

INFORME FINAL

DAVIVIENDA

PRESENTADO POR:

EDNA YINETH MORENO BERMÚDEZ

NATALIA SMITH DUARTE GÓMEZ

MONICA OSORIO RODRIGUEZ

PROFESOR:

CIRYL CASTEX

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

MERCADEO Y GESTIÓN COMERCIAL

ASIGNATURA: PLAN DE MARKETING

CURSO: E062

2020

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|--------------------------------------|
| INTRODUCCION | 4 |
| 1. Diagnostico | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1.1 Matriz PCI | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1.2 Matriz POAM..... | 12 |
| 2. Objetivo de plan de marketing | 17 |
| 3. Estrategias mediante tácticas | 17 |
| 3.1. Estrategia de producto..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.2. Estrategia de plaza | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.3. Estrategia de comunicación integral | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.4. Estrategia de organización comercial | 20 |
| 4. Sistema de control | 18 |
| 5. Conclusiones | 22 |
| 6. Recomendaciones | 23 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|----------------------------|----|
| Tabla 1: Matriz PCI | 2 |
| Tabla 2: Matriz POAM | 12 |

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo principal realizar un plan de marketing para el Banco Davivienda con el objetivo de aumentar sus ventas. Con este pretende reflejar las diferentes formas a tomar en consideración en la manera de vender, así como las estrategias adecuadas para ser implementadas por la empresa, de forma que permita y estimule mantener un buen posicionamiento en el mercado de manera permanente y eficaz.

De acuerdo al diagnóstico realizado a través de la matriz PCI y la matriz POAM el cual deja un claro análisis de todos los aspectos de la empresa, se ha realizado un objetivo de marketing fundamentado en el crecimiento de las ventas de la compañía, desde las cuales se hace las debidas estrategias mediante tácticas, donde queda claro la necesidad de hacer ajustes al portafolio y ampliarlo para alcanzar nichos de mercado antes no alcanzados

1. DIAGNOSTICO

1.1. MATRIZ PCI

Tabla 1: Matriz PCI de la capacidad gerencial

Fuente: (Macías, 2016)

| Capacidades | Factores | | | | | | | | |
|--|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | Fortalezas | | | Debilidades | | | Impacto | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Imagen corporativa | X | | | | | | X | | |
| Responsabilidad social empresarial | X | | | | | | | | X |
| Uso de planes estratégicos | | X | | | | | | X | |
| Gestión en la atención oportuna de quejas y reclamos | X | | | | | | X | | |
| Velocidad de adaptación a condiciones cambiantes | | X | | | | | X | | |
| Calidad del servicio | | X | | | | | X | | |
| Satisfacción del consumidor/usuario | | X | | | | | X | | |
| Flexibilidad de la estructura organizacional & Sistemas de toma de decisiones | | | | | X | | | | X |
| Comunicación integral | X | | | | | | X | | |
| Habilidad para atraer y retener personal con alto valor añadido | X | | | | | | | | X |
| Habilidad para responder a cambios tecnológicos y Velocidad en el desarrollo tecnológico | X | | | | | | X | | |
| Sistemas de control | | X | | | | | | X | |
| Sistema de coordinación entre departamentos | X | | | | | | X | | |
| Capacidad de innovación | X | | | | | | X | | |
| Estabilidad del talento humano | | | | | X | | | | X |
| Motivación del personal | | X | | | | | X | | |

Imagen corporativa

Es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa, su carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá de la empresa. Esta imagen se mide acerca de los clientes actuales de la empresa y acerca de la comunidad en general.

Es una fortaleza alta porque en Davivienda posee como símbolo LA CASITA ROJA, que dentro de sus múltiples connotaciones significa hogar, familia, calidez, seguridad, protección, unión, felicidad, alegría y solidez. La casita Roja es identificada y reconocida con mucho cariño por todos los colombianos. Se

adoptó como símbolo oficialmente en el año 1973 y ha sido desde entonces su distintivo nacional e internacional.

