. Migrar el negocio a digital es una solicitud latente del mercado. Los que lo logren adquirir la capacidad de estar presentes en la mayor cantidad de momentos de verdad de las personas. De este modo y por practicidad las personas incrementan su fidelidad.

El Key Performance Indicator (indicador clave de desempeño) o KPI utilizado para definir la situación de los bancos frente a este factor corresponde a la participación de cada uno en internet y móvil frente a las transacciones de los establecimientos de crédito en el primer semestre de 2018.

Tabla 5

Cantidad de transacciones de bancos comerciales realizadas en Colombia a través de canales virtuales, para el primer semestre de 2018.

Semestre 1-2018	Número de operaciones	Valor (millones de pesos)
Internet	1.412.345.913	\$1.357.581.978
Telefonía Móvil	232.205.106	\$8.159.446

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018)

Tabla 6

Cantidad de transacciones para cada uno de los bancos competidores y Davivienda, realizadas en Colombia a través de internet en el primer semestre de 2018.

Entidad	Número de operaciones	Porcentaje	Valor (Millones de pesos)	Porcentaje
Davivienda	43.529.677	3%	\$178.891.459	13%
Bancolombia	1.077.893.480	76%	\$436.466.427	32%
Banco de Bogotá	147.003.167	10%	\$286.695.719	21%
BBVA Colombia	43.712.804	3%	\$135.561.201	10%
Banco de Occidente	13.540.947	1%	\$70.156.135	5%

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018)

Tabla 7

Cantidad de transacciones para cada uno de los bancos competidores y Davivienda, realizadas a través de telefonía móvil en el primer semestre de 2018.

Entidad	Número de operaciones	Porcentaje	Valor (Millones de pesos)	Porcentaje
Davivienda	66.108.349	28%	\$3.854.161	47%
Bancolombia	3.935.511	2%	\$78.882	1%
Banco de Bogotá	55.987.091	24%	\$1.291.033	16%
BBVA Colombia	74.298.966	32%	\$2.434.473	30%
Banco de Occidente	1.841.544	1%	\$58.605	1%

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018)

En la siguiente tabla de resumen se establece la calificación para el factor de digitalización de los bancos seleccionados.

Tabla 8

Resumen del factor clave de éxito digitalización para los bancos competidores y Davivienda

Entidad	Operaciones Internet	Monto	Operaciones Telefonía Móvil	Monto	Calificación MPC
Davivienda	1	2	4	4	2,8
Bancolombia	4	4	1	1	2,5
Banco de Bogotá	1	3	3	2	2,3
BBVA Colombia	1	1	4	2	2,0
Banco de Occidente	1	1	1	1	1,0

Fuente: elaboración propia

Servicio al cliente

En el mercado se espera un mejoramiento de la calidad del servicio por diferentes razones. Las principales son el mayor control de los entes de control frente a los sistemas de gestión de peticiones, quejas y recursos o PQRS y, por otro lado, la mejora constante de la experiencia del consumidor financiero gracias al uso de la información que los bancos analizan.

El KPI para determinar la calificación del servicio se basa en la cantidad de quejas que recibió cada uno de los cinco bancos seleccionados en 2017. El total de quejas para ese mismo año para el total de establecimientos bancarios fue de 53726.

Tabla 9

Cantidad de quejas para cada uno de los competidores y Davivienda para el 2017, con la calificación de su perfil competitivo

Entidad	Quejas 2017	Participación en Total	Calificación MPC
Banco de Occidente	2.283	4,2%	4
BBVA Colombia	4.706	8,8%	3
Davivienda	4.557	8,5%	3
Banco de Bogotá	7.263	13,5%	2
Bancolombia	9.341	17,4%	1

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018)

Analítica de clientes

Los bancos han recopilado y estandarizado grandes cantidades de datos a través del tiempo, y esto les ha permitido ser cada vez más conscientes de las necesidades de sus clientes. La Big Data (o macro datos en español) está llevando el negocio bancario a otro nivel porque permite a los bancos crear una oferta a la medida que capta el máximo excedente del consumidor.

Valorar la capacidad de analítica de los bancos frente a sus clientes tendrá infinitos métodos, sin embargo, para lograr una aproximación comparable entre ellos, se creará una calificación a partir de analizar la calidad de las carteras de los bancos y profundización de compra en la línea de negocio tarjeta de crédito.

Una apropiada identificación, evaluación, vinculación y venta a un cliente es el reflejo de una desarrollada analítica. A medida que los bancos aprenden sobre los clientes, es que empieza a evidenciarse una sinergia entre la oferta del banco y las necesidades de los clientes.

Contar con cartera de crédito de calificación A es uno de los objetivos de todos los bancos. Como resultado de la analítica de cliente se espera una mejor calidad de crédito debido a la correcta y potencial gestión de la información de los clientes. Para calificar a los bancos se evaluará los que obtengan la mayor concentración de su cartera en calificación A y cómo es su posición frente a los demás.

Tabla 10

Valores de cartera de cada competidor y Davivienda, según su calificación, al 30 de septiembre de 2018

Entidad	Cartera Total	A: Normal	B: Aceptable	C: Apreciable	D: Significativo	E: Irrecuperable
Bancolombia	\$110,7	\$98,6	\$3,8	\$3,5	\$2,8	\$1,9
Davivienda	\$65,6	\$58,0	\$2,7	\$1,9	\$2,4	\$0,6
Banco de Bogotá	\$53,2	\$47,7	\$1,3	\$2,0	\$1,6	\$0,6
BBVA Colombia	\$44,9	\$41,2	\$1,1	\$0,4	\$0,5	\$1,8
Banco de Occidente	\$25,8	\$22,6	\$1,2	\$0,9	\$0,8	\$0,3
Total Bancos	\$429,2	\$384,6	\$13,6	\$11,9	\$11,4	\$7,7

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018). Cifras en

billones de pesos

Tabla 11

Participación de cada calificación de riesgo en la cartera total, al 30 de septiembre de 2018

Entidad	A: Normal	B: Aceptable	C: Apreciable	D: Significativo	E: Irrecuperable	Calificación Concentración Cartera A
BBVA Colombia	91,7%	2%	1%	1%	4%	4
Banco de Bogotá	89,8%	2%	4%	3%	1%	3
Davivienda	89,1%	3%	3%	3%	2%	2
Bancolombia	88,4%	4%	3%	4%	1%	1
Banco de Occidente	87,7%	5%	3%	3%	1%	1
Total Bancos	90%	3%	3%	3%	2%	

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018)

En cuanto a producto, la tarjeta de crédito es por naturaleza adaptable a diferentes situaciones de las personas, por lo cual refleja un desarrollo en la analítica de los clientes. Medir por magnitud pudiera sesgar el resultado dadas las diferencias de tamaño entre los bancos.

La calificación estará basada en el banco que tenga la compra promedio más alta en tarjeta de crédito y su posición frente a los demás.

Tabla 12

Transacciones de compras con tarjeta de crédito, periodo comprendido entre el día 1 de enero y 30 de septiembre de 2018 a nivel nacional

Entidad	Número	Monto Total
Davivienda	2.474.066	\$611.170.787.173
Banco de Bogotá	1.227.158	\$265.953.804.417
Banco de Occidente	633.322	\$131.852.484.921
BBVA Colombia	1.089.885	\$215.683.341.338
Bancolombia	4.388.552	\$870.166.717.908
Total establecimientos de crédito	18.687.104	\$3.877.620.491.875

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018). Cifras en pesos

Tabla 13

Transacciones de compras con tarjeta de crédito, periodo comprendido entre el día 1 de enero y 30 de septiembre de 2018 en el exterior

Entidad	Número	Monto Total
Davivienda	1.025.092	\$136.910.532.923
Banco de Bogotá	451.978	\$66.013.880.641
Banco de Occidente	267.509	\$33.509.510.342
BBVA Colombia	399.186	\$54.050.666.667
Bancolombia	2.129.093	\$287.089.832.320
Total establecimientos de crédito	6.286.533	\$799.995.852.043

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018). Cifras en pesos

Tabla 14

Transacciones de compras con tarjeta de crédito, periodo comprendido entre el día 1 de enero y 30 de septiembre de 2018 totales, valor de compras promedio y calificación de cada competidor

Entidad	Número	Monto Total	Compra promedio	Calificación Profundización
Davivienda	3.499.158	\$748.081.320.097	\$213.789	4
Banco de Bogotá	1.679.136	\$331.967.685.058	\$197.701	3
Banco de Occidente	900.831	\$165.361.995.263	\$183.566	1
BBVA Colombia	1.489.071	\$269.734.008.005	\$181.142	1
Bancolombia	6.517.645	\$1.157.256.550.229	\$177.557	1
Total establecimientos de crédito	24.973.637	\$4.677.616.343.918	\$187.302	

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018). Cifras en pesos

Como resultado final de los análisis, las calificaciones de la matriz de perfil competidor teniendo en cuenta los dos aspectos evaluados, tanto calificación de riesgo de cartera como utilización de tarjeta de crédito, se presentan a continuación:

Tabla 15

Resumen de evaluación de la matriz de perfil de competidor, para Davivienda y sus competidores

Entidad	Calificación Concentración A	Calificación Profundización	Calificación MPC
Davivienda	2	4	3
BBVA Colombia	4	1	2,5
Banco de Bogotá	3	3	3
Banco de Occidente	1	1	1
Bancolombia	1	1	1

Fuente: elaboración propia

Mercadeo y Publicidad

El fortalecimiento de la marca es un factor determinante dada la tendencia visual que está teniendo el consumidor para tomar sus decisiones de compra. Cuando el cliente navega en la experiencia de marca presenta un comportamiento que lo segmenta y que a su vez sugiere un lenguaje de trato diferente al general.

La calificación de este factor se basa según la posición de los bancos dentro de las 500 marcas de bancos más valoradas del mundo, que realiza la firma británica Brand Finance para 2018.

Tabla 16

Posición de Davivienda y sus competidores en el listado de las 500 marcas más valoradas del mundo

Entidad	Puesto 2018 Ranking 500	Calificación
BBVA Colombia	22	4
Banco de Bogotá	145	3
Bancolombia	151	3
Davivienda	212	3
Banco de Occidente	483	1

Fuente: elaboración propia con datos de informe Banking 500 (2018). Brand Finance

Tecnología instalada

La banca en su apropiación de la tecnología está desarrollándose desde diferentes frentes. Esto ocurre tanto en lo interno como hacia todos los stakeholders o grupos de interés. Los bancos que no inviertan en innovación tecnológica tendrán una desventaja que se acumula a medida que los otros tomen experiencia en el uso de estos avances.

Para este ejercicio se calificará la tecnología basándose en la inversión que harán los bancos en 2018 en este rubro.

Tabla 17

Inversión en tecnología de Davivienda y sus competidores para el año 2018 y su calificación

Entidad	Inversión (millones de pesos)	Calificación
Davivienda	\$110.810	1
BBVA Colombia	\$92.000	1
Banco de Bogotá	\$308.168	3

Banco de Occidente	N/A	-
Bancolombia	\$400.000	4

Fuente: elaboración propia con datos de cada uno de los bancos

Cobertura

Las alianzas más comunes de los bancos para ampliar su cobertura han sido con redes de compensación de pagos electrónicos como Redeban y Credibanco. Sin embargo, la capacidad de los bancos para ampliar su cobertura es el esquema de corresponsales bancarios que les permite ampliar el alcance de los servicios, evitando nuevos costos de infraestructura y los riesgos asociados.

Los bancos son de las empresas que mejor se nutren de la economía a escala y esto ocurre porque sus costos marginales son cada vez menores a medida que se vinculan nuevos clientes.

La cobertura de los bancos será calificada teniendo en cuenta la cantidad de oficinas y corresponsales bancarios que tenga cada uno de los seleccionados.

Tabla 18

Cantidad de oficinas de servicio de Davivienda y sus competidores a junio de 2018 a nivel nacional

Entidad	Oficinas	Calificación
Bancolombia	715	4
Banco de Bogotá	706	4
Davivienda	585	3
BBVA Colombia	461	2
Banco de Occidente	223	1
Total Establecimientos bancarios	5.685	

Fuente: elaboración propia con datos de Banca de las Oportunidades (2018)

Tabla 19

Cantidad de corresponsales bancarios de Davivienda y sus competidores a junio de 2018 a nivel nacional

Entidad	Corresponsales	Calificación
Banco de Occidente	18.609	4
BBVA Colombia	16.061	3
Davivienda	10.925	1
Bancolombia	10.410	1
Banco de Bogotá	9.389	1
Total Establecimientos bancarios	127.809	

Fuente: elaboración propia con datos de Banca de las Oportunidades (2018)

Tabla 20

Calificación otorgada a Davivienda y sus competidores para el factor clave de éxito cobertura

Entidad	Calificación Oficinas	Calificación Corresponsales	Calificación MPC
Davivienda	3	1	2
BBVA Colombia	2	3	2,5
Banco de Bogotá	4	1	2,5
Banco de Occidente	1	4	2,5
Bancolombia	4	1	2,5

Fuente: elaboración propia con datos de Banca de las Oportunidades (2018)

Evaluación externa directa

Una vez analizados y calificados los diferentes factores de éxito del sector, se pudieron identificar los competidores más fuertes frente a Davivienda. Sin embargo, se identificaron representantes de cada factor como lo sería Bancolombia frente a la tecnología, BBVA frente al mercadeo y publicidad, y Banco de Occidente en Servicio.

Con los resultados se puede determinar que no hay grandes brechas entre todos los competidores. En el caso de Banco de Occidente, no fue posible averiguar su inversión en tecnología para 2018 y por ello su calificación se vio afectada.

