



# ANÁLISIS **FODA** DE LAS DELEGACIONES

**2017**

Para este ejercicio se solicitó a las 32 delegaciones el llenado de un formato con sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sobre cada una de las áreas principales de negocio:

- 1.- Crédito
- 2.- Cartera
- 3.- Recaudación Fiscal
- 4.- Atención y servicios

Esto nos permitió recabar más de 2,500 datos sobre los aspectos internos y externos que afectan positiva o negativamente a las delegaciones.

La intención es compartir esta información con las áreas involucradas, con la finalidad de que se traduzcan en mejores prácticas y que las acciones correctivas se orienten al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales

**Nota:** La información presentada es un procesamiento de lo que cada una de las delegaciones envió, esto no refleja una opinión de la coordinación.

## PRINCIPALES ASPECTOS DE **CRÉDITO**

### Fortalezas

- Recursos Humanos
- Estrategia
- Características del servicio
- Proveedores / Clientes
- Comunicación y coordinación externa

### Amenazas

- Proveedores / Clientes
- Situación macroeconómica
- Situación de mercado
- Corrupción y malas prácticas
- Características del servicio
- Comunicación y coordinación externa

### FODA

### Debilidades

- Estrategia
- Recursos Humanos
- Infraestructura
- Características del servicio
- Tecnologías de la Información

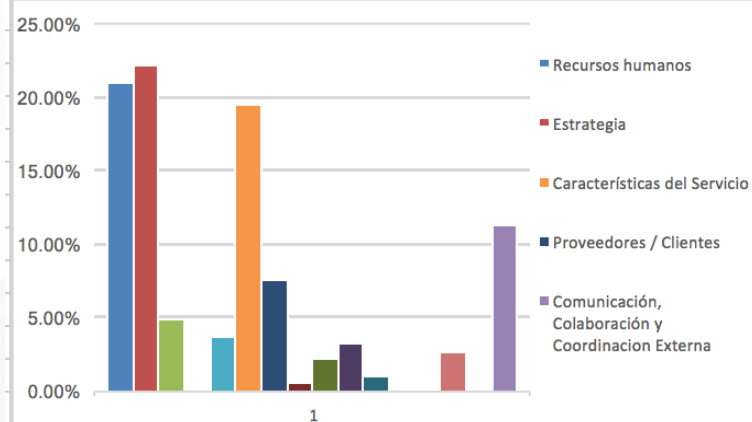
### Oportunidades

- Estrategia
- Situación de mercado
- Proveedores / Clientes
- Comunicación y coordinación externa

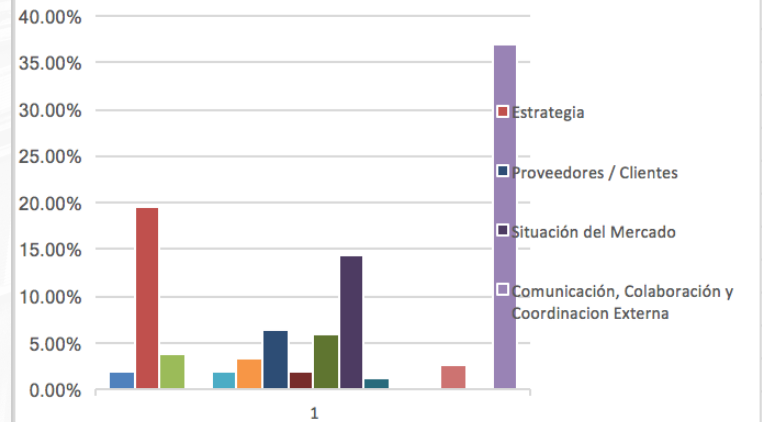


## PRINCIPALES ASPECTOS DE CRÉDITO

FORTALEZA			
1	Recursos humanos	39	21.08%
2	Estrategia	41	22.16%
3	Recursos Financieros	9	4.86%
4	Costos / Márgenes	0	0.00%
5	Infraestructura	7	3.78%
6	Características del Servicio	36	19.46%
7	Proveedores / Clientes	14	7.57%
8	Competidores en el Sector	1	0.54%
9	Situación de Macroeconomía	4	2.16%
10	Situación del Mercado	6	3.24%
11	Requisitos Legales	2	1.08%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	0	0.00%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	0	0.00%
14	Tecnologías de la Información	5	2.70%
15	Corrupción y malas prácticas	0	0.00%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	21	11.35%
		<b>185</b>	<b>100.00%</b>