Responsabilidad social

Compromiso voluntario donde la empresa busca el mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad (Fundaciones, patrocinar eventos deportivos y/o culturales, apoyo a comunidad vulnerable, a niños, etc.). Es una fortaleza alta porque en Davivienda patrocina y apoya programas de responsabilidad social de las siguientes entidades sociales:

- Fundación para el Desarrollo Humano Integral FUNDEHI
- Comedor Adultos Mayores
- Escuelas Deportivas y Culturales
- Fundación Juan Pablo Gutiérrez Cáceres

Uso de planes estratégicos

Uso de un documento en el que los responsables de una organización (Empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Es de resaltar que el hecho de redactar un plan estratégico no queda suficiente. Lo que se mide aquí es la ejecución de dicho plan. Impacto medio ya que muchas empresas funcionan bien sin planeación estratégica.

Es una fortaleza media ya que la estrategia de sostenibilidad está enmarcada en la estrategia general del Banco, garantizando alineación en los asuntos relevantes para la organización. El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo de revisión y alineación.

Por ello, con el liderazgo de la Alta Gerencia actualizamos nuestro plan estratégico en 2016, reforzando las posturas estratégicas y posiciones futuras, e incorporando nuevas metodologías que facilitarán más su entendimiento y seguimiento para el cumplimiento de la planeación.

Gestión en la atención oportuna de quejas y reclamos

Capacidad de la organización para solucionar problemas relacionados con los clientes, tratar a todas las quejas y a todos los reclamos y usar este tratamiento para mejorar calidad de productos, prestaciones y servicios. Es una fortaleza alta, ya que Davivienda opera la gestión de PQR y temas relacionados con

solicitudes y reclamos de clientes con un sistema internamente integrado, a través de su página web, chat en línea con alguno de sus asesores y por medio de sus oficinas, donde se le entrega al cliente un radicado, buscando dar respuesta lo más pronto posible dando solución al problema.

Velocidad de adaptación a condiciones cambiantes

Velocidad con la cual la organización anticipa las evoluciones y cambios de las variables externas macro (Político, económico y financiero, político/legal, ambiental, tecnológico, social y demográfico) y de las variables externas micro (Mercado, clientes, competencia).

Es una fortaleza media ya que esta compañía busca cada día hacer más fácil al cliente realizar sus transacciones necesitadas, por ello implementa nuevas tecnologías, adaptándose a los cambios e innovaciones del mercado, dentro de sus programas tecnológicos, cuenta con la app tanto para cliente como empresas donde se pueden abrir productos en línea, tener un ahorro y solicitar préstamos móviles.

Calidad del servicio

Metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos. Esta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes.

Es una fortaleza media pues trata de brindar el mejor servicio, Davivienda capacita a sus empleados para brindar la mejor atención, además de esto el cliente puede evaluar su servicio por medio de sus canales virtuales o un mensaje de calificación que llega a su correo electrónico, para así mejorar la experiencia del cliente.

Satisfacción de consumidor

Medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente se define como el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencias con una empresa, sus productos, o sus servicios (Índices de calificación) superan los niveles de satisfacción establecida

Es una fortaleza media debido a que la mayoría de colombianos carece de educación financiera. De esta realidad, son responsables todos los actores que hacen parte del sistema: familias, gobierno, entidades financieras y el sistema educativo. En Colombia, todos estos actores han contribuido a crear una cultura donde las personas no conocen el sistema financiero, no saben de finanzas y, por ende, no manejan su dinero de manera correcta.

Siendo conscientes de esta situación, Davivienda implementó medidas para aportar a cubrir este vacío en sus clientes y decidió educarlos financieramente a

través de sus productos y del desarrollo de programas y estrategias de educación financiera.

El sistema financiero está lleno de tecnicismos y palabras complejas, con textos que parecen jeroglíficos. Ante eso, uno de los logros de Davivienda, fue simplificar los términos financieros. A pesar del esfuerzo por simplificar las finanzas y sus productos, desde el área de servicio al cliente de Davivienda, reconocen que esto no es suficiente. Por eso, han adelantado una serie de cambios para que el cliente sea el corazón de la organización