Tabla 21

Matriz de Perfil Competitivo MPC Davivienda, de acuerdo a los factores claves de éxito mencionados

Factores Claves de Éxito	Relevancia en el Sector	Calificación	Ponderación
Digitalización	20%	2,8	0,6
Servicio	18%	3,0	0,5
Analítica de clientes	18%	3,0	0,5
Mercadeo y Publicidad	17%	3,0	0,5
Tecnología	15%	1,0	0,2
Cobertura	12%	2,0	0,2
Total	100%		2,54

Fuente: elaboración propia

Tabla 22

Matriz de Perfil Competitivo MPC Bancolombia, de acuerdo a los factores claves de éxito mencionados

Factores Claves de Éxito	Relevancia en el Sector	Calificación	Ponderación
Digitalización	20%	2,5	0,5
Servicio	18%	1,0	0,2
Analítica de clientes	18%	1,0	0,2
Mercadeo y Publicidad	17%	3,0	0,5
Tecnología	15%	4,0	0,6
Cobertura	12%	2,5	0,3
Total	100%		2,27

Fuente: elaboración propia

Tabla 23

Matriz de Perfil Competitivo MPC Banco de Bogotá, de acuerdo a los factores claves de éxito mencionados

Factores Claves de Éxito	Relevancia en el Sector	Calificación	Ponderación
Digitalización	20%	2,3	0,5
Servicio	18%	2,0	0,4
Analítica de clientes	18%	3,0	0,5
Mercadeo y Publicidad	17%	3,0	0,5
Tecnología	15%	3,0	0,5
Cobertura	12%	2,5	0,3
Total	100%		2,62

Fuente: elaboración propia

Tabla 24

Matriz de Perfil Competitivo BBVA Colombia, de acuerdo a los factores claves de éxito mencionados

Factores Claves de Éxito	Relevancia en el Sector	Calificación	Ponderación
Digitalización	20%	2,0	0,4
Servicio	18%	3,0	0,5
Analítica de clientes	18%	2,5	0,5
Mercadeo y Publicidad	17%	4,0	0,7
Tecnología	15%	1,0	0,2
Cobertura	12%	2,5	0,3
Total	100%		2,52

Fuente: elaboración propia

Tabla 25

Matriz de Perfil Competitivo MPC Banco de Occidente, de acuerdo con los factores claves de éxito mencionados

Factores Claves de Éxito	Relevancia en el Sector	Calificación	Ponderación
Digitalización	20%	1,0	0,2
Servicio	18%	4,0	0,7
Analítica de clientes	18%	1,0	0,2
Mercadeo y Publicidad	17%	1,0	0,2
Tecnología	15%	-	-
Cobertura	12%	2,5	0,3
Total	100%		1,57

Fuente: elaboración propia

Tabla 26

Matriz de Perfil Competitivo MPC Promedio del sector financiero, de acuerdo a los factores claves de éxito mencionados

Factores Claves de Éxito	Relevancia en el Sector	Calificación	Ponderación
Digitalización	20%	1,95	0,4
Servicio	18%	2,50	0,5
Analítica de clientes	18%	1,88	0,3
Mercadeo y Publicidad	17%	2,75	0,5
Tecnología	15%	2,00	0,3
Cobertura	12%	2,50	0,3
Total	100%		2,2

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la matriz de perfil competidor de los bancos presentaron que solo tres bancos se encuentran en posición fuerte para tomar el mayor provecho de los actuales factores de

éxito del sector. Las posiciones del ranking quedarían con Banco de Bogotá en el primer lugar, seguido de Davivienda, BBVA Colombia, Bancolombia y Banco de Occidente en último lugar.

Frente a las debilidades de Davivienda se resalta su inversión por ser mucho menor a las de sus competidores de primer nivel que son Bancolombia y Banco de Bogotá.

Análisis externo indirecto

Existen aspectos ajenos a cualquier organización, sobre los cuales no ejerce ningún tipo de control y que se pueden convertir tanto en una oportunidad para la generación de estrategias, como en amenazas que se deben enfrentar oportunamente.

Se requiere, entonces, identificar aquellos aspectos externos que tienen injerencia en el desempeño de la empresa y sus respectivas variables de análisis que permitan vislumbrar las oportunidades y amenazas a las cuales se exponen.

Variables políticas

Tabla 27

Matriz de evaluación externa indirecta variables políticas

Entorno político	Relevancia	Calificación	Ponderado
Reformas macroeconómicas y estructurales	40%	1	0,4
Exigencias de entes reguladores	10%	4	0,4
Relacionamiento con el sector público	10%	4	0,4
Acuerdos de Libre Comercio	20%	4	0,8
Inversión social del Estado	10%	4	0,4
Decisiones de consumo del Gobierno Nacional	10%	2	0,2
Total	100,00%		2,6

Fuente: elaboración propia

El direccionamiento que el gobierno le dé a la economía tiene incidencia directa sobre el desempeño del sector financiero. Es así como, por ejemplo, la generación de una reforma macroeconómica puede representar cambios en el negocio; o incluso el fomento a la inversión extranjera o nuevos tratados pueden traer nuevos competidores al mercado. Dado lo anterior, y en conjunto con las decisiones que tome el Estado frente al gasto e inversión y la supervisión del mismo a las actividades desarrolladas por el sector financiero, se encontró que Davivienda posee una situación fuerte en lo referente a las variables políticas.

Variables económicas

Tabla 28

Matriz de evaluación externa indirecta variables económicas

Entorno Económico	Relevancia	Calificación	Ponderado
Impuestos y tasas	20%	1	0,2
Inflación	20%	1	0,2
Capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales en Colombia	10%	2	0,2
Alto nivel de competencia	10%	3	0,3
Sistema cambiario	10%	2	0,2
Producto Interno Bruto – PIB	10%	2	0,2
Devaluación	20%	1	0,2
Total	100,00%		1,5

Fuente: elaboración propia

El comportamiento de los factores económicos, sobre los cuales la empresa no tiene control, son los que más pueden afectar su desempeño. En este sentido, se realizó la evaluación de factores relacionados con regulaciones en tasas de interés y obligaciones impositivas, entendiendo que tienen relación directa con el costo de los préstamos para el público en general e incentivos o alzas para el pago de impuestos; identificando también factores inflacionarios que

reflejen el valor del dinero en el tiempo; la capacidad de poder generar nuevos negocios con un nivel de riesgo bajo; la intensidad de la competencia en el mercado, variable en donde se tiene en cuenta tanto la cantidad de competidores como las barreras para acceder al mercado; la participación del banco como intermediario del sistema cambiario, que es determinante en las ganancias de los negocios que se generen desde y hacia el exterior; el PIB que refleja el crecimiento o contracción de la economía y la devaluación entendiéndose como un fenómeno que podría tener un impacto directo en la rentabilidad de sus operaciones. La posición de Davivienda frente a estas variables es débil, puesto a que representan un alto impacto al negocio y sobre ellas no es posible ejercer control alguno.

Variables Sociales

Tabla 29

Matriz de evaluación externa indirecta variables sociales

Entorno Social	Relevancia	Calificación	Ponderado
Expectativa de vida	10%	2	0,2
Segmentación del mercado	10%	2	0,2
Desempleo	20%	1	0,2
Costumbre y cultura en el uso del dinero	10%	2	0,2
Sobreendeudamiento de la economía	10%	1	0,1
Exclusión Financiera	10%	4	0,4
Apoyo gubernamental para la creación de empresas	20%	1	0,2
Incentivos gubernamentales para el apoyo de la inclusión financiera	10%	3	0,2
Total	100,00%		1,7

Fuente: elaboración propia

Si bien el sector financiero tiene una oferta de servicios que puede ajustarse a cada uno de los miembros de una economía, diferentes factores como la necesidad de mitigar los riesgos inherentes al negocio y de diversificar la oferta de productos y servicios, precisan tener en cuenta algunas variables importantes en este sentido. Una correcta identificación de los factores asociados al mercado se tuvo en cuenta al ser un insumo importante en la toma de decisiones de mercadeo o en el ajuste de productos y servicios segmentados. En el ámbito social se evaluaron aspectos que puedan contraer o expandir la demanda por servicios financieros en la economía; también aspectos que determinen la familiaridad de las personas con el sector financiero y su propensión por el uso de sus servicios. Así mismo, la capacidad de endeudamiento de la economía en general se constituye como un factor de riesgo en el mercado para la fase de recuperación de cartera en el negocio bancario. Por otro lado, también se puede presentar exclusión financiera principalmente en los sitios más alejados del país al no tener un fácil acceso o presencia física de entidades financieras, esta variable cobra relevancia ante la posibilidad de contar con corresponsales bancarios en estas zonas, ampliando así las operaciones comerciales y la oferta de productos y servicios; es por esto que, en virtud de lo anterior, se tuvo en cuenta el apoyo del Estado que es fundamental para el logro de los objetivos y para la generación de empresas. Entonces, frente al entorno social, Davivienda tiene una posición débil.

Variables tecnológicas

Tabla 30

Matriz de evaluación externa indirecta variables tecnológicas

Entorno Tecnológico	Relevancia	Calificación	Ponderado
Nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	20%	4	0,8
Nuevas tendencias de consumo digital	20%	4	0,8
Compatibilidad tecnológica	20%	4	0,8
Avances en logística	10%	4	0,4
Medios informáticos y de comunicación	30%	4	1,2
Total	100,00%		4

Fuente: elaboración propia

El cambio tecnológico que ha caracterizado a esta época tiene especial importancia para el sector financiero, no solamente por la exigencia que tiene el mercado por las mismas y por la presión de los competidores, sino también por solicitud de entes reguladores como la Superintendencia Financiera de Colombia. En este contexto, una entidad del sector que no esté realizando inversión en nuevas tecnologías tanto de cara a los clientes como a nivel interno puede verse rezagada y estar poniendo en peligro la continuidad de sus operaciones a mediano y a largo plazo.

De acuerdo con lo anterior, para este grupo se evaluaron aspectos como la adopción de nuevas tecnologías para el apoyo del negocio en el sector financiero y el correcto seguimiento a nuevas tendencias dentro de la entidad. Dadas las preocupaciones del banco por contar con tecnologías adecuadas para su operación, se obtuvo una calificación fuerte en este sentido.

Variables ambientales y ecológicas

Tabla 31

Matriz de evaluación externa indirecta variables ambientales y ecológicas

Entorno ambiental y ecológico	Relevancia	Calificación	Ponderado
Financiación de proyectos de inversión por parte de entidades financieras	10%	4	0,4
Impacto ambiental de las operaciones de la entidad	10%	2	0,2
Licencias ambientales	20%	2	0,4
Cumplimiento en legislación ambiental	20%	3	0,6
Gestión sostenible de recursos	10%	3	0,3
Gestión integral de residuos	10%	3	0,3
Infraestructura cumple con requisitos ambientales	10%	4	0,4
Consumo energético	10%	3	0,3
Total	100,00%		2,9

Fuente: elaboración propia

La huella de carbono en las operaciones de las entidades pertenecientes al sector financiero, así como su apoyo a iniciativas que tengan un impacto positivo en medio ambiente, no solamente son elementos que están adscritos a los programas corporativos de responsabilidad social o a la regulación medioambiental vigente, sino que en un entorno altamente competitivo se convierten en una ventaja frente a sus competidores. De acuerdo con esto, para la evaluación de este grupo de variables se tuvieron en cuenta algunas como la financiación de proyectos de inversión en proyectos verdes por parte de entidades financieras, así como el impacto ambiental que tiene la operación normal de la entidad. También se tiene en cuenta el cumplimiento de la legislación ambiental, los esfuerzos del sector financiero para llevar a cabo una disposición adecuada de los residuos, la infraestructura y el consumo energético de la entidad. En este sentido, el Banco Davivienda ha venido trabajando desde el año 2006 con el fin de tener una gestión ambiental y ecológica exitosa, motivo por el cual tiene una posición fuerte en este entorno.

Variables legales

Tabla 32

Matriz de evaluación externa indirecta variables legales

Entorno Legal	Relevancia	Calificación	Ponderado
Normativa y reglamentación	40%	3	1,2
Regulación monetaria y cambiaria	30%	3	0,9
Responsabilidad civil	10%	2	0,2
Responsabilidad penal	10%	2	0,2
Conflictos nacionales	10%	2	0,2
Total	100,00%		2,7

Fuente: elaboración propia

Dado que el sector financiero es altamente regulado por la normatividad vigente y por entes como la Superintendencia Financiera de Colombia, en este apartado es preciso evaluar variables que permitan realizar un análisis completo de este entorno como la normativa y la reglamentación vigentes, que evalúa aspectos del negocio a nivel nacional y su interacción con el flujo de capitales a nivel internacional; también las responsabilidades civiles y penales del sector financiero y la situación actual de los conflictos nacionales. Todos estos aspectos son variables de orden legal sobre los cuales la organización no posee control pero que pueden tener impactos significativos en su operación y desempeño. El cumplimiento de estos ítems es una exigencia legal, razón por la cual Davivienda tiene una posición fuerte.

Resumiendo todo lo anterior, en cada una de las tablas expuestas se realizó una ponderación para cada variable teniendo en cuenta su peso e importancia para la consecución de los objetivos estratégicos que la empresa determine. En lo referente a los puntos, se le dio una calificación de entre cero y cuatro puntos a cada variable, siendo el valor más bajo para las que representan una mayor amenaza en la consecución del éxito para la entidad, y el valor más alto a

aquellas que representan una menor amenaza. A continuación, se encuentra el resultado de general de la evaluación externa indirecta que se realizó sobre el banco.

Tabla 33

Matriz de evaluación externa indirecta – resultado general

PESTAL	
Puntuación Total:	2,7
Posición en el entorno:	Fuerte

Fuente: elaboración propia

Al tomar en cuenta los resultados obtenidos en cada uno de los entornos, su promedio es de 2,7. Resultado que indica una posición robusta de Davivienda para participar en el mercado.

Este análisis muestra la favorabilidad del entorno tecnológico principalmente para la Entidad. La calificación que se le dio a cada uno de los ítems plantea esfuerzos y desafíos a los cuales el banco deberá responder eficazmente, tanto a las oportunidades como a las amenazas identificadas.

Así mismo, Davivienda tiene una situación favorable en el entorno ambiental. La calificación obtenida fue motivada por situaciones como la presencia en el índice de sostenibilidad Dow Jones, y por eventos como la emisión de bonos verdes en 2017.

En lo referente al entorno legal también se identifica alta exigencia en el cumplimiento de las regulaciones y las obligaciones con el consumidor financiero. Para atender estos retos, se requieren departamentos jurídicos robustos, que establezcan mecanismos para garantizar la atención de eventos relacionados con organismos judiciales.

De otro lado, el entorno político también presenta favorabilidad para la operación de la entidad. La apertura de nuevos mercados, así como las políticas favorables en temas macroeconómicos se convierten en aliados estratégicos para el sector financiero.

En lo referente a las variables definidas en el campo económico, eventos como un incremento en las tasas de interés pueden tener un efecto positivo en los negocios de captación, pero negativo en la colocación, traduciéndose en variaciones importantes en el resultado del ejercicio; así mismo, la capacidad de endeudamiento, el desempleo o la devaluación también pueden influir en la demanda del mercado por los servicios financieros.

Análisis interno

Esta etapa del diagnóstico empresarial desarrolla un análisis interno consistente en determinar aquellas variables, dentro de las áreas clave de la empresa, sobre las cuales existe una alta injerencia y que resultan de gran importancia para la consecución de los objetivos estratégicos que se establezcan. Se tiene en cuenta la actividad primaria de operaciones bancarias, y también las actividades de apoyo realizadas por las áreas Contable, Financiera y Tributaria, Talento humano, Riesgo y las Líneas de negocio.

Para cada una de las funciones gerenciales también se desarrolla una matriz de evaluación interna en la cual se establecen una serie de variables relacionadas con cada función y que pueden determinar la generación o mantenimiento de una ventaja competitiva en el mercado. La relevancia que de cada una de las variables se establece en la misma tabla, y así mismo se asigna una calificación en la escala de uno a cuatro, siendo el valor más bajo representante de una alta debilidad, y el valor más alto representa una fortaleza mayor.

Área de operación bancaria

Tabla 34

Matriz de evaluación interna EFI – área de operación bancaria

Operación bancaria	Relevancia	Calificación	Ponderado
Implementación de canales para discapacitados en oficina	20%	4	0,8
Eficiencia de recursos, disminución de residuos	15%	4	0,6
Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio	12%	3	0,4
Coste de reemplazo de infraestructura tecnológica muy alto	20%	1	0,2
Protocolo documental complejo que dificulta la interacción con el cliente	18%	2	0,4
Efectividad baja en controles de transacciones bancarias	15%	1	0,2
Total	100%		2,5

Fuente: elaboración propia

La actividad primaria a analizar es la operación bancaria. Esta área reviste una gran importancia ya que sirve de soporte para todos los procesos que realiza la entidad frente a sus clientes, bien sea a través de canales físicos o electrónicos, y en cualquier momento de relacionamiento con los consumidores financieros. Es así como se tienen en cuenta variables que pueden representar una diferenciación mayor frente a otros competidores como la adopción de mecanismos para la atención de personas discapacitadas en oficinas de servicio así como a través del call center facilitando la inclusión financiera, o la inversión que se tendría que realizar para un cambio de la infraestructura tecnológica como por ejemplo, el traslado del centro de procesamiento de datos alterno de la entidad a un punto que esté a más de 100 kilómetros del centro de procesamiento de datos principal, logrando así no sólo una gestión de riesgos adecuada sino también la disponibilidad de los canales establecidos para los consumidores financieros.

Adicionalmente, se tuvieron en cuenta factores como las campañas internas enfocadas en las eficiencias y mejor aprovechamiento de los elementos para generar una disminución de

residuos, así como la adopción de tecnologías de inteligencia artificial (IA) para mejorar el servicio al cliente, la documentación o protocolos exigidos para la vinculación de nuevas personas en el esquema bancario y la efectividad generada en los controles de las transacciones bancarias.

En este frente, la calificación que obtuvo Davivienda fue 2,5, lo que implica que la situación de la empresa en el área de Operación bancaria es aceptable.

Área de mercadeo y publicidad

Tabla 35

Matriz de evaluación interna EFI – área de mercadeo y publicidad

Mercadeo y Publicidad	Relevancia	Calificación	Ponderado
Análisis de clientes para oferta dirigida	30%	4	1,2
Acompañamiento permanente en momentos de verdad de los clientes	20%	3	0,6
Incursión en Redes Sociales	15%	3	0,5
Alto costo de eventos de marca	5%	2	0,1
Alto tráfico de contenidos, saturación de clientes	10%	1	0,1
Las campañas presentan demoras en lanzamiento, perdiendo impacto	20%	1	0,2
Total	100%		2,7

Fuente: elaboración propia

Davivienda también presenta una calificación fuerte en su área de mercadeo y publicidad, lo cual puede constatarse al evidenciar el fuerte posicionamiento de la marca en el mercado. La principal fortaleza en este sentido es la creación de todo un departamento especializado en llevar a cabo el proceso de analítica de clientes, el cual, a través del análisis de datos y el uso de variadas herramientas de inteligencia de negocios, busca identificar oportunidades de negocio

con clientes actuales y potenciales, a través de una oferta de valor personalizada que pretende obtener el mayor excedente por parte de cada consumidor financiero.

Es importante resaltar también, que se han desarrollado estrategias para apoyar al área Mercadeo y Publicidad en los momentos de verdad con los clientes y usuarios del sistema financiero que faciliten la vinculación y la generación de nuevos negocios. Así mismo, se detectó que el Banco cuenta con un monitoreo estricto de sus interacciones en las redes sociales, lo que permite mitigar el riesgo reputacional de la entidad mediante la solución, en línea, de quejas o inconformidades de parte los usuarios, y además se constituyen en un canal de captura de nuevos negocios que cobra una gran importancia.

Área contable, financiera y tributaria

Tabla 36

Matriz de evaluación interna EFI – área contable, financiera y tributaria

Contable, financiera y tributaria	Relevancia	Calificación	Ponderado
Planeación presupuestal con controles permanentes	22%	4	0,9
Buenas prácticas para la disminución de la carga tributaria	18%	4	0,7
Implementación del plan de eficiencia presupuestal	10%	3	0,3
Alto costo del sistema actual de relacionamiento con el cliente	25%	1	0,3
Lentitud en la implementación de nuevas normas contables, como las normas internacionales de información financiera (NIIF)	13%	2	0,3
Dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios	12%	2	0,2
Total	100%		2,7

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las actividades de apoyo, el área de Contable, financiera y tributaria también arrojó un resultado favorable, reflejando fortaleza a nivel interno.

Como fortalezas en este frente está la eficiencia presupuestal que se está extendiendo a toda la organización con controles efectivos, y el seguimiento a los beneficios existentes en temas tributarios, tanto a nivel nacional como municipal y departamental, para aprovecharlos en su gran mayoría obteniendo descuentos y evitando sanciones por incumplimientos.

Área talento humano

Tabla 37

Matriz de evaluación interna EFI – área talento humano

Talento humano	Relevancia	Calificación	Ponderado
Adquisición de plataformas de gestión del rendimiento	25%	4	1,0
Esquemas de crecimiento organizacional	10%	3	0,3
Fondo de empleados desarrollado	15%	3	0,5
No se tiene un óptimo nivel de capacitación en cargos operativos	28%	1	0,3
Falta de interés de los funcionarios en temas de capacitación	10%	2	0,2
Alto costo de errores humanos dada la regulación bancaria	12%	1	0,1
Total	100%		2,4

Fuente: elaboración propia

El frente de talento humano presenta un resultado débil a nivel interno. Esto se debe a la gran importancia que reviste la capacitación que se le debe dar a los cargos operativos como cajeros, asesores comerciales y asesores de call center; enfocada no solo a elevar los niveles de satisfacción de servicio al cliente, sino también para evitar el costo que puedan tener los errores humanos por malos procedimientos o malas prácticas. Si bien el banco cuenta con un esquema de capacitación robusto, la gran cantidad de personal que se maneja a nivel operativo reviste un riesgo importante para la organización.

Por otro lado, la entidad es consciente de la necesidad que tiene de contar con personal motivado para el desarrollo de sus funciones, a fin de tener un alto nivel de productividad. Para esto dispone de una serie de beneficios para sus empleados y se destaca la existencia de un fondo de empleados, que, si bien es una entidad adscrita al sector solidario, es administrada desde el interior del banco.

Área de Riesgo

Tabla 38

Matriz de evaluación interna EFI – área de riesgo

Riesgo	Relevancia	Calificación	Ponderado
Monitoreo permanente de los riesgos a través de diferentes sistemas	30%	4	1,2
Implementación de tecnologías especializadas	20%	4	0,8
Provisiones proporcionales a la magnitud de los riesgos	10%	3	0,3
Protocolos complejos que limitan el desarrollo de nuevas estrategias	30%	1	0,3
Dificultad de maniobra para ejercer controles efectivos	5%	2	0,1
Desconocimiento de procesos necesarios para la gestión de riesgos	5%	2	0,1
Total	100%		2,8

Fuente: elaboración propia

El sector financiero en general debe garantizar una adecuada gestión de sus riesgos, y el Banco Davivienda no es ajeno a esta dinámica, por lo cual refleja una fortaleza en su área de apoyo de riesgo.

Se han creado y reforzado herramientas que permitan hacer un monitoreo constante de los riesgos en todos los frentes de operación de la entidad, impulsados con tecnologías especializadas, buscando fortalecer a la entidad y mitigar situaciones de vulnerabilidad.

En el desarrollo de este análisis, también se evidenció que algunas políticas o protocolos que se han establecido al interior de la entidad y que están en función de mitigar algunos riesgos, pueden ser excesivas a tal punto de limitar el desarrollo de campañas o estrategias que puedan ayudar a un mejor posicionamiento del banco en el mercado frente a sus competidores.

Líneas de negocio

Las líneas de negocio son las áreas de apoyo que se encargan de diseñar y apoyar la ejecución de nuevas estrategias de producto, orientadas a mejorar los resultados comerciales del banco en los segmentos de negocio que atiende en la actualidad. Esta área muestra una fortaleza importante, que refleja el potencial que tiene la entidad para generar mecanismos encaminados a aumentar su participación en el mercado.

Es posible resaltar la generación de productos de inclusión financiera como Daviplata o cuentas móviles, los cuales no solo generan nuevos negocios sino una ventaja frente a sus competidores. La analítica de clientes que, como se mencionaba previamente, ha permitido generar una oferta personalizada a cada uno de los clientes, facilita la creación de estrategias de sinergia entre áreas o compañías del grupo que se convierten en diferenciadores para los servicios financieros que se ofrecen en el mercado.

En la siguiente tabla se muestra el resultado de la matriz de evaluación interna – EFI consolidada con todas las áreas que se tuvieron en cuenta en este análisis.

Tabla 39

Matriz de evaluación interna EFI – líneas de negocio

Líneas de negocio	Relevancia	Calificación	Ponderado
Generación de productos de inclusión financiera	25%	4	1,0
Personalización de productos	22%	4	0,9
Uso de la sinergia entre áreas para ofrecer un mayor valor agregado	18%	4	0,7
Visión corta de la efectividad de sus estrategias en el mercado	22%	1	0,2
Dificultad en la generación de nuevos productos	7%	2	0,1
Desproporción en gasto publicidad / Resultados	6%	2	0,1
Total	100%		3,1

Fuente: elaboración propia

Tabla 40

Matriz de evaluación interna EFI – general áreas

Matriz de Evaluación Interna - EFI	
Puntuación Total:	2,7
Posición en el entorno	Favorable

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra el resultado consolidado del análisis interno de las áreas claves de la organización. De este modo se evidencia la fortaleza que Davivienda posee en sus áreas para la consecución de los objetivos estratégicos que se planteen.

A continuación, resulta necesario evaluar aquellos factores que pueden representar una fortaleza o una debilidad para la entidad en lo referente a las funciones de la gerencia. Dada la naturaleza del negocio bancario y la guía metodológica base del presente proyecto aplicado, se tuvieron en cuenta las funciones de planeación, organización, la dirección y el control. Los

resultados de cada uno de estos frentes se plasmaron en las siguientes matrices de evaluación interna (EFI).

Funciones de la gerencia – Planeación

Tabla 41

Matriz de evaluación interna EFI – Planeación

Planeación	Relevancia	Calificación	Ponderado
Planeación estratégica anual	17%	4	0,7
Reformulación de estrategias basadas en Big Data	17%	3	0,5
Creación de sinergias en áreas de negocio	17%	4	0,7
Dificultades para desplegar la estrategia	20%	2	0,4
Cumplimiento de tiempos de ejecución	18%	2	0,4
Dificultad para cambiar el rumbo de las estrategias	11%	2	0,2
Total	100%		2,9

Fuente: elaboración propia

Con el fin de lograr un análisis profundo de esta función gerencial se tuvieron en cuenta seis variables importantes. La planeación estratégica anual fue calificada como fortaleza mayor ya que la organización ha velado por enfocarse en el logro de objetivos específicos como la digitalización, contenida en los factores claves de éxito. La inteligencia de negocios que permite hacer uso de big data para la incorporación o formulación de nuevas estrategias también presenta una calificación fuerte, mediante la integración de la analítica de clientes para este propósito. Así mismo, la sinergia o trabajo en equipo que se ha venido realizando entre las diferentes líneas de negocio (o bancas como se conocen al interior de la organización) también se constituye en una fortaleza importante.

Para esta función de la gerencia también se tuvieron en cuenta dificultades como el despliegue de las estrategias, situación que es solventada por los canales de comunicación y divulgación internos con los que cuenta la entidad por lo que no representa una debilidad mayor.

También se tuvo en cuenta el cumplimiento en tiempos de ejecución, en lo cual existe una opción de mejora interna para brindar una fortaleza mayor en este sentido. En algunos de los proyectos en curso y por razones de distinta índole, las fechas se aplazan a puntos que pueden dilatar su correcta ejecución.

Funciones de la gerencia – Organización

Tabla 42

Matriz de evaluación interna EFI – Organización

Organización	Relevancia	Calificación	Ponderado
Desarrollo de la documentación de procesos	23%	4	0,9
Reestructuración de cargos según requisitos	15%	3	0,5
Optimización de roles según niveles de responsabilidad	17%	2	0,3
Baja eficiencia en departamentos con funciones afines	20%	2	0,4
Falta de integración de áreas de control con áreas de operación	20%	2	0,4
Estructura Organizacional con muchos niveles de autoridad y responsabilidad que limita la comunicación asertiva en las áreas	5%	2	0,1
Total	100%		2,6

Fuente: elaboración propia

En lo referente a la organización, se detectó una fortaleza mayor en la documentación de procesos. Esto se impulsa por un área específica de la organización denominada organización y métodos, que se encarga de centralizar, validar, aprobar y publicar la información vigente para

cada uno de los procesos. Adicional a lo anterior, el área de auditoría interna realiza revisiones anuales a cada uno de los procesos con el fin de evaluar el estricto cumplimiento de la información contenida en los manuales internos.

Otro aspecto importante en el cual se ha venido trabajando es en la reestructuración de cargos según los requisitos de la organización para su desempeño, lo cual hace parte integral de la estrategia de eficiencia. Se han evaluado las funciones de algunos roles definidos y se han optimizado, facilitando el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Se le dio una relevancia importante a la integración de las áreas a nivel interno, al detectar que algunas trabajan independientemente a pesar de tener funciones complementarias. En este sentido se tuvieron en cuenta tanto la integración de las áreas de control con las de operación, como de aquellas que podrían operar de forma más eficiente al unir esfuerzos para el desarrollo de sus funciones.

En general, para esta función, la organización, se tiene una posición interna fuerte, lo cual se puede constituir en una ventaja competitiva y ayudar en el momento de ajustar o formular un plan estratégico.

Funciones de la gerencia – Dirección

Tabla 43

Matriz de evaluación interna EFI – Dirección

Dirección	Relevancia	Calificación	Ponderado
Búsqueda permanente de nuevos esquemas de beneficios a empleados generando motivación	25%	3	0,8
Adopción de buenas prácticas empresariales	7%	4	0,3
Herramientas para fomentar el liderazgo a diferentes niveles jerárquicos	15%	4	0,6
Falta de información relevante para la toma de decisiones	25%	2	0,5
Empoderamiento de funcionarios para el desarrollo de sus funciones.	20%	4	0,8
Esquemas de comunicación ineficientes entre las áreas	8%	2	0,2
Total	100%		3,1

Fuente: elaboración propia

El direccionamiento de la entidad también es una función que refleja una alta fortaleza importante. En este sentido, Davivienda considera fundamental impulsar no solamente la productividad, sino que además genera un sentido de lealtad importante hacia la organización por parte de las personas.

Uno de los factores que puede afectar el desempeño correcto de la función de dirección es la falta de información relevante para la toma de decisiones. Frente a esto, se detectó que puede presentarse esta situación por lo que representa una debilidad, sin embargo, se están desarrollando protocolos robustos de comunicación apoyados en el uso de herramientas eficientes que permitirán fortalecer esta variable en el mediano plazo.

También se tuvo en cuenta la posibilidad que se presenten lanzamientos precipitados de nuevos productos y servicios o de procedimientos internos, o que los mismos no cuenten con los estudios necesarios que garanticen la efectividad esperada. Los procesos realizados a nivel

interno garantizan que se realicen las actividades necesarias para que no se presenten este tipo de situaciones, de modo que esta variable representa una fortaleza mayor.