- **Empoderar al informador:** La persona que informa sobre los productos financieros, debe ser un líder. Por eso, se le ha invitado a que adquiera los productos y predique con el ejemplo. Además, el banco implementó mediciones internas para saber qué tipo de servicio se le está dando al cliente, con el fin de garantizar que la información que se le brinda sea clara y completa, para que este tome una decisión inteligente e informada.
- **Desaparecer los procesos de intermediación:** Cuando un cliente tenía una inconformidad o algún inconveniente, su queja o petición debía pasar por el informador y por una serie de filtros. Ahora, se trabaja para que la comunicación llegue directamente al área encargada de servicio al cliente, para dar respuesta y solución de manera rápida.
- Estos esfuerzos, han dado como resultado clientes contentos con sus productos financieros y con la entidad. El objetivo de Davivienda, ha sido poner al cliente en el centro de la organización, para lo cual, están adelantando otros cuatro grandes cambios:
 1. **Pasar de la jerarquía a la heterarquía,** es decir, desarticular parte del modelo jerárquico propio de estas organizaciones, para que todas las áreas y trabajadores de la entidad giren en torno al cliente.
 2. **Pasar de la cultura del control a la cultura del empoderamiento.** Esto significa capacitar efectivamente a los informadores, para que ellos estén en capacidad de tomar decisiones con el cliente, a la hora de encontrar el producto financiero adecuado para la persona.
 3. **La democratización de la información interna.** Esto busca que el informador tenga la información necesaria que se genera en las diferentes áreas del banco, para buscar la conveniencia del cliente.
 4. **Manejar la incertidumbre.** Es decir, dejar de planear tanto, para poder reaccionar rápidamente a lo que pide el cliente y cumplir con lo que demanda. Todos estos esfuerzos se han visto reflejados en la satisfacción de los clientes. Davivienda está haciendo su parte, en un entorno donde ganan todos: el banco, sus trabajadores y los clientes. Personas educadas financieramente, informadas y acompañadas, generarán un cambio en la cultura financiera de los colombianos.

Flexibilidad de la estructura organizacional & Sistemas de toma de decisiones

Se dice que una empresa no tiene flexibilidad de estructura organizacional cuando las decisiones se toman en pequeños Comités (Junta directiva, por ejemplo) sin involucrar a la totalidad de los integrantes de la empresa, lo que limita la variedad de soluciones debido a una visión demasiado global y estrecha.

A contrario se dice que una empresa tiene flexibilidad de estructura organizacional cuando se involucran a todos los integrantes desde el más alto directivo hasta el empleado más básico en las tomas de decisiones, lo que permite agregar una visión más operativa e incrementar la variedad de soluciones.

Impacto bajo, es que la mayoría de las empresas de Colombia y del mundo tienen una organización piramidal y que esto no afecta su funcionamiento. Es una debilidad media ya que Davivienda no aplica la estructura, porque es muy amplia y todos los funcionarios se basan en políticas.

Comunicación integral

Se divide en cuatro partes:

- Comunicación interna ascendiente: Desde los empleados hacia los directivos
- Comunicación interna descendiente: Desde los directivos hacia los empleados
- Comunicación externa saliente: Desde la empresa hacia sus clientes y la comunidad en general
- Comunicación externa entrante: Desde los clientes y la comunidad en general hacia la empresa

El conjunto de estos cuatro aspectos permite definir la comunicación integral. Es una fortaleza alta ya que en Davivienda es muy relevante, con el tiempo se han ido implementando medios como lo son: noticiero señal roja, Davinet, el informador express, etc. Los cuales hacen que la comunicación sea adecuada con los funcionarios del banco

Habilidad para atraer y retener personal con alto valor añadido

Medición de que tan atractiva es la empresa para conservar personal de alto valor. Por lo general, se mide a través de: Ambiente laboral, ventajas monetarias y no monetarias, posibilidad de ascenso laboral, entre otros factores. Impacto bajo ya que el hecho de no atraer y retener personal afecta un poco el funcionamiento de la empresa y la economía.

Es una fortaleza alta Davivienda tiene 9.088 empleados con contrato a término indefinido y otros 92 a término fijo. Cuenta con 545 oficinas distribuidas por todo el país y en los últimos años ha impulsado una política integral de apoyo a los empleados a través de programas que propenden por su crecimiento personal.

Uno de los aspectos que más fomenta la entidad es la formación profesional de sus empleados, de ahí que cuente con diferentes tipos de apoyo como becas hasta del ciento por ciento y transporte para quienes aspiren a un pregrado, así como subsidios del 35 al 50 por ciento en postgrados y transporte.

Para los gerentes ofrece becas del ciento por ciento en gerencia bancaria en la Universidad de los Andes, con vivienda y transporte si lo requiere. También cuenta con un diplomado financiero para los empleados de niveles profesionales, con beca del ciento por ciento en la Universidad Externado de Colombia.

Adicionalmente, tiene el Centro de Formación Bolívar, donde la entidad entrena a su propio personal. El banco también está diseñando, con el apoyo de la Universidad del Rosario, un proceso de capacitación para más de 2.000 empleados con el propósito de proporcionar a la fuerza de ventas de la institución crediticia una capacitación que permita fortalecer temas de liderazgo corporativo. La capacitación y la experiencia son recompensadas en Davivienda con promociones a través de concursos, cuando se presentan vacantes se da prioridad a los empleados.

Habilidad para responder a cambio tecnológicos y velocidad en el desarrollo tecnológico.

Capacidad de la empresa para responder y adaptarse rápidamente a la incorporación de nuevas tecnologías, formas de uso, nuevas reglamentaciones y nuevos productos derivados de la tecnología. Es un proceso temporal y acumulativo, que incrementa la habilidad de los grupos para resolver sus problemas sociales, económicos y cotidianos.

Es una fortaleza alta debido a que **“Se hace necesario otorgar a nuestros empleados herramientas suficientes para adaptarse a los nuevos procesos. Tenemos que cambiar cómo aprendemos, cómo nos comunicamos no solo hacia el exterior sino al interior del banco”**.

Por eso, la estrategia, en el caso de Davivienda, significa no solo adecuarse para ofrecer los mejores servicios a los clientes, sino también iniciar la transformación de la cultura interna. Davivienda cuenta con chatbots que atienden clientes internos y externos.

Además, tienen una división muy importante de Bigdata y analítica no solo para las operaciones de Colombia sino también para las de Centroamérica. Davivienda trabaja cada día en ciberseguridad, arquitectura y servicios de procesamiento. Además de esto, Davivienda cuenta con su portal de internet, ‘apps’ como billeteras digitales y vinculación virtual para los clientes, sin necesidad de que vayan a la oficina.

Sistema de control

Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. Permite mantener a la organización o sistema en buen camino.

Es una fortaleza media Para gestionar el Riesgo Davivienda cuenta con un sistema de control interno que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que proporcionan, tanto a los accionistas como a los inversionistas, seguridad razonable respecto a:

- Confiabilidad de los procesos a través de los cuales se genera la información contable.
- No movilización de dineros de procedencia ilícita a través del banco.
- Evaluación y seguimiento de riesgos específicos.

Sistema de coordinación entre departamentos

Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Grado de coordinación entre las diferentes divisiones de la empresa (Comercial, Marketing, Financiero, Administrativo, etc.) en la toma de decisión o la acción.

Es una fortaleza alta por que el sistema de coordinación se encuentra altamente organizado y monitoreado por el control de calidad lo cual lleva a que la organización tenga secciones especificas donde se desarrolla de una manera eficaz la ejecución de los diferentes procesos, los cuales más:

- Área comercial.
- Área de mercadeo.
- Área financiera.
- Área administrativa.
- Área de recursos humanos.
- Área legal.

Capacidad de innovación

Capacidad de cambio que introduce novedades. El concepto se utiliza de manera específica en el sentido de ser capaz de implementar nuevas propuestas e inventos que beneficie al consumidor y a la sociedad en general. La fortaleza es alta debido a que se maneja una transformación de sus procesos, productos, canales y talento hacen el mundo digital. El cual hace que tanto sus empleados tengan herramientas digitales avanzadas las cuales permite la optimización de

procesos, al igual que todos sus clientes dispongan de productos de crédito, ahorro, inversión y sea 100% seguros digitalmente al ingresar desde un celular hasta un computador.

Estabilidad del talento humano

Ratio entre contratos de términos definidos y de términos indefinidos que permite tener continuidad en la ocupación de los cargos de una organización. A título de ejemplo, el Comité Nacional de Acreditación exige una proporción de un docente de planta por 300 estudiantes para cumplir con la condición mínima de acreditación de alta calidad.