Así mismo, la adopción de buenas prácticas empresariales también constituye una fortaleza importante, lo cual se ha logrado a través de un benchmarking continuo realizado por la entidad. Sin embargo, este esfuerzo puede verse permeado por la falta de comunicación entre las áreas, lo cual dificulta el cumplimiento de acuerdos de servicio y operación.

Funciones de la gerencia – Control

Tabla 44

Matriz de evaluación interna EFI – Control

Control	Relevancia	Calificación	Ponderado
Estandarización de procesos operativos	18%	4	0,7
Análisis permanente de efectividad de controles	20%	3	0,6
Diversificación de agentes de control	15%	4	0,6
Regulación elevada que puede afectar la competitividad	12%	2	0,2
Procesos de control de alta complejidad	15%	2	0,3
El desarrollo de las áreas de control no se ajusta al crecimiento del banco	20%	2	0,4
Total	100%		2,9

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la función de control, se presenta una fortaleza mayor en el campo de la estandarización de los procesos operativos. Esto se debe a que la entidad está velando por lograr un mayor control a través de herramientas que automaticen procesos. A través de los indicadores de gestión que tiene cada una de las áreas de la organización se hace un análisis permanente de la efectividad de los controles.

Respecto a los entes de control, también se tiene una fortaleza mayor toda vez que al ser una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, es constantemente revisada la gestión, además de la auditoría externa e interna, a las cuales se suma la revisoría fiscal.

No establecer esquemas de atención a la regulación de forma centralizada y coordinada puede generar dificultades en la operación del negocio dado que por incumplimiento trae multas y por omisión trae pérdidas. En estos términos el banco presenta una debilidad menor dado que cuenta con múltiples esquemas de atención, pero aún no están integrados.

Por último, el crecimiento de las áreas de control no se ajusta completamente al crecimiento del banco, y este ítem también fue calificado como una debilidad menor. Específicamente, el control que se realiza en temas de cumplimiento puede verse afectado en su función por la alta vinculación de clientes de la entidad en el último año a causa de la bancarización. Sin embargo, la entidad se encuentra trabajando en solventar esta situación. La calificación para esta función de la gerencia revelo una posición interna fuerte.

Funciones de la gerencia – consolidado

Tabla 45

Matriz de evaluación interna EFI – Consolidado Funciones de la Gerencia

Matriz de evaluación interna – EFI	
Puntuación total	2,9
Situación interna de la empresa	Fuerte

Fuente: elaboración propia

Una vez culminado el análisis de las funciones de la gerencia, se consolidó el resultado y se evidenció que la entidad tiene una posición fuerte en lo que respecta a las funciones de la gerencia analizadas.

Diagnóstico externo

De acuerdo con la información evidenciada con la evaluación externa indirecta que se llevó a cabo a Davivienda, se desarrolló la siguiente matriz en donde se evidencian las oportunidades y las amenazas a las que se ve enfrentada la entidad en su entorno.

Las variables que se incluyeron en el análisis están contenidas en la evaluación externa indirecta y se incluye un mayor nivel de desagregación, el cual se realizó con el propósito de tener una visión más amplia de estos aspectos.

Tabla 46

Diagnóstico Externo – Matriz de Oportunidades y Amenazas

Diagnostico externo	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Exigencias de entes reguladores	Reformas macroeconómicas y estructurales
Relacionamiento con el sector público	Decisiones de consumo del Gobierno Nacional
Acuerdos de Libre Comercio	Impuestos y tasas
Inversión social del Estado	Inflación
Alto nivel de competencia	Capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales en Colombia
Exclusión Financiera	Sistema cambiario
Incentivos gubernamentales para el apoyo de la inclusión financiera	Producto Interno Bruto – PIB

Nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	Devaluación
Nuevas tendencias de consumo digital	Expectativa de vida
Compatibilidad tecnológica	Segmentación del mercado
Avances en logística	Desempleo
Medios informáticos y de comunicación	Costumbre y cultura en el uso del dinero
Financiación de proyectos de inversión por parte de entidades financieras	Sobreendeudamiento de la economía
Cumplimiento en legislación ambiental	Apoyo gubernamental para la creación de empresas
Gestión sostenible de recursos	Impacto ambiental de las operaciones de la entidad
Gestión integral de residuos	Licencias ambientales
Infraestructura cumple con requisitos ambientales	Responsabilidad civil
Consumo energético	Responsabilidad penal
Normativa y reglamentación	Conflictos nacionales
Regulación monetaria y cambiaria	

Fuente: elaboración propia

Estas oportunidades y amenazas detectadas serán un insumo importante para la generación de estrategias en el desarrollo del plan.

Diagnóstico Interno

Al igual que ocurrió con el diagnóstico externo, la evaluación interna fue insumo principal para identificar las fortalezas y las debilidades con las que cuenta Davivienda. En la siguiente tabla se puede evidenciar la clasificación de cada una de las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la evaluación interna.

Tabla 47

Diagnóstico Interno – Matriz de Fortalezas y Debilidades

Diagnostico Interno	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Implementación de canales para discapacitados en oficina	Coste de reemplazo de infraestructura tecnológica muy alto
Eficiencia de recursos, disminución de residuos	Protocolo documental complejo que dificulta la interacción con el cliente
Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio	Efectividad baja en controles de transacciones bancarias
Análisis de clientes para oferta dirigida	Alto costo de eventos de marca
Acompañamiento permanente en momentos de verdad de los clientes	Alto tráfico de contenidos, saturación de clientes
Incursión en Redes Sociales	Las campañas presentan demoras en lanzamiento, perdiendo impacto
Planeación presupuestal con controles permanentes	Alto costo del sistema actual de relacionamiento con el cliente
Buenas prácticas para la disminución de la carga tributaria	Lentitud en la implementación de nuevas normas contables, como las normas internacionales de información financiera (NIIF)
Implementación del plan de eficiencia presupuestal	Dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios
Adquisición de plataformas de gestión del rendimiento	No se tiene un óptimo nivel de capacitación en cargos operativos
Esquemas de crecimiento organizacional	Falta de interés de los funcionarios en temas de capacitación

Fondo de empleados desarrollado	Alto costo de errores humanos dada la regulación bancaria
Monitoreo permanente de los riesgos a través de diferentes sistemas	Protocolos complejos que limitan el desarrollo de nuevas estrategias
Implementación de tecnologías especializadas	Dificultad de maniobra para ejercer controles efectivos
Provisiones proporcionales a la magnitud de los riesgos	Desconocimiento de procesos necesarios para la gestión de riesgos
Generación de productos de inclusión financiera	Visión corta de la efectividad de sus estrategias en el mercado
Personalización de productos	Dificultad en la generación de nuevos productos
Uso de la sinergia entre áreas para ofrecer un mayor valor agregado	Desproporción en gasto publicidad / Resultados
Planeación estratégica anual	Dificultades para desplegar la estrategia
Reformulación de estrategias basadas en Big Data	Cumplimiento de tiempos de ejecución
Creación de sinergias entre áreas de negocio	Dificultad para cambiar el rumbo de las estrategias
Desarrollo de la documentación de procesos	Optimización de roles según niveles de responsabilidad
Reestructuración de cargos según requisitos	Baja eficiencia en departamentos con funciones afines
Búsqueda permanente de nuevos esquemas de beneficios a empleados generando motivación	Falta de integración de áreas de control con áreas de operación
Adopción de buenas prácticas empresariales	Estructura Organizacional con muchos niveles de autoridad y responsabilidad que limita la comunicación asertiva en las áreas
Herramientas para fomentar el liderazgo a diferentes niveles jerárquicos	Falta de información relevante para la toma de decisiones

Empoderamiento de funcionarios para el desarrollo de sus funciones.	Esquemas de comunicación ineficientes entre las áreas.
Estandarización de procesos operativos	Regulación elevada que puede afectar la competitividad
Análisis permanente de efectividad de controles	Procesos de control de alta complejidad
Diversificación de agentes de control	El desarrollo de las áreas de control no se ajusta al crecimiento del banco

Fuente: elaboración propia

Plataforma estratégica

Evaluación de la plataforma estratégica existente

En la siguiente tabla, se presenta la información de la plataforma estratégica actual del Banco Davivienda.

Tabla 48

Plataforma estratégica existente del Banco Davivienda

Componente	Definición
Visión	“Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa, los mismos principios y valores corporativos” (Banco Davivienda, 2018, p.2).
Misión	“Generamos valor a nuestros clientes, comunidad e inversionistas, a través de un equipo humano íntegro, comprometido, amigable y siempre dispuesto a aprender” (Banco Davivienda, 2018, p.2).
Objetivos Estratégicos	-Brindamos a nuestros clientes experiencias confiables, amigables y sencillas. -Incorporamos la innovación e investigación que nos proporcione capacidad para transformar la organización muy rápidamente. -Nos convertimos en una organización digital logrando que las interacciones con nuestros clientes y al interior del banco sean sencillas habilitando nuestra sostenibilidad.

-Habilitamos el crecimiento de los negocios, el aprovechamiento de oportunidades, la gestión de la operación y el control interno a través de una gestión de riesgos en todos los niveles de la organización (Banco Davivienda, 2018, p.15).

Políticas “Para Davivienda la satisfacción de nuestros clientes es la razón de ser, por eso disponemos de un equipo humano que genera valor a través de experiencias confiables, sencillas y amigables” (Banco Davivienda, 2018, p. 4).

Principios
 Respeto: Respetamos la dignidad humana de las personas con las que interactuamos. Nuestras acciones se caracterizan por el buen trato, la empatía y porque aceptamos y resolvemos nuestras diferencias en el marco de nuestros Principios y Valores.
 Equidad: Somos justos. Nuestras acciones y decisiones se rigen por la responsabilidad, equidad e imparcialidad, en concordancia con los méritos, derechos y deberes de las personas.
 Disciplina: La disciplina nos hace confiables. Cumplimos nuestros acuerdos y compromisos en concordancia con las prioridades que definimos. Ante los retos y adversidades, trabajamos con perseverancia para alcanzar las metas y objetivos propuestos.
 Honestidad: Somos correctos, veraces y transparentes en nuestras acciones e interacciones. Nos comportamos con integridad y carácter (Banco Davivienda, 2018, p.3).

Valores “ENTUSIASMO, ALEGRÍA Y BUEN HUMOR
 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” (Banco Davivienda, 2018, p4).

Fuente: Repositorio documental interno Banco Davivienda

De acuerdo con la metodología adoptada, para la evaluación de la plataforma estratégica existente se construyó el siguiente cuadro comparativo. Herramienta que permite profundizar en cada uno de los aspectos de todos los elementos que componen la plataforma estratégica.

Tabla 49

Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente visión

Componente	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
Visión: “Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa, los mismos principios y valores corporativos.”	Define la situación deseada a obtener en el largo plazo (En qué quiere convertirse)		X		X	La situación deseada está desde el presente
	Indica hacia donde se dirige la organización	X			X	Al faltar la temporalidad, no se evidencia una dirección a futuro
	Define un plazo preciso para su logro		X		X	La visión actual no se presenta temporal
	Es memorable		X		X	No presenta un hito más allá de la integración de empresas
	Es motivante		X		X	No contiene una invitación al cambio
	Es idealista	X		X		Busca la sinergia dentro del conglomerado de filiales
	Crea sentido de ejecución y compromiso		X		X	Si contiene un sentido de ejecución y compromiso, pero no un llamado a la apropiación
	Se acopla a la historia de la empresa u organización		X		X	No hace ninguna alusión a la historia del banco
	Se acopla a la cultura de la empresa u organización	X			X	Se incluye, pero todo en términos generales por lo que no proclama rasgos de la cultura
	Se acopla a los valores de la empresa u organización	X			X	Solo menciona que son parte de la sinergia, pero no

				describe ni refleja ninguno
Responde para quien se convertirá en lo que desea	X		X	Solo muestra un interés empresarial mas no en personas
Plantea si ampliará su zona de actuación	X		X	No lo plantea
Es realista	X		X	La sinergia es posible, pero no menciona estado donde se pueda aterrizar la visión definida
Es alcanzable	X		X	No tiene fecha limite por lo cual no se identifica un alcance

Fuente: elaboración propia

Tabla 50

Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente misión

Componente	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
MISION: “Generamos valor a	Declara la actitud	X		X		Es clara en las características del equipo Davivienda

nuestros
clientes,
comunidad e
inversionistas,
a través de un
equipo
humano
íntegro,
comprometido,
amigable y
siempre
dispuesto a
aprender.”

Resuelve opiniones divergentes	X	X	El enfoque no presenta ambigüedades
Se orienta hacia el cliente	X	X	Es el centro de la misión
Declara su política social	X	X	Seguido de los clientes, menciona su foco hacia la comunidad
Describe el presente	X	X	El valor se genera desde el presente
Define el propósito de la empresa u organización	X	X	No es implícito pero las características si apuntan a enriquecer la vida de las personas con integridad
Define la tecnología	X	X	La tecnología cada vez hace mas parte de la vida de los bancos, es un tema muy relevante en la actualidad
Define los clientes	X	X	Solo los menciona sin definición
Tiene en cuenta su interés por la supervivencia	X	X	No lo menciona directamente, solo que el equipo es comprometido y con búsqueda permanente de aprendizaje.
Expresa su preocupación por la imagen pública	X	X	No la menciona
Expresa su interés por empleados	X	X	No lo menciona

Expresa los propósitos de crecimiento y rentabilidad	X	X	A partir de generar valor con compromiso, conlleva a una mayor profundización de los clientes y por tanto la rentabilidad del negocio
Expresa su filosofía	X		Solo se menciona una parte de los pilares de la filosofía Amigable, Sencillo y Confiable
Contempla su auto concepto	X	X	Esta general y no presenta rasgos únicos
Define en forma precisa el negocio	X	X	No lo define
Declara la razón de ser de la organización o empresa y su propósito	X	X	Es generar valor, pero no es fácilmente interpretado
Su alcance es amplio	X	X	Es amplio, pero actualmente los stakeholders son muchos más de los tres mencionados
Limita su potencial de crecimiento	X	X	No lo limita, es abierto.
Describe sus productos y o servicios	X	X	La sombrilla de productos y servicios bancarios es muy variada, por lo cual podría limitar el hecho de mencionarlos. El banco está en capacidad de atender todo tipo de personas naturales y jurídicas, los mercados son múltiples
Describe su(s) mercado(s)	X	X	Más allá de sus productos y servicios, actualmente hay más valor en el acompañamiento y relacionamiento con los clientes.
Describe la utilidad de sus productos y/o servicios	X	X	

Fuente: elaboración propia

Tabla 51

Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente objetivos estratégicos

Componente	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
Objetivos estratégicos: -Brindamos a nuestros clientes experiencias confiables, amigables y sencillas. -Incorporamos la innovación e investigación que nos proporcione capacidad para transformar la organización muy rápidamente. -Nos convertimos en una organización digital logrando que las interacciones con nuestros clientes y al interior del banco sean sencillas habilitando nuestra sostenibilidad. -Habilitamos el	Describen lo que quiere lograr con las estrategias	X			X	Son muy generales y no se identifican los focos más importantes
	Responden a lo requerido para materializar la misión	X		X		
	Responden a lo requerido para lograr la visión		X		X	No se correlaciona directamente con la Visión
	Son medibles		X		X	No mencionan parámetros
	Son cuantificables		X		X	No mencionan cifras
	Se delimitan en el tiempo		X		X	No tiene temporalidad
	Son retadores	X		X		
	Son alcanzables	X		X		
	Se formulan iniciando con un verbo en infinitivo que motive acción		X		X	Ninguno de los objetivos está definido en infinitivo.
	Se pueden lograr con los recursos y capacidades de la empresa u organización	X		X		
	Se formulan a largo plazo		X		X	No tienen una fecha final
	Se relacionan con decisiones trascendentales	X		X		
	Propician la conservación de ventajas competitivas a largo plazo		X		X	No están delimitadas en tiempo.

crecimiento de los negocios, el aprovechamiento de oportunidades, la gestión de la operación y el control interno a través de una gestión de riesgos en todos los niveles de la organización.	Contribuyen al fortalecimiento de la posición de la empresa u organización frente a sus competidores	X		X	
	Contribuyen al logro de otros objetivos	X		X	
	Son compatibles con el tipo de empresa u organización	X		X	
	Son congruentes entre las diversas unidades, departamentos o áreas	X		X	Pueden aplicar a varias áreas, pero no están articulados con ellas
	Obedecen a la filosofía de la empresa	X		X	
	Son flexibles o adaptables a través del tiempo	X		X	Se puede refinar fácilmente pero no cuentan con el tiempo para mantener una línea conductual

Fuente: elaboración propia

Tabla 52

Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente políticas

Componente	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
Políticas: “Para	Su redacción es sencilla	X		X		Es fácilmente entendible
Davivienda la satisfacción de nuestros clientes es la razón de ser, por eso disponemos de un equipo	Utilizan lenguaje claro, concreto y preciso	X		X		No se hace uso de tecnicismos
	Existen ambigüedades		X	X		No da lugar a entender un mensaje diferente.
	Plantean aspectos generales (para toda la empresa u organización)	X		X		El mensaje es transversal para todo el banco

humano que genera valor a través de experiencias confiables, sencillas y amigables”	Plantean aspectos específicos (para los procesos)	X	X	Cada uno de los procesos documentados en la cadena de valor del banco, en total 135, posee una política específica para cada uno de ellos
	Son criterios generales o lineamientos de ejecución que complementan el logro de los objetivos	X	X	Cada uno de los procesos documentados en la cadena de valor del banco, en total 135, posee una política específica para cada uno de ellos
	Contemplan normas y responsabilidades de cada área	X	X	La política general dicta los lineamientos para todas las áreas del banco Esta es una premisa
	Facilitan la toma de decisiones para situaciones repetitivas	X	X	tenida en cuenta para la elaboración de la política de cada uno de los procesos documentados
	Guían a los administradores y empleados	X	X	
	Establecen límites y restricciones a acciones administrativas	X	X	
	Aclaran lo que se debe hacer y quién lo debe hacer	X	X	

Fuente: elaboración propia

Tabla 53

Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente principios

Componente	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
<p>Principios:</p> <p>Respeto: respetamos la dignidad humana de las personas con las que interactuamos. Nuestras acciones se caracterizan por el buen trato, la empatía y porque aceptamos y resolvemos nuestras diferencias en el marco de nuestros Principios y Valores.</p> <p>Equidad: somos justos. Nuestras acciones y decisiones se rigen por la responsabilidad, equidad e imparcialidad, en concordancia con los méritos, derechos y deberes de las personas.</p> <p>Disciplina: la disciplina nos hace confiables. Cumplimos nuestros acuerdos y compromisos en concordancia con las prioridades que definimos. Ante los retos y adversidades, trabajamos con perseverancia para alcanzar las metas y</p>	Plantean creencias que orientan y regulan el comportamiento del grupo social	X		X		Relacionan los principios con creencias de buenos resultados
	Plantean ideas que orientan y regulan el comportamiento del grupo social	X		X		La invitación de cada principio contiene un ideal
	Plantean normas que orientan y regulan el comportamiento del grupo social	X		X		Contienen invitación a un cumplimiento como norma
	Reflejan el comportamiento del grupo social	X		X		Al mencionar "somos" invita a un comportamiento estándar
	Rigen el pensamiento del grupo social	X			X	Cada uno en su ejercicio de apropiación debe fortalecer su pensamiento porque no es explícito
	Rigen la conducta del grupo social	X		X		En cada principio se muestran las actitudes que rigen la conducta.
	Reflejan el comportamiento de propietarios y directivos		X		X	No se percibe desde la alta dirección, sino como un funcionario promedio
	Son los fundamentos de la cultura de la organización	X		X		Son la base de la cultura

objetivos propuestos. Honestidad: somos correctos, veraces y transparentes en nuestras acciones e interacciones. Nos comportamos con integridad y carácter.	Son fundamentos ético-morales que se aplican en la empresa u organización	X	X	Son tratados aplicables a todos los niveles
--	---	---	---	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 54

Cuadro comparativo – Evaluación de la plataforma estratégica existente componente valores

Componente	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
Valores: ENTUSIASMO, ALEGRÍA Y BUEN HUMOR 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.	Plantean formas de conducta que deben integrarse en todos los quehaceres del grupo social	X		X		Todo se basa en la buena actitud y perseverancia
	Definen la cultura de la organización		X	X		Menciona actitudes positivas de la cultura, pero no es definida
	Permiten la creación de comportamientos institucionales	X		X		Uno de los primordiales, la sonrisa
	Guían decisiones		X		X	No está enfocado a una decisión sino actitudes
	Guían acciones	X		X		Invitación al autocontrol con alegría
	Guían conductas	X		X		Promueve conductas positivas
	Definen cualidades admirables	X		X		El entusiasmo principalmente
	Define ¿Quiénes somos?		X		X	No está explícito, pero puede ser implícito

Establecen creencias o filosofías para la toma de decisiones	X	X	Parte del bien pensar
Plantean cualidades que ayudan a superar obstáculos	X	X	Las tres cualidades apuntan a eso
Plantean virtudes que ayudan a superar obstáculos		X	X
			No están presentes

Fuente: elaboración propia

Con base en los resultados obtenidos, se construyeron las siguientes propuestas que permiten incluir los elementos requeridos para cada uno de los componentes de la plataforma estratégica.

Visión

Ser para el año 2024 el banco más rentable en Colombia, reconocido a nivel nacional e internacional por la excelencia en la prestación de sus servicios con productos innovadores, generando confianza y seguridad para nuestros clientes multilaterales.

Misión

Ser líder en la prestación de servicios de la banca, generando valor para nuestros accionistas y colaboradores, asegurando que la satisfacción de los usuarios se plasme a través del apoyo en el conocimiento del cliente, vanguardia tecnológica, innovación, conocimiento, manejo del riesgo y un conocimiento pleno del negocio.

Objeto social

De acuerdo con el Registro Mercantil, el banco tiene como objeto social

Las actividades de entidades que tienen como función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término (cuentas de ahorro, certificados de depósito a término [CDT], entre otros), transferibles por cheque o medio electrónico con el objeto de realizar operaciones activas de crédito (RUES, 2018).

6412 Bancos comerciales¹

Principios corporativos

Transparencia

Somos lo que reflejamos, nuestro actuar se destaca por su transparencia y esto nos permite generar un entorno de confianza que promueve las relaciones a largo plazo tanto en el exterior como en el interior de la organización.

Respeto

Respetamos la dignidad humana de las personas con las que interactuamos. Nuestras acciones se caracterizan por el buen trato, la empatía y porque aceptamos y resolvemos nuestras diferencias en el marco de nuestros Principios y Valores.

Equidad

¹ La consulta del registro mercantil se llevó a cabo el día 6 de marzo de 2019 a través del sitio web del Registro Único Empresarial y Social (RUES) – www.rues.org.co

Somos justos. Nuestras acciones y decisiones se rigen por la responsabilidad, equidad e imparcialidad, en concordancia con méritos, derechos y deberes de las personas. Nuestras principales guías son la conciencia y la satisfacción de hacer lo correcto.

Disciplina

La disciplina nos hace confiables. Cumplimos nuestros acuerdos y compromisos en concordancia con las prioridades que definimos. Ante los retos y adversidades, trabajamos con perseverancia para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Honestidad

Somos correctos, veraces y transparentes en nuestras acciones e interacciones. Nos comportamos con integridad y carácter. Somos leales a nuestras empresas y a los Principios y Valores que profesamos.

Objetivos estratégicos

- Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
- Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
- Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
- Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.

- Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.

Políticas

Existen actualmente 135 procesos documentados en la cadena de valor del Banco Davivienda. Para cada uno de ellos se tienen establecidas políticas que determinan alcance, roles, responsabilidades y detalles específicos para su ejecución. La política general del Banco Davivienda en la actualidad es robusta, sin embargo, se propone la siguiente modificación con el propósito de ampliar su alcance:

Generamos valor a nuestros clientes y grupos de interés a través de experiencias Sencillas, Confiables y Amigables, buscando siempre exceder las expectativas de los consumidores financieros, manteniendo el liderazgo en el Sector.

Formulación de estrategias

Estrategias FO

En la tabla 55 se registran las estrategias FO.

Tabla 55

Estrategias FO

No.	Estrategia
1	Implementación de canales para discapacitados en oficina para cumplir las exigencias de entes reguladores
2	Disminución de residuos y uso sostenible de los recursos para cumplir a cabalidad la legislación ambiental

- 3 Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio y sacar provecho del alto nivel de competencia, adaptando las nuevas tendencias de consumo digital
 - 4 Análisis de clientes institucionales en oferta dirigida para mejorar el relacionamiento con el sector público
 - 5 Acompañamiento permanente en momentos de verdad de los clientes para operar con alto nivel de competencia
 - 6 Profundizar la incursión en redes sociales para disminuir la exclusión financiera
 - 7 Profundizar la incursión en redes sociales con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción
 - 8 Profundizar la incursión en redes sociales para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital
 - 9 Planeación presupuestal con controles permanentes para cumplir a cabalidad las exigencias de los entes reguladores
 - 10 Buenas prácticas para la disminución de la carga tributaria para financiación de proyectos de inversión por parte de entidades financieras
 - 11 Monitoreo permanente de los riesgos a través de diferentes sistemas para cumplir a cabalidad las exigencias de entes reguladores
 - 12 Implementación de tecnologías especializadas en infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción
 - 13 Implementación de tecnologías especializadas para fortalecer el entorno digital para los clientes
 - 14 Implementación de tecnologías especializadas para difundir la imagen corporativa en medios informáticos y de comunicación
 - 15 Provisiones proporcionales a la magnitud de los riesgos para cumplir a cabalidad las exigencias de los entes reguladores
 - 16 Generación de productos de inclusión financiera para acceder a incentivos gubernamentales para el apoyo de la inclusión financiera
 - 17 Personalización de productos para sacar provecho del alto nivel de competencia
 - 18 Personalización de productos para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital
 - 19 Uso de la sinergia entre áreas para ofrecer un mayor valor agregado y sacar provecho del nivel de competencia
 - 20 Creación de sinergias entre bancas para aprovechar los Acuerdos de Libre Comercio
 - 21 Búsqueda permanente de nuevos esquemas de beneficios a empleados para incrementar la motivación y sacar provecho del alto nivel de competencia
 - 22 Estandarización de procesos operativos para que exista una adecuada compatibilidad tecnológica
 - 23 Análisis permanente de efectividad de controles para cumplir a cabalidad las exigencias de entes reguladores
 - 24 Diversificación de agentes de control para cumplimiento y control de normativas y reglamentaciones externas
 - 25 Revisión anual y actualización de la planeación estratégica que permita la formulación de nuevas tácticas para enfrentar el alto nivel de competencia.
-

Fuente: elaboración propia

Estrategias FA

En la tabla 56 se registran las estrategias FA.

Tabla 56

Estrategias FA

No.	Estrategia
1	Disminución de residuos para minimizar el impacto ambiental de las operaciones de la entidad
2	Implementación de inteligencia artificial para segmentación de clientes y mejorar el servicio
3	Análisis de clientes para crear oferta dirigida basada en segmentación del mercado
4	Acompañamiento permanente en momentos de verdad para optimizar la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales
5	Profundizar la incursión en redes sociales para para promover una cultura de educación financiera
6	Planeación presupuestal con controles permanentes para una excelente gestión de impuestos y tasas de intermediación
7	Buenas prácticas para la disminución de la carga tributaria para hacer frente a las reformas macroeconómicas y estructurales
8	Adquisición de plataformas de gestión del rendimiento para segmentación del mercado
9	Monitoreo permanente de los riesgos a través de diferentes sistemas para disminuir el impacto ambiental de las operaciones de la entidad
10	Implementación de tecnologías especializadas para analizar costumbre y cultura de los clientes
11	Generación de productos de inclusión financiera para canalizar el apoyo gubernamental en la creación de empresas, especialmente de la Economía Naranja
12	Personalización de productos para disminuir el sobreendeudamiento de la economía
13	Continuar con la actualización de la planeación estratégica anual para anticiparse a las reformas macroeconómicas y estructurales
14	Continuar con la actualización de la planeación estratégica anual para actualizar continuamente la segmentación del mercado
15	Creación de sinergias entre áreas para enfrentar las decisiones de consumo del gobierno nacional
16	Profundizar el avance en la documentación de procesos para tener claridad frente a la responsabilidad penal

- 17 Estandarización de procesos operativos para facilitar la adaptación a reformas macroeconómicas y estructurales
- 18 Análisis permanente de efectividad de controles para regular la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales
- 19 Análisis permanente de efectividad de controles para atender fluctuaciones del sistema cambiario

Fuente: elaboración propia

Estrategias DO

En la tabla 57 se registran las estrategias DO.