La estabilidad está entonces representada por el número de contrato de término indefinido y/o de planta es una empresa dada. Impacto bajo, ya que Colombia es un país donde no existe tanto la estabilidad laboral, pero a pesar de esto, las empresas siguen funcionando bien.

La debilidad es media debido a que la inestabilidad del personal es constante, al igual que la curva de aprendizaje es variable porque el portafolio que se maneja en Davivienda es muy amplio y profundo en cada una de sus secciones. Al igual por ser una empresa tan grande los colaboradores se sienten afligidos por la demora en las oportunidades laborales dentro de la institución y buscan en otra organización que cuenten con la misma línea en la que trabaja y puedan acceder a un mejor puesto laboral con los conocimientos y experiencias que cuentan hasta el momento.

Motivación del personal

La motivación del personal depende de muchos factores: Condiciones laborales, bienestar laboral, consciencia de trabajar para lograr un objetivo, posibilidades de ascenso e incentivos, entre otros factores. Es obvio que la motivación del personal tiene incidencias importantes en los resultados de la empresa, puesto que estos dependen mucho de la velocidad de ejecución de tareas, claridad del trabajo a realizar y resultados alcanzados. Es una fortaleza media ya que todo se debe a incentivos obtenidos por metas o actividades organizacionales de recreación, lúdicas, deportivas y de integración para los colaboradores.

1.2. MATRIZ POAM

Tabla 2: Matriz POAM

| Entorno | Factores | | | | | | | | |
|------------------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Oportunidades | | | Amenazas | | | Impacto | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Económico & financiero | | | X | | | | | X | |

| | | | | | | | | | |
|------------------|---|---|--|---|---|---|---|---|--|
| Social | | | | X | | | X | | |
| Tecnológico | | X | | | | | X | | |
| Demográfico | | | | | X | | X | | |
| Medioambiental | | X | | | | | | X | |
| Político / Legal | X | | | | | | X | | |
| Clientes | | | | | | X | X | | |
| Competencia | | | | | | X | X | | |

Fuente: (De Vicuña Ancín, 2016)

- Entorno económico & financiero

En Colombia está representada por dos factores: Posición de la economía a nivel regional (Para este caso, se tomaba América Latina) y fortaleza y/o debilidad de la moneda. Temiendo en cuenta que Colombia es la tercera economía del continente (Viene después de Brasil y Chile), esto constituye una oportunidad. Pero teniendo también en cuenta que la moneda no es competitiva a nivel de América Latina y menos a nivel internacional, esto constituye una amenaza. Es por eso que se puede posicionar esta variable como Oportunidad o Amenaza Baja.

Para Davivienda el entorno económico y financiero se encuentra como un impacto medio ya que tiene un modelo de negocio económicamente viable, manejando con responsabilidad ética y eficiencia los recursos financieros para mantenerse en el tiempo siendo rentables, y tener capacidad para generar desarrollo y bienestar a sus grupos de interés.

- Entorno social

La variable Entorno social se mide a través de 3 sub variables: Educación (En términos de igualdad de oportunidades para realizar estudios superiores), sistema de salud y tipo de contratación laboral. Si se estudian uno tras uno, se puede decir que en Colombia no existe igualdad de oportunidades para estudiar (En Colombia la gente que no estudia es que no lo puede, mientras que en países desarrollados la gente que no estudia no lo quiere): Esto constituye una amenaza alta para los ciudadanos.

En cuanto al sistema de salud, se evidencia que va de regular a pésimo en Bucaramanga, por culpa del desinterés de los gobiernos locales y nacionales para este problema de sociedad. En este caso, se puede hablar de una amenaza de tipo medio (Existe un sistema de salud, pero esta deficiente)

Para el tipo de contratación laboral, la apreciación es diferente según el punto de vista. Si se mira desde el punto de vista de los empleadores, es una oportunidad alta por la gran flexibilidad que les proporciona las leyes Uribe (De aquí nació el tipo de contratación OPS que luego se convirtió en CPS).

Por otro lado, y si se mira desde el punto de vista de los trabajadores, constituye una amenaza de tipo alto. Haciendo una síntesis de los tres análisis, se puede deducir que el entorno social constituye una amenaza de tipo mediano (Existe, pero esta deficiente).

Es un impacto medio, porque en Davivienda se tiene un modelo de negocio socialmente justo cuando va más allá de la generación de riqueza y busca a través de nuevos negocios las habilidades que se han desarrollado para generar valor a sus colaboradores y a la comunidad.

- Entorno tecnológico

Es todo lo relacionado con el aspecto tecnológico tal como grado de crecimiento de las infraestructuras (Viales y urbanas, por ejemplo) como el de las tecnologías digitales (Celulares, computadores, redes, Internet entre otros). Si bien este último aspecto queda muy bien avanzado, el primero queda atrasado, principalmente por cuestiones de corrupción.

Por ejemplo, las carreteras que llevan a muchos pueblos de Santander han sido oficialmente renovadas entre 3 y 4 veces, cuando en realidad, se han renovadas una sola vez y algunos no se han renovadas para nada. Se puede concluir que el entorno tecnológico constituye una amenaza de tipo entre medio y bajo.

Es un impacto alto, puesto que en Davivienda uno de sus principales objetivos es trabajar la tecnología y la innovación en productos y servicios que permitan impulsar la inclusión financiera, la reducción del efectivo, la adopción digital y en general, facilitarles la vida a las personas. La innovación y la transformación digital son fundamentales para la buena gestión de este negocio y permiten multiplicar lo bueno para crear valor compartido.

- Entorno Demográfico

Se mide a través del dinamismo poblacional. Si bien los países desarrollados tienen poco dinamismo (El número de pensionados va aumentando, mientras que el número de activos queda estable, los países en desarrollo tienen una demografía que se define como *Joven & dinámica*, lo que constituye una ventaja para las empresas teniendo en cuenta que más activos significa más potencial de consumo.

Es por esto que, durante años, la empresa Freska Leche no busco incursionar sus productos fuera del Departamento de Santander, puesto que el dinamismo demográfico le permitió renovar su segmento de clientes casi permanentemente. Por eso, se considera esta variable como una oportunidad de tipo alto.

No obstante, las personas mayores pensionadas constituyen un valor muy bajo por las pocas garantías pensionales que se les ofrecen a los trabajadores. Y por ende se ve reflejado esa inconformidad en la población joven que piensa en independencia (No depender de una empresa o del gobierno) si no que es mediante ahorros o inversiones que uno se forja una pensión. Se puede decir

que el entorno demográfico constituye una oportunidad alta para cualquier empresa en Santander.

Es un impacto alto, visto que Davivienda cuenta con más de 9.8 millones de clientes, es el segundo banco con más oficinas en Colombia con una totalidad de 592 y 155 filiales en el exterior, también cuenta con más de 2.448 cajeros automáticos propios en Colombia y Centroamérica.

- Entorno medioambiental

Es el grado de concientización ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con el medio ambiente o el control de residuos peligrosos que pueden afectar a la actividad de una empresa. En Santander y más generalmente en Colombia, la consciencia medioambiental apenas está emergiendo tanto a nivel de las empresas que a nivel de los ciudadanos. Dando a conocer la importancia del medio ambiente en estos tiempos, cabe destacar que empresas no cumplen con lo requerido para el cuidado del medio ambiente, ya que es obligación de todos.

Si bien existen normas medioambientales a nivel industrial, no se respetan y no existe un control eficiente por parte de las autoridades. Por lo tanto, no se puede decir que no se hace nada al respecto, pero realmente se hace poquito. Es por esto que esta variable constituye una amenaza de tipo medio / bajo.

Es impacto medio, dado que Davivienda entiende un modelo de negocio ambientalmente correcto, teniendo en cuenta la mitigación de impactos ambientales directos e indirectos, en el desarrollo de todas las actividades del negocio.

De acuerdo con su política ambiental, referentes y compromisos externos, actualmente desarrolla estrategias ambientales a través de las siguientes líneas de acción: Sistema de Administración de Riesgo Ambiental y Social - SARAS, Ecoeficiencia y Productos y Programas Ambientales, considerando la capacitación y divulgación como un eje transversal. Al igual se concientiza a los colaboradores del programa cero papeles o en la reducción de documentos en físico, aunque debido a los procesos se utiliza constantemente papel y su reducción no es muy significativa.