Tabla 57

Estrategias DO

No.	Estrategia
1	Minimizar el coste de reemplazo de infraestructura tecnológica para sacar provecho del alto nivel de competencia
2	Minimizar el coste de reemplazo de infraestructura tecnológica para aprovechar nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y mejorar la atención de clientes
3	Automatizar el protocolo documental que dificulta la interacción con el cliente para enfrentar el alto nivel de competencia
4	Automatizar el protocolo documental que dificulta la interacción con el cliente para evitar la exclusión financiera
5	Adaptar el protocolo documental complejo que dificulta la interacción con el cliente para apropiarse de las nuevas tendencias de consumo digital
6	Optimizar la efectividad en controles de transacciones bancarias con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes
7	Aprovechar el alto costo de eventos de marca para lograr incentivos gubernamentales por el apoyo de la inclusión financiera
8	Optimizar las campañas que presentan demoras en lanzamiento para enfrentar el alto nivel de competencia
9	Disminuir el alto costo del sistema actual de relacionamiento con el cliente para promover una gestión sostenible de recursos
10	Optimizar la implementación de nuevas normas contables como las normas internacionales de información financiera (NIIF) para atender las exigencias de entes reguladores
11	Mitigar las dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios para atender la regulación monetaria y cambiaria
12	Optimizar el nivel de capacitación a cargos operativos para asegurar una gestión sostenible de recursos

- 13 Promover el interés de los funcionarios en temas de capacitación sobre nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para propiciar el mejoramiento en la atención de clientes
- 14 Evitar protocolos complejos que limitan el desarrollo de nuevas estrategias en el uso de nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para propiciar el mejoramiento en la atención de clientes
- 15 Monitorear la efectividad de las estrategias en el mercado para mantener un alto nivel de competencia
- 16 Aprovechar la dificultad de los otros bancos en la generación de nuevos productos para enfrentar el alto nivel de competencia
- 17 Evitar la desproporción en gasto publicidad / resultados para atender las nuevas tendencias de consumo digital
- 18 Optimizar roles según niveles de responsabilidad para administrar nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes
- 18 Optimizar roles según niveles de responsabilidad para gestión sostenible de recursos
- 20 Fusionar departamentos con funciones afines para enfrentar el alto nivel de competencia
- 21 Asegurar la disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones sobre nuevas tendencias de consumo digital
- 22 Potenciar los esquemas de comunicación entre las áreas con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para la atención especializada de clientes
- 23 Asegurar procesos de control de alta complejidad para exigencias de entes reguladores

Fuente: elaboración propia

Estrategias DA

En la tabla 58 se registran las estrategias DA.

Tabla 58

Estrategias DA

No.	Estrategia
1	Asegurar un protocolo documental a la medida para evitar una responsabilidad penal
2	Optimizar el alto costo de eventos de marca en apoyos gubernamentales para la creación de empresas
3	Evitar lentitud en la implementación de nuevas normas contables como las normas internacionales de información financiera (NIIF) para cumplir con la responsabilidad jurídica

- 4 Disminuir las dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios del sistema cambiario
- 5 Mitigar las dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios para enfrentar reformas macroeconómicas y estructurales
- 6 Evitar la falta de interés de los funcionarios en temas de capacitación para mitigar la responsabilidad jurídica
- 7 Disminuir la dificultad de maniobra para ejercer controles efectivos frente a cambios en el sistema cambiario
- 8 Reducir la desproporción en gasto publicidad / resultados para promover costumbres y cultura de buen uso de los recursos
- 9 Atender las dificultades en el despliegue de la estrategia de forma oportuna para responder a reformas macroeconómicas y estructurales
- 10 Minimizar la dificultad para cambiar el rumbo de las estrategias frente a eventuales reformas macroeconómicas y estructurales
- 11 Minimizar la dificultad para cambiar el rumbo de las estrategias para aprovechar la segmentación del mercado
- 12 Evitar estructura organizacional con muchos niveles de autoridad y responsabilidad para promover una costumbre y una cultura de colaboración.
- 13 Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para responder a reformas macroeconómicas y estructurales
- 14 Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para hacer eficiente la gestión de impuestos y sobretasas
- 15 Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para optimizar la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales
- 16 Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para mitigar pérdidas en actividades del sistema cambiario
- 17 Establecer procesos de control de alta complejidad para gestionar impuestos y tasas

Fuente: elaboración propia

Matriz DOFA

En la tabla 59, se consolida la información anterior, con el fin de establecer la matriz DOFA.

Tabla 59

Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Del análisis interno / externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de canales para discapacitados en oficina 2. Eficiencia de recursos, disminución de residuos 3. Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio 4. Análisis de clientes para oferta dirigida 5. Acompañamiento permanente en momentos de verdad de los clientes 6. Incursión en Redes Sociales 7. Planeación presupuestal con controles permanentes 8. Buenas prácticas para la disminución de la carga tributaria 9. Implementación del plan de eficiencia presupuestal 10. Adquisición de plataformas de gestión del rendimiento 11. Esquemas de crecimiento organizacional 12. Fondo de empleados desarrollado 13. Monitoreo permanente de los riesgos a través de diferentes sistemas 14. Implementación de tecnologías especializadas 15. Provisiones proporcionales a la magnitud de los riesgos 16. Generación de productos de inclusión financiera 17. Personalización de productos 18. Uso de la sinergia entre áreas para ofrecer un mayor valor agregado 19. Planeación estratégica anual 20. Reformulación de estrategias basadas en Big Data 21. Creación de sinergias entre áreas de negocio 22. Desarrollo de la documentación de procesos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protocolo documental complejo que dificulta la interacción con el cliente 2. Coste de reemplazo de infraestructura tecnológica muy alto 3. Efectividad baja en controles de transacciones bancarias 4. Alto costo de eventos de marca 5. Alto tráfico de contenidos, saturación de clientes 6. Las campañas presentan demoras en lanzamiento, perdiendo impacto 7. Alto costo del sistema actual de relacionamiento con el cliente 8. Lentitud en la implementación de nuevas normas contables, como las normas internacionales de información financiera (NIIF) 9. Dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios 10. No se tiene un óptimo nivel de capacitación en cargos operativos 11. Falta de interés de los funcionarios en temas de capacitación 12. Alto costo de errores humanos dada la regulación bancaria 13. Protocolos complejos que limitan el desarrollo de nuevas estrategias 14. Dificultad de maniobra para ejercer controles efectivos 15. Desconocimiento de procesos necesarios para la gestión de riesgos 16. Visión corta de la efectividad de sus estrategias en el mercado 17. Dificultad en la generación de nuevos productos 18. Desproporción en gasto publicidad / Resultados 19. Dificultades para desplegar la estrategia 20. Cumplimiento de tiempos de

<p>23. Reestructuración de cargos según requisitos</p> <p>24. Búsqueda permanente de nuevos esquemas de beneficios a empleados generando motivación</p> <p>25. Adopción de buenas prácticas empresariales</p> <p>26. Herramientas para fomentar el liderazgo a diferentes niveles jerárquicos.</p> <p>27. Empoderamiento de funcionarios para el desarrollo de sus funciones.</p> <p>28. Estandarización de procesos operativos</p> <p>29. Análisis permanente de efectividad de controles</p> <p>30. Diversificación de agentes de control</p>	<p>ejecución</p> <p>21. Dificultad para cambiar el rumbo de las estrategias</p> <p>22. Optimización de roles según niveles de responsabilidad</p> <p>23. Baja eficiencia en departamentos con funciones afines</p> <p>24. Falta de integración de áreas de control con áreas de operación</p> <p>25. Estructura Organizacional con muchos niveles de autoridad y responsabilidad que limita la comunicación asertiva en las áreas</p> <p>26. Falta de información relevante para la toma de decisiones.</p> <p>27. Esquemas de comunicación ineficientes entre las áreas.</p> <p>28. Regulación elevada que puede afectar la competitividad</p> <p>29. Procesos de control de alta complejidad</p> <p>30. El desarrollo de las áreas de control no se ajusta al crecimiento del banco</p>
---	---

OPORTUNIDADES

ESTRATEGIAS FO

ESTRATEGIAS DO

1. Exigencias de entes reguladores	1. Implementación de canales para discapacitados en oficina para cumplir las exigencias de entes reguladores	1. Minimizar el coste de reemplazo de infraestructura tecnológica para sacar provecho del alto nivel de competencia
2. Relacionamiento con el sector público	2- Disminución de residuos y uso sostenible para cumplir a cabalidad la legislación ambiental y asegurando el uso sostenible de los recursos	2. Minimizar el coste de reemplazo de infraestructura tecnológica para aprovechar nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes
3. Acuerdos de Libre Comercio	3. Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio y sacar provecho del alto nivel de competencia, adaptando las nuevas tendencias de consumo digital	3. Automatizar el protocolo documental que dificulta la interacción con el cliente para lograr un alto nivel de competencia
4. Inversión social del Estado	4. Análisis de clientes institucionales en oferta dirigida para mejorar el relacionamiento con el sector público	4. Automatizar el protocolo documental que dificulta la interacción con el cliente para evitar la exclusión financiera
5. Exclusión Financiera	5. Acompañamiento permanente en momentos de verdad de los clientes para operar con alto nivel de competencia	5. Adaptar el protocolo documental complejo que dificulta la interacción con el cliente para apropiarse de las nuevas tendencias de consumo digital
6. Alto nivel de competencia	6. Profundizar la incursión en redes sociales para disminuir la exclusión financiera	6. Optimizar la efectividad en controles de transacciones bancarias con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes
7. Incentivos gubernamentales para el apoyo de la inclusión financiera	7. Profundizar la incursión en redes sociales con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción	7. Aprovechar el alto costo de eventos de marca para lograr incentivos gubernamentales por el apoyo de la inclusión financiera
8. Nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	8. Profundizar la incursión en redes sociales para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital	8. Optimizar las campañas que presentan demoras en lanzamiento para enfrentar el alto nivel de competencia
9. Nuevas tendencias de consumo digital	9. Planeación presupuestal con controles permanentes para cumplir a cabalidad las exigencias de los entes reguladores	9. Disminuir el alto costo del sistema actual de relacionamiento con el cliente para promover una gestión sostenible de recursos
10. Compatibilidad tecnológica	10. Buenas prácticas para la disminución de la carga tributaria para financiación de proyectos de inversión por parte de entidades financieras	10. Optimizar la implementación de nuevas normas contables como las normas internacionales de información financiera (NIIF) para atender las exigencias de entes reguladores
11. Avances en logística	11. Monitoreo permanente de los riesgos a través de diferentes sistemas para cumplir a cabalidad las exigencias de entes reguladores	11. Mitigar las dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios para asegurando atender la regulación monetaria y cambiaria
12. Medios informáticos y de comunicación	12. Implementación de tecnologías especializadas en infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción	12. Optimizar el nivel de capacitación a cargos operativos para asegurar una gestión sostenible de recursos
13. Financiación de proyectos de inversión por parte de entidades financieras		13. Promover el interés de los

20. Regulación monetaria y cambiaria

13. Implementación de tecnologías especializadas para fortalecer el entorno digital para los clientes
14. Implementación de tecnologías especializadas para difundir la imagen corporativa en medios informáticos y de comunicación
15. Provisiones proporcionales a la magnitud de los riesgos para cumplir a cabalidad las exigencias de los entes reguladores
16. Generación de productos de inclusión financiera para acceder a incentivos gubernamentales para el apoyo de la inclusión financiera
17. Personalización de productos para sacar provecho del alto nivel de competencia
18. Personalización de productos para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital
19. Uso de la sinergia entre áreas para ofrecer un mayor valor agregado y sacar provecho del nivel de competencia
20. Creación de sinergias entre bancas para aprovechar los Acuerdos de Libre Comercio
21. Búsqueda permanente de nuevos esquemas de beneficios a empleados para incrementar la motivación y sacar provecho del alto nivel de competencia
22. Estandarización de procesos operativos para que exista una adecuada compatibilidad tecnológica
23. Análisis permanente de efectividad de controles para cumplir a cabalidad las exigencias de entes reguladores
24. Diversificación de agentes de control para cumplimiento y control de normativas y reglamentaciones externas
25. Revisión anual y actualización de la planeación estratégica que permita la formulación de nuevas tácticas para enfrentar el alto nivel de competencia.
- funcionarios en temas de capacitación sobre nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes
14. Evitar protocolos complejos que limitan el desarrollo de nuevas estrategias en el uso de nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes
15. Monitorear la efectividad de las estrategias en el mercado para mantener un alto nivel de competencia
16. Aprovechar la dificultad de los otros bancos en la generación de nuevos productos para alto nivel de competencia
17. Evitar la desproporción en gasto publicidad / Resultados para nuevas tendencias de consumo digital
18. Optimizar roles según niveles de responsabilidad para administrar nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes
19. Optimizar roles según niveles de responsabilidad para gestión sostenible de recursos
20. Fusionar departamentos con funciones afines para alto nivel de competencia
21. Asegurar la disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones sobre nuevas tendencias de consumo digital
22. Potenciar los esquemas de comunicación entre las áreas con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para la atención especializada de clientes
23. Asegurar procesos de control de alta complejidad para exigencias de entes reguladores

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Reformas macroeconómicas y estructurales	1. Disminución de residuos para minimizar el impacto ambiental de las operaciones de la entidad y asegurando licencias ambientales	1. Asegurar un protocolo documental a la medida para evitar una responsabilidad penal
2. Decisiones de consumo del Gobierno Nacional	2. Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio con segmentación clientes	2. Optimizar el alto costo de eventos de marca en apoyos gubernamentales para la creación de empresas
3. Impuestos y tasas	3. Análisis de clientes para crear oferta dirigida basada en segmentación del mercado	3. Evitar lentitud en la implementación de nuevas normas contables como las normas internacionales de información financiera (NIIF) para cumplir con la responsabilidad jurídica
4. Inflación	4. Acompañamiento permanente en momentos de verdad para optimizar la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	4. Disminuir las dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios del Sistema cambiario
5. Capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales en Colombia	5. Profundizar la incursión en redes sociales para para promover una cultura de educación financiera	5. Mitigar las dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios para reformas macroeconómicas y estructurales
6. Sistema cambiario	6. Planeación presupuestal con controles permanentes para una excelente gestión de impuestos y tasas de intermediación	6. Evitar la falta de interés de los funcionarios en temas de capacitación para mitigar la responsabilidad jurídica
7. Producto Interno Bruto – PIB	7. Buenas prácticas para la disminución de la carga tributaria para hacer frente a las reformas macroeconómicas y estructurales	7. Disminuir la dificultad de maniobra para ejercer controles efectivos frente a cambios en el sistema cambiario
8. Devaluación	8. Adquisición de plataformas de gestión del rendimiento para segmentación del mercado	8. Reducir la desproporción en gasto publicidad / Resultados para promover una costumbre y cultura de buen uso de los recursos
9. Expectativa de vida	9. Monitoreo permanente de los riesgos a través de diferentes sistemas para disminuir el impacto ambiental de las operaciones de la entidad	9. Atender las dificultades en el despliegue de la estrategia de forma oportuna para responder a reformas macroeconómicas y estructurales
10. Segmentación del mercado	10. Implementación de tecnologías especializadas para analizar costumbre y cultura de los clientes	10. Minimizar la dificultad para cambiar el rumbo de las estrategias en tiempo de reformas macroeconómicas y estructurales
11. Desempleo	11. Generación de productos de inclusión financiera para canalizar el apoyo gubernamental en la creación de empresas, especialmente de la Economía Naranja	11. Minimizar la dificultad para cambiar el rumbo de las estrategias para aprovechar la segmentación del mercado
12. Costumbre y cultura en el uso del dinero	12. Personalización de productos para disminuir el sobreendeudamiento de la economía	12. Evitar estructura organizacional con muchos niveles de autoridad y responsabilidad para promover una costumbre y cultura de colaboración.
13. Sobreendeudamiento de la economía	13. Continuar con la actualización de la planeación estratégica anual para	13. Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para
14. Apoyo gubernamental para la creación de empresas		
15. Impacto ambiental de las operaciones de la entidad		
16. Licencias ambientales		
17. Responsabilidad civil		
18. Responsabilidad penal		
19. Conflictos nacionales		

<p>anticiparse a las reformas macroeconómicas y estructurales</p> <p>14. Continuar con la actualización de la planeación estratégica anual para actualizar continuamente la segmentación del mercado</p> <p>15. Creación de sinergias entre bancas para enfrentar las decisiones de consumo del gobierno nacional</p> <p>16. Profundizar el avance en la documentación de procesos para tener claridad frente a la responsabilidad penal</p> <p>17. Estandarización de procesos operativos para facilitar la adaptación a reformas macroeconómicas y estructurales</p> <p>18. Análisis permanente de efectividad de controles para regular la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales</p> <p>19. Análisis permanente de efectividad de controles para atender fluctuaciones del sistema cambiario</p>	<p>responder a reformas macroeconómicas y estructurales</p> <p>14. Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para evitar impuestos y sobretasas</p> <p>15. Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para optimizar la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales</p> <p>16. Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para mitigar pérdidas en Sistema cambiario</p> <p>17. Establecer procesos de control de alta complejidad para gestionar impuestos y tasas</p>
---	---

Fuente: elaboración propia

Calificación de objetivos

A continuación, se califica el aporte de los objetivos estratégicos a la visión del banco.