- Entorno político/legal

• Político

Es un factor sumamente importante en Santander y Colombia, ya que tiene un papel perverso en Colombia. Sin hablar de la corrupción que representa el 5% del PIB del país, existe mucho clientelismo político a nivel laboral y empresarial lo que provoca un doble efecto perverso: Los trabajadores se ven perjudicados porque en la gran mayoría de los casos, no se contratan por mérito sino por amistad (Rosca) o porque tienen una utilidad política (Conseguir votos).

Esto tiene como consecuencia la incompetencia, puesto que muchos empleados y directivos no ocupan el cargo adecuado. Y para las empresas, esto genera una competitividad más baja. Esto constituye una amenaza de tipo medio (No alto porque significaría que esto sucede sistemáticamente, lo que no es el caso).

- **Legal**

Esta variable se describió en el entorno social como oportunidad de tipo alto para los empleadores y amenaza de tipo alto para los trabajadores. Como síntesis se puede considerar que el entorno político legal constituye una amenaza de tipo mediano (No queda de tipo alto, ya que esta balanceado por la oportunidad legal a nivel de las empresas).

Además, la corrupción esta visible desde la parte política (Estado y gobernadores) quien coloca a los magistrados, jueces y fiscales que abogan por la "justicia". De igual manera, para casi todos los contratos celebrados por el Estado, se debe pagar comisión oculta para poder obtener el mercado.

Es un impacto bajo, porque, aunque Davivienda es una entidad financiera guiada por diferentes normas o procesos algunas veces intervienen ayudas extras para el posicionamiento de algún nuevo elemento al área laboral. Al igual cabe decir que esta entidad vigilada por la superintendencia financiera de Colombia, adicional a esto ha creado los comités exigidos legalmente y otros que, no siendo mandatorios, apoyan su gestión y la mantienen informada sobre los procesos, estructura y gestión de riesgos de cada línea de negocio, lo que permite un adecuado monitoreo y flujo de información en la organización.

- **Cliente**

Al igual cabe decir que es una amenaza baja debido a que lo clientes se dirigen hacia las entidades financiera que le ofrezcan una forma de financiamiento más fácil y económico a las horas de adquirir el servicio. Por lo general, los clientes no son fidelizados. **Es un impacto alto, porque sin clientes no hay empresa es la razón de ser de Davivienda. Los clientes son leales siempre y cuando encuentren las mejores oportunidades financieras.**

- **Competencia**

La amenaza que se presenta es alta debido a la gran variedad de entidades financieras que incursionan al mercado disminuyendo los intereses y que los procesos financieros sean más fáciles. Estas cada vez están innovando a la hora de sacar nuevos servicios que satisfagan la necesidad de los clientes

El impacto es alto debido a que Davivienda cuenta muchos competidores, el posicionamiento de la marca es de gran impacto, al igual los procesos de financiación son más estables y se modifican cuando se presenta una nueva oportunidad para incursionar en el mercado.

2. OBJETIVO DE PLAN DE MARKETING

Objetivo de ventas por que la empresa está muy posicionada en la mente de los clientes.

3. ESTRATEGIAS MEDIANTE TÁCTICAS

3.1. Estrategia De Producto

Nuevos productos y modificación de los antiguos

Se validará el portafolio que actualmente tiene Davivienda para verificar los productos de mayor rotación y de menos rotación con el objetivo de modificarlos para que sean más atractivos o en base a ellos crear un nuevo producto ofertado al mismo segmento de mercado, pero más innovadores, llamativos, asequibles a las necesidades y deseos de sus posibles consumidores.

3.2. Estrategia De Plaza

- Puntos de atención en los barrios

Con esta estrategia lo que se quiere es que Davivienda este a la mano de cada uno de sus clientes y por lo tanto tenga puntos específicos en lugares de estrato bajo y medio, ya que un gran porcentaje de sus clientes son de estos estratos y para ellos sería muy bueno tener un cajero a la mano y que no tengan que pagar algún valor de dinero por realizar su retiro.

- Apertura de nuevas sucursales

Se realizará un estudio para verificar en cual parte de la ciudad de Bucaramanga no hay una sucursal de Davivienda y que su población amerite la incursión de uno.

3.3. Estrategia De Comunicación Integral

- Redes Sociales

Aunque Davivienda es número uno en tecnología y en la implementación de las TIC debe mostrar sus catálogos al público por medio de las redes sociales. Esto quiere decir que no se debe usar específicamente la página Web de Davivienda si no que desde un anuncio se de click y de una se dirija hacia lo que está interesado su cliente por medio de alguna red social.

- Campañas Promocionales

Se realizaría un estudio con expertos en publicidad y captación de clientes donde se evaluarán los medios de comunicación física y digital de mayor influencia. Gracias a esto se validará el costo, estrategias y tácticas llevadas a cabo para la captación de nuevos clientes, posicionamiento de la marca y fidelización de los clientes actuales.

3.4. Estrategia De Organización Comercial

- Incentivos a los asesores comerciales

Davivienda maneja un salario favorable para sus colaboradores, al igual que algunos incentivos monetarios, bonos y premios por cumplimiento de metas tanto individual como grupal. Esto con el objetivo de motivar su fuerza de ventas. Al igual que sean los encargados que amplíen las visitas a nuevos clientes, capten a los clientes que antiguamente hacían parte de la organización, brinden un nuevo portafolio de productos y que la comunicación de voz a voz entre clientes sea de gran impacto gracias a los nuevos productos y sus campañas promocionales por ingresar a los servicios ofertados por Davivienda.

- Recuperación Parcial De Cartera

Desarrollar un estudio de visualización, de clientes en mora según su rango generando fechas especiales para su recuperación, buscando ofrecer un descuento en costos generados como lo son intereses moratorios y costos de cobranza.

4. SISTEMA DE CONTROL

Objetivo de ventas

- Resultados de ventas (Por delegaciones, gama de productos, por vendedor...).
- Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de visitas por pedido.
- Ratios de ingresos por pedido.

5. CONCLUSIONES

Se concluye que el banco Davivienda maneja grandes oportunidades, sobre la cual presenta amenazas y fortalezas. Este trabajo sirvió para conocer el área de ventas y servicios en el cual se enfoca la captación y fidelización de los clientes actuales, también se conoció la implementación de nuevas tecnologías, desventajas ante la competencia, posicionamiento de la marca y cómo se motivan a cada uno de los colaboradores para que se sientan comprometidos y tengan ese gran sentido de pertenencia con la compañía.

También se puede visualizar el entorno comercial interno, externo y cómo se desempeñan ante su competencia, con el objetivo de buscar nuevas estrategias en las cuales la innovación y el desarrollo tecnológico ayudan a que se realicen mejoras continuas brindando de esta manera un lazo de confianza con sus clientes, al igual ofreciendo mejores rentabilidades para cada uno de ellos.

Por último, la matriz POAM, la matriz PCI y las tácticas realizadas fueron una manera de conocer, analizar y observar cada área en cuanto al funcionamiento, basándonos en la seguridad que se presta a cada cliente y la confianza que cada uno de ellos deposita ante la institución.

Por ese motivo se busca que el área comercial sea el primer impacto positivo ya que es el contacto directo que tiene Davivienda con el cliente, si el área comercial se encuentra satisfecho con las prestaciones que brinda la institución su trabajo será el mejor ya que se siente familiarizado con la institución y velará para que cada día los objetivos propuestos lleguen a su éxito.

6. RECOMENDACIONES

Con base en la información recolectada, y teniendo como objetivo principal un crecimiento en las ventas de la organización, se sugiere hacer un paso a paso con las pautas anteriormente descritas ya que cada una de ellas fue realizada estratégicamente en pro de conseguir mejores resultados en cada uno de los diferentes escenarios en los que infiere la empresa.

Tomando como referencia el entorno político de la organización, se recomienda seguir trabajando en este aspecto, ya que el poder asociarse de manera constante o permanente con los entes que administran los recursos de la nación es una ventaja competitiva que destaca en el sector de manera importante.

De igual forma se aconseja enfocarse en las estrategias de mercadeo en el cual se ofrecen mejoras continuas para alcanzar los objetivos, donde cada proceso debe ejecutarse de la manera correcta y aplicarse efectivamente para los clientes internos y externos. Y de esta manera sientan el posicionamiento y la confianza en cada nueva etapa o proyecto realizado, para así lograr un mercado amplio, seguro e identificado al ser parte de la institución.