Tabla 60

Matriz de Calificación de Objetivos

No	Objetivo estratégico	Calificación	Visión
1	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.	4	
2	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.	3	
3	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.	1	Ser para el año 2024 el banco más rentable en Colombia, reconocido a nivel nacional e internacional por la excelencia en la prestación de sus servicios con productos innovadores, generando confianza y seguridad para nuestros clientes multilatinos
4	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.	3	
5	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.	4	

Fuente: elaboración propia

Calificación de estrategias

Como se observa, en la tabla 61 se hace la calificación del aporte de las estrategias a los objetivos estratégicos del banco.

Tabla 61

Matriz de calificación de estrategias FO

No.	Estrategias	Calificación	Objetivo estratégico
1	Búsqueda permanente de nuevos esquemas de beneficios a empleados para incrementar la motivación y sacar provecho del alto nivel de competencia	4	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
2	Acompañamiento permanente en momentos de verdad de los clientes para operar con alto nivel de competencia	4	
3	Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio y sacar provecho del alto nivel de competencia, adaptando las nuevas tendencias de consumo digital	4	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
4	Implementación de tecnologías especializadas en infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción	4	
5	Profundizar la incursión en redes sociales con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción	4	
6	Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio y sacar provecho del alto nivel de competencia, adaptando las nuevas tendencias de consumo digital	4	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.

7	Acompañamiento permanente en momentos de verdad de los clientes para operar con alto nivel de competencia	4	
8	Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio y sacar provecho del alto nivel de competencia, adaptando las nuevas tendencias de consumo digital	4	
9	Implementación de tecnologías especializadas en infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción	4	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
10	Implementación de tecnologías especializadas para fortalecer el entorno digital para los clientes	4	
11	Personalización de productos para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital	4	
12	Profundizar la incursión en redes sociales para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital	4	
13	Acompañamiento permanente en momentos de verdad de los clientes para operar con alto nivel de competencia	4	
14	Análisis de clientes institucionales en oferta dirigida para mejorar el relacionamiento con el sector público	4	
15	Personalización de productos para sacar provecho del alto nivel de competencia	4	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
16	Revisión anual y actualización de la planeación estratégica que permita la formulación de nuevas tácticas para enfrentar el alto nivel de competencia.	4	
17	Uso de la sinergia entre áreas para ofrecer un mayor valor agregado y sacar provecho del nivel de competencia	4	

18	Búsqueda permanente de nuevos esquemas de beneficios a empleados para incrementar la motivación y sacar provecho del alto nivel de competencia	3	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
19	Implementación de tecnologías especializadas para fortalecer el entorno digital para los clientes	3	
20	Revisión anual y actualización de la planeación estratégica que permita la formulación de nuevas tácticas para enfrentar el alto nivel de competencia.	3	
21	Análisis permanente de efectividad de controles para cumplir a cabalidad las exigencias de entes reguladores	3	
22	Estandarización de procesos operativos para que exista una adecuada compatibilidad tecnológica	3	
23	Implementación de tecnologías especializadas en infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción	3	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
24	Implementación de tecnologías especializadas para fortalecer el entorno digital para los clientes	3	
25	Monitoreo permanente de los riesgos a través de diferentes sistemas para cumplir a cabalidad las exigencias de entes reguladores	3	
26	Uso de la sinergia entre áreas para ofrecer un mayor valor agregado y sacar provecho del nivel de competencia	3	
27	Implementación de canales para discapacitados en oficina para cumplir las exigencias de entes reguladores	3	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
28	Profundizar la incursión en redes sociales para disminuir la exclusión financiera	3	

29	Implementación de tecnologías especializadas para fortalecer el entorno digital para los clientes	3	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
30	Implementación de tecnologías especializadas para difundir la imagen corporativa en medios informáticos y de comunicación	2	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos
31	Uso de la sinergia entre áreas para ofrecer un mayor valor agregado y sacar provecho del nivel de competencia	2	eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
32	Análisis de clientes institucionales en oferta dirigida para mejorar el relacionamiento con el sector público	2	
33	Análisis permanente de efectividad de controles para cumplir a cabalidad las exigencias de entes reguladores	2	
34	Diversificación de agentes de control para cumplimiento y control de normativas y reglamentaciones externas	2	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
35	Implementación de canales para discapacitados en oficina para cumplir las exigencias de entes reguladores	2	
36	Monitoreo permanente de los riesgos a través de diferentes sistemas para cumplir a cabalidad las exigencias de entes reguladores	2	
37	Profundizar la incursión en redes sociales para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital	2	
38	Análisis de clientes institucionales en oferta dirigida para mejorar el relacionamiento con el sector público	2	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
39	Personalización de productos para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital	2	

40	Análisis de clientes institucionales en oferta dirigida para mejorar el relacionamiento con el sector público	2	
41	Estandarización de procesos operativos para que exista una adecuada compatibilidad tecnológica	2	
42	Implementación de tecnologías especializadas para difundir la imagen corporativa en medios informáticos y de comunicación	2	
43	Personalización de productos para sacar provecho del alto nivel de competencia	2	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
44	Revisión anual y actualización de la planeación estratégica que permita la formulación de nuevas tácticas para enfrentar el alto nivel de competencia.	2	
45	Profundizar la incursión en redes sociales con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción	2	
46	Uso de la sinergia entre áreas para ofrecer un mayor valor agregado y sacar provecho del nivel de competencia	2	
47	Generación de productos de inclusión financiera para acceder a incentivos gubernamentales para el apoyo de la inclusión financiera	2	
48	Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio y sacar provecho del alto nivel de competencia, adaptando las nuevas tendencias de consumo digital	2	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
49	Profundizar la incursión en redes sociales para disminuir la exclusión financiera	2	
50	Implementación de canales para discapacitados en oficina para cumplir las exigencias de entes reguladores	1	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para

51	Revisión anual y actualización de la planeación estratégica que permita la formulación de nuevas tácticas para enfrentar el alto nivel de competencia.	1	promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
52	Implementación de tecnologías especializadas para difundir la imagen corporativa en medios informáticos y de comunicación	1	
53	Personalización de productos para sacar provecho del alto nivel de competencia	1	
54	Personalización de productos para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital	1	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
55	Planeación presupuestal con controles permanentes para cumplir a cabalidad las exigencias de los entes reguladores	1	
56	Profundizar la incursión en redes sociales para disminuir la exclusión financiera	1	
57	Uso de la sinergia entre áreas para ofrecer un mayor valor agregado y sacar provecho del nivel de competencia	1	
58	Acompañamiento permanente en momentos de verdad de los clientes para operar con alto nivel de competencia	1	
59	Búsqueda permanente de nuevos esquemas de beneficios a empleados para incrementar la motivación y sacar provecho del alto nivel de competencia	1	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
60	Implementación de tecnologías especializadas para difundir la imagen corporativa en medios informáticos y de comunicación	1	
61	Revisión anual y actualización de la planeación estratégica que permita la formulación de nuevas tácticas para enfrentar el alto nivel de competencia.	1	
62	Planeación presupuestal con controles permanentes para cumplir a cabalidad las exigencias de los entes reguladores	1	

63	Generación de productos de inclusión financiera para acceder a incentivos gubernamentales para el apoyo de la inclusión financiera	1	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
64	Buenas prácticas para la disminución de la carga tributaria para financiación de proyectos de inversión por parte de entidades financieras	1	
65	Implementación de tecnologías especializadas en infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción	1	
66	Personalización de productos para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital	1	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
67	Profundizar la incursión en redes sociales con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para la atención de clientes e incrementar su satisfacción	1	
68	Profundizar la incursión en redes sociales para satisfacer las nuevas tendencias de consumo digital	1	

Fuente: elaboración propia

Tabla 62

Matriz de calificación de estrategias FA

No.	Estrategias	Calificación	Objetivo estratégico
1	Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio con segmentación clientes	4	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
2	Profundizar la incursión en redes sociales para para promover una cultura de educación financiera	4	
3	Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio con segmentación clientes	4	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso

4	Análisis de clientes para crear oferta dirigida basada en segmentación del mercado	4	más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
5	Adquisición de plataformas de gestión del rendimiento para segmentación del mercado	4	
6	Profundizar la incursión en redes sociales para para promover una cultura de educación financiera	4	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
7	Implementación de tecnologías especializadas para analizar costumbre y cultura de los clientes	4	
8	Análisis de clientes para crear oferta dirigida basada en segmentación del mercado	4	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
9	Acompañamiento permanente en momentos de verdad para optimizar la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	4	
10	Adquisición de plataformas de gestión del rendimiento para segmentación del mercado	3	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
11	Acompañamiento permanente en momentos de verdad para optimizar la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	3	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
12	Implementación de tecnologías especializadas para analizar costumbre y cultura de los clientes	3	
13	Acompañamiento permanente en momentos de verdad para optimizar la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	3	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
14	Implementación de tecnologías especializadas para analizar costumbre y cultura de los clientes	3	

15	Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio con segmentación clientes	3	
16	Análisis de clientes para crear oferta dirigida basada en segmentación del mercado	3	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
17	Acompañamiento permanente en momentos de verdad para optimizar la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	3	
18	Profundizar la incursión en redes sociales para promover una cultura de educación financiera	3	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
19	Continuar con la actualización de la planeación estratégica anual para anticiparse a las reformas macroeconómicas y estructurales	3	
20	Análisis de clientes para crear oferta dirigida basada en segmentación del mercado	2	
21	Adquisición de plataformas de gestión del rendimiento para segmentación del mercado	2	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
22	Continuar con la actualización de la planeación estratégica anual para actualizar continuamente la segmentación del mercado	2	
23	Análisis permanente de efectividad de controles para regular la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	2	
24	Estandarización de procesos operativos para facilitar la adaptación a reformas macroeconómicas y estructurales	2	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
25	Análisis permanente de efectividad de controles para regular la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	2	

26	Adquisición de plataformas de gestión del rendimiento para segmentación del mercado	2	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
27	Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio con segmentación clientes	2	
28	Adquisición de plataformas de gestión del rendimiento para segmentación del mercado	2	
29	Implementación de tecnologías especializadas para analizar costumbre y cultura de los clientes	2	
30	Continuar con la actualización de la planeación estratégica anual para actualizar continuamente la segmentación del mercado	2	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
31	Creación de sinergias entre bancas para enfrentar las decisiones de consumo del gobierno nacional	2	
32	Análisis permanente de efectividad de controles para regular la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	2	
33	Estandarización de procesos operativos para facilitar la adaptación a reformas macroeconómicas y estructurales	1	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
34	Personalización de productos para disminuir el sobreendeudamiento de la economía	1	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
35	Continuar con la actualización de la planeación estratégica anual para actualizar continuamente la segmentación del mercado	1	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.

36	Análisis permanente de efectividad de controles para regular la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	1	
37	Buenas prácticas para la disminución de la carga tributaria para hacer frente a las reformas macroeconómicas y estructurales	1	
38	Personalización de productos para disminuir el sobreendeudamiento de la economía	1	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
39	Estandarización de procesos operativos para facilitar la adaptación a reformas macroeconómicas y estructurales	1	

Fuente: elaboración propia

Tabla 63

Matriz de calificación de estrategias DO

	Estrategia	Calificación	Objetivo estratégico
1	Promover el interés de los funcionarios en temas de capacitación sobre nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	4	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
2	Optimizar roles según niveles de responsabilidad para administrar nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	4	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
3	Potenciar los esquemas de comunicación entre las áreas con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para la atención especializada de clientes	4	
4	Optimizar roles según niveles de responsabilidad para administrar nuevas tecnologías de infraestructura	4	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso

	del negocio y para la atención de clientes		más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
5	Asegurar la disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones sobre nuevas tendencias de consumo digital	4	
6	Automatizar el protocolo documental que dificulta la interacción con el cliente para lograr un alto nivel de competencia	4	
7	Adaptar el protocolo documental complejo que dificulta la interacción con el cliente para apropiar las nuevas tendencias de consumo digital	4	
8	Promover el interés de los funcionarios en temas de capacitación sobre nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	4	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
9	Monitorear la efectividad de las estrategias en el mercado para mantener un alto nivel de competencia	4	
10	Optimizar roles según niveles de responsabilidad para administrar nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	4	
11	Asegurar la disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones sobre nuevas tendencias de consumo digital	4	
12	Monitorear la efectividad de las estrategias en el mercado para mantener un alto nivel de competencia	4	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
13	Optimizar roles según niveles de responsabilidad para administrar nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	3	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
14	Potenciar los esquemas de comunicación entre las áreas con nuevas tecnologías de infraestructura	3	

del negocio para la atención especializada de clientes

15	Minimizar el coste de reemplazo de infraestructura tecnológica para aprovechar nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	3	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
16	Asegurar procesos de control de alta complejidad para exigencias de entes reguladores	3	
17	Optimizar la efectividad en controles de transacciones bancarias con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	3	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
18	Promover el interés de los funcionarios en temas de capacitación sobre nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	3	
19	Fusionar departamentos con funciones afines para alto nivel de competencia	3	
20	Aprovechar la dificultad de los otros bancos en la generación de nuevos productos para alto nivel de competencia	3	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
21	Evitar la desproporción en gasto publicidad / resultados para nuevas tendencias de consumo digital	3	
22	Potenciar los esquemas de comunicación entre las áreas con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio para la atención especializada de clientes	3	
23	Aprovechar la dificultad de los otros bancos en la generación de nuevos productos para alto nivel de competencia	3	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.

24	Monitorear la efectividad de las estrategias en el mercado para mantener un alto nivel de competencia	2	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
25	Automatizar el protocolo documental que dificulta la interacción con el cliente para lograr un alto nivel de competencia	2	
26	Automatizar el protocolo documental que dificulta la interacción con el cliente para evitar la exclusión financiera	2	
27	Adaptar el protocolo documental complejo que dificulta la interacción con el cliente para apropiar las nuevas tendencias de consumo digital	2	
28	Mitigar las dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios para asegurando atender la regulación monetaria y cambiaria	2	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
29	Evitar protocolos complejos que limitan el desarrollo de nuevas estrategias en el uso de nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	2	
30	Asegurar la disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones sobre nuevas tendencias de consumo digital	2	
31	Optimizar el nivel de capacitación a cargos operativos para asegurar una gestión sostenible de recursos	2	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
32	Optimizar la implementación de nuevas normas contables como las normas internacionales de información financiera (NIIF) para atender las exigencias de entes reguladores	2	

33	Minimizar el coste de reemplazo de infraestructura tecnológica para aprovechar nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	2	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
34	Automatizar el protocolo documental que dificulta la interacción con el cliente para evitar la exclusión financiera	2	
35	Aprovechar el alto costo de eventos de marca para lograr incentivos gubernamentales por el apoyo de la inclusión financiera	2	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
36	Fusionar departamentos con funciones afines para alto nivel de competencia	2	
37	Optimizar el nivel de capacitación a cargos operativos para asegurar una gestión sostenible de recursos	1	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
38	Minimizar el coste de reemplazo de infraestructura tecnológica para sacar provecho del alto nivel de competencia	1	
39	Optimizar la efectividad en controles de transacciones bancarias con nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	1	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
40	Optimizar las campañas que presentan demoras en lanzamiento para enfrentar el alto nivel de competencia	1	
41	Fusionar departamentos con funciones afines para alto nivel de competencia	1	
42	Adaptar el protocolo documental complejo que dificulta la interacción con el cliente para apropiarse de las nuevas tendencias de consumo digital	1	
43	Optimizar roles según niveles de responsabilidad para administrar nuevas tecnologías de infraestructura del negocio y para la atención de clientes	1	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.

Fuente: elaboración propia

Tabla 64

Matriz de calificación de estrategias DA

No.	Estrategia	Calificación	Objetivo estratégico
1	Evitar la falta de interés de los funcionarios en temas de capacitación para mitigar la responsabilidad jurídica	4	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
2	Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para optimizar la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	4	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
3	Evitar estructura organizacional con muchos niveles de autoridad y responsabilidad para promover una costumbre y cultura de colaboración.	3	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
4	Disminuir las dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios del Sistema cambiario	3	
5	Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para evitar impuestos y sobretasas	3	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
6	Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para optimizar la capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales	3	
7	Establecer procesos de control de alta complejidad para gestionar impuestos y tasas	3	Implementar progresivamente hasta 2024 aplicativos a la medida en el 100% de las áreas para hacer un uso más eficiente de la información disponible de los clientes de la entidad para profundizar los negocios
8	Evitar lentitud en la implementación de nuevas normas contables como las normas internacionales de información		

	financiera (NIIF) para cumplir con la responsabilidad jurídica		basados en el conocimiento que se tiene, y así rentabilizar.
9	Minimizar la dificultad para cambiar el rumbo de las estrategias en tiempo de reformas macroeconómicas y estructurales	3	
10	Minimizar la dificultad para cambiar el rumbo de las estrategias para aprovechar la segmentación del mercado	3	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
11	Evitar la falta de información relevante para la toma de decisiones para responder a reformas macroeconómicas y estructurales	3	
12	Evitar la falta de interés de los funcionarios en temas de capacitación para mitigar la responsabilidad jurídica	2	Alcanzar un 92% promedio de cumplimiento en las campañas de desarrollo organizacional para promover la consolidación de equipos eficientes de trabajo, de manera transversal en todas las áreas del banco.
13	Minimizar la dificultad para cambiar el rumbo de las estrategias para aprovechar la segmentación del mercado	2	Lograr el 62% de adopción digital de banca personal en los clientes en 2024.
14	Mitigar las dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios para reformas macroeconómicas y estructurales	2	Participar con el 33% de la cartera hipotecaria dentro del sector financiero en 2024 para que el Banco Davivienda se mantenga como líder de este segmento en el mercado.
15	Atender las dificultades en el despliegue de la estrategia de forma oportuna para responder a reformas macroeconómicas y estructurales	2	
16	Asegurar un protocolo documental a la medida para evitar una responsabilidad penal	1	Consolidarse anualmente como la entidad con menor número de reclamaciones formuladas ante la Superintendencia Financiera a partir de 2019.
17	Mitigar las dificultades para responder a nuevos esquemas tributarios para reformas macroeconómicas y estructurales	1	

18	Reducir la desproporción en gasto publicidad / resultados para promover costumbres y cultura de buen uso de los recursos	1
----	---	---

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Con el desarrollo del Plan Estratégico 2019-2024 para Davivienda se perciben grandes focos de atención, que son necesarios para asegurar la continuidad del negocio en el tiempo. Las estrategias planteadas están formuladas con el propósito de reducir la ventaja que actualmente posee el líder del mercado.

Los frentes de mayor impacto para el desarrollo del banco son los de tecnologías de la información y comunicaciones. Todas las estrategias planteadas en este sentido deben ejecutarse de forma coordinada por los actores involucrados, de modo que se logren los resultados esperados.

La evaluación de la plataforma estratégica arrojó que, a la luz de los elementos que deben incluirse según la teoría, son pocos los aspectos que no fueron tenidos en cuenta en la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, políticas y principios y valores. De acuerdo con lo anterior, cada uno de estos componentes fue replanteado, siendo complementados con aquellos aspectos identificados como faltantes.

En lo referente a los objetivos estratégicos, fue posible identificar aspectos de mejora concernientes a su forma de redacción, temporalidad, relación con otros componentes de la plataforma estratégica e inclusión de cifras; situaciones que se tuvieron en cuenta en la

formulación del presente plan estratégico. De esta forma, fueron re formulados para que pudieran estar alineados a las fuentes y teorías consultadas.

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las mismas fueron usadas como insumo para la generación de estrategias, formuladas a partir de la identificación de aquellos aspectos tanto a nivel interno como en el entorno, que fuesen útiles para salvaguardar a la empresa ante amenazas externas o situaciones internas en las que se detectaron debilidades. Un aspecto muy importante está relacionado con la transformación digital, así como con la dinámica del entorno macroeconómico, situaciones que se tuvieron en cuenta en la elaboración del plan.

En el desarrollo de la evaluación de las estrategias, aquellas que tuvieron una mejor calificación responden, entre otros aspectos, a la capacidad que existe para ejecutarlas de forma rápida, teniendo en cuenta las recientes adquisiciones de tecnologías avanzadas y el avance en la inclusión del análisis de grandes datos en los procesos del banco.

Las estrategias que optimizan las capacidades están enfocadas de forma transversal al negocio, sin embargo, las líneas de negocio en la dirección general deben replicar los principios de optimización a los productos actuales y nuevos. Deben ser y generarse desde su inicio como digitales, trazables y flexibles.

Teniendo en cuenta que el alcance que puede lograr Bancolombia es superior al de Davivienda, es necesario desarrollar las mejores destrezas en analítica de cliente para basar la rentabilidad en la mayor entrega de valor y no en términos de tasa de interés.

Recomendaciones

Una vez analizado el contexto interno y externo del Banco Davivienda se identifican múltiples opciones de crecimiento para la organización, que de igual modo traen retos inherentes. Con el fin de asegurar el logro de los objetivos estratégicos definidos, se recomienda ejecutar las estrategias formuladas en el presente documento, pero, además, llevar a cabo las siguientes actividades.

La potencial administración del talento humano toma cada vez más relevancia en el mundo empresarial y Davivienda no es ajeno a esta tendencia. Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda crear una dirección de desarrollo organizacional que cuente con ejecutivos especializados para cada una de las vicepresidencias, con el fin de identificar y gestionar la aplicación de nuevas tecnologías y metodologías que potencien los resultados individuales de los funcionarios. Puntualmente presentan mayor prioridad la destreza digital, analítica Big Data y el desarrollo de habilidades blandas. Esta iniciativa debe contar con un esquema motivacional ligado al rendimiento de las estrategias de cada vicepresidencia.

La calidad en el servicio al cliente va más allá de ser un objetivo estratégico y se constituye en un factor de éxito determinante en la competencia de los bancos, coadyuvando con la importancia de la reputación y buen nombre de las organizaciones. En este aspecto se hace necesario reformular la administración del servicio al interior del banco, de modo que este proceso sea automatizado y permita una trazabilidad permanente de su comportamiento. Para ello es necesario implementar desarrollos digitales que tengan retroalimentación en tiempo real para tomar decisiones oportunas y contundentes.

Para alcanzar el objetivo de servicio se debe trabajar en la implementación de estrategias tales como ChatBots de atención e información a clientes, módulos de autogestión sobre servicios complementarios a los productos del banco y por supuesto canales de información relevante, para inducir a los clientes a toma de decisiones más conscientes.

La información es uno de los activos más importantes con los que cuenta el banco, y es necesario robustecer los sistemas de control. Esto se puede lograr con el desarrollo e implementación de aplicativos a la medida para la operación de las áreas y según su rol. De este modo se centraliza toda la información del negocio, lo que permite tener una visión global y estratégica a los directivos. En esta recomendación es necesario el apoyo de los ejecutivos de talento humano, para coordinar de forma eficiente los roles que intervienen en este proceso, conociendo cuáles son sus necesidades de desarrollo para alcanzar los resultados esperados.

La digitalización para la banca es una necesidad latente dada la alta competencia que se presenta en el sistema financiero. Este proceso contiene múltiples desafíos que implican una transición del negocio tradicional hacia el negocio digital, logrando un mayor alcance y una eficiencia evidente. Por otro lado, la digitalización exige la inmersión en canales de comunicación innovadores y que antes no se contemplaban, como las redes sociales.

Davivienda, como integrante del Grupo Bolívar, presenta grandes oportunidades de sinergia con las demás empresas del conglomerado, teniendo entre las de mayor afinidad al negocio la filial Promociones y Cobranzas Beta, Constructora Bolívar, Seguros Bolívar, Cusezar (accionista) y Fiduciaria Davivienda. Con base en lo anterior, la creación de un sistema de información ejecutiva basado en indicadores de rendimiento y metas, lo cual generaría gran valor al grupo. De este modo se busca un mayor aprovechamiento de las fortalezas de cada empresa y,

principalmente, focalizar los esfuerzos conjuntos hacia el crecimiento de la participación en el negocio hipotecario.

Con el fin de garantizar la implementación y funcionalidad de los elementos contemplados en el presente plan estratégico, el banco debe incluir en su cuadro de mando integral los elementos que permitan hacer seguimiento a las recomendaciones efectuadas. Así mismo, la alta gerencia debe hacer un seguimiento periódico al resultado del direccionamiento estratégico, de modo que se puedan emprender las acciones necesarias para mantener el rumbo o ajustarlo cuando sea necesario.

El presente plan estratégico, constituye una guía para que el banco pueda potencializar sus resultados de negocio y lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Por consiguiente, la alta gerencia debe articular los resultados obtenidos en el presente documento con las metas que la organización ha definido en el corto plazo. De este modo, las acciones que se emprendan para la consecución de las metas serán acordes con el planteamiento estratégico evidenciado.

Bibliografía

- Armijo, M (2009). *Manual de planificación estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público*. Ilpes/CEPAL.
- Banco Davivienda S.A. (2018). *Repositorio de Información Interna*.
- Barragán, Nubia (2010). *Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Botero, F.A.P., 2002. *Dirección y planeación estratégica*. Biblioteca Jurídica Diké.
- Brand Finance (2018). *Banking 500 2018*. Recuperado de:
http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_banking_500_2018_locked_report.pdf
- Chiavenato, I. y Sapiro, A., (2010). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- David, Fred R (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14a. Edición. México. Pearson Prentice Hall
- Díaz O, Armando; Matamoros H, Idalberto (2011). *El análisis DAFO y los Objetivos Estratégicos*. Contribuciones a la economía.
- Fernández, Alberto (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Revista de antiguos alumnos.
- Fernández S, Esteban; Montes P, José y Vázquez O, Camilo (1998). *Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa*. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo.
- Francés, Antonio (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.

- García E, Santiago (1983). *Dirección estratégica de la empresa*. Esic – Market. Enero - Abril 1983.
- Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thomson-Civitas, Madrid, 4ª edición.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. BusinessPro collection. Harvard Business School Press.
- Labarca, Nelson (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*. Opción V 24 n 55, Maracaibo.
- Lazzari L, Maesschalck V (2003). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA*. Cuadernos del CIMBAGE.
- Lema, J.P., 2004. *El corazón del plan estratégico*. Revista EIA, 2, pp.9–16
- López S, Alejandra (2010). *La productividad empresarial como elemento de competitividad*. Ra Ximhai, mayo-agosto, año/Vol. 6, Número 2 Universidad Autónoma Indígena de México Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa. pp. 303-312
- Martínez, D. Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, D. Milla, A. (2012) *Elección de Estrategias*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, D. Milla, A. (2012) *Análisis del Entorno*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Mendoza, J. M. (2012). *Decisiones estratégicas : macroadministración*. Barranquilla, Universidad del Norte.
- Miklos, T., y Tello, M. (2007). *Planeación prospectiva y estratégica. Documento procedente del V Encuentro de estudios Prospectivos*. Guadalajara.

- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MinTic (2018). *Boletín trimestral de las TIC, Cifras Segundo Trimestre de 2018*. Recuperado de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-80413_archivo_pdf.pdf
- Moreno, Zahira; Caballero, Andres; Bastidas, Eunice (2010). *Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios*. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, ISSN-e 1856-9773, Año 3, N°. 5, 2010, págs.9-23.
- Organización de las Naciones Unidas, ONU (2017). *ICT Facts and Figures 2017*. Recuperado de <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2017.pdf>
- Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12 (1), 113-130.
- Porter, M (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara.
- Porter, M (2008). *¿Qué es la estrategia?* Boston, Massachusetts, Harvard Business Review América Latina. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Ruiz, E. (1998). *Reflexiones sobre la planeación financiera estratégica (propuesta metodológica)*. Cuadernos de Administración, 24, 35-57.
- Sallenave, Jean Paul (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J.M., 2005. *Administración estratégica*, Editorial Limusa S.A. De C.V.
- Sánchez, L. (2016). *Diagnóstico externo e interno de la Empresa*. Bogotá, D.C., CO. UNAD.

Sánchez, L. (2018). *Manual para Elaboración de Planes Estratégicos*. Bogotá, D.C., CO.

UNAD.

Superintendencia Financiera de Colombia (2018). *Informe de operaciones Enero – Junio 2018*.

Recuperado de:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/61066/f/0/c/00>

Superintendencia Financiera de Colombia (2018). *Información estadística Anual*. Recuperado

de: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informacion-estadistica-anual-11129>

Terceño, A., Vigier, H., y Scherger, V. (2014). *Identificación de las causas en el diagnóstico empresarial mediante relaciones Fuzzy y el BSC*. *Actualidad Contable Faces*, 17 (28), 101-118.

Trujillo, M.L., 2007. *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*, Universidad de Caldas.

Valencia, J.R., 2005. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Cengage Learning Editores.