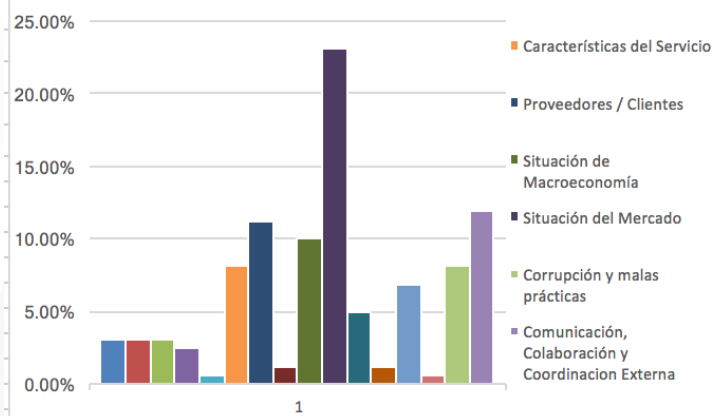


OPORTUNIDAD			
1	Recursos humanos	3	1.95%
2	Estrategia	30	19.48%
3	Recursos Financieros	6	3.90%
4	Costos / Márgenes	0	0.00%
5	Infraestructura	3	1.95%
6	Características del Servicio	5	3.25%
7	Proveedores / Clientes	10	6.49%
8	Competidores en el Sector	3	1.95%
9	Situación de Macroeconomía	9	5.84%
10	Situación del Mercado	22	14.29%
11	Requisitos Legales	2	1.30%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	0	0.00%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	0	0.00%
14	Tecnologías de la Información	4	2.60%
15	Corrupción y malas prácticas	0	0.00%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	57	37.01%
		<b>154</b>	<b>100.00%</b>

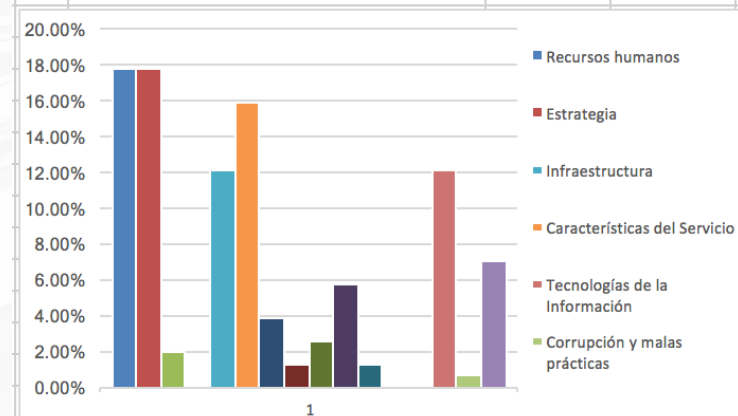


## PRINCIPALES ASPECTOS DE CRÉDITO

AMENAZA			
1	Recursos humanos	5	3.13%
2	Estrategia	5	3.13%
3	Recursos Financieros	5	3.13%
4	Costos / Márgenes	4	2.50%
5	Infraestructura	1	0.63%
6	Características del Servicio	13	8.13%
7	Proveedores / Clientes	18	11.25%
8	Competidores en el Sector	2	1.25%
9	Situación de Macroeconomía	16	10.00%
10	Situación del Mercado	37	23.13%
11	Requisitos Legales	8	5.00%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	2	1.25%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	11	6.88%
14	Tecnologías de la Información	1	0.63%
15	Corrupción y malas prácticas	13	8.13%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	19	11.88%
		<b>160</b>	<b>100.00%</b>



DEBILIDAD			
1	Recursos humanos	28	17.83%
2	Estrategia	28	17.83%
3	Recursos Financieros	3	1.91%
4	Costos / Márgenes	0	0.00%
5	Infraestructura	19	12.10%
6	Características del Servicio	25	15.92%
7	Proveedores / Clientes	6	3.82%
8	Competidores en el Sector	2	1.27%
9	Situación de Macroeconomía	4	2.55%
10	Situación del Mercado	9	5.73%
11	Requisitos Legales	2	1.27%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	0	0.00%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	0	0.00%
14	Tecnologías de la Información	19	12.10%
15	Corrupción y malas prácticas	1	0.64%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	11	7.01%
		<b>157</b>	<b>100.00%</b>





## PRINCIPALES ASPECTOS DE CARTERA

### Fortalezas

- Recursos Humanos
- Estrategia
- Características del servicio
- Proveedores / Clientes
- Situación del mercado
- Comunicación y coordinación externa

### Amenazas

- Proveedores / Clientes
- Situación de mercado
- Características del servicio
- Recursos humanos
- Estrategia

### FODA

### Debilidades

- Estrategia
- Recursos Humanos
- Situación del mercado
- Proveedores y clientes
- Características del servicio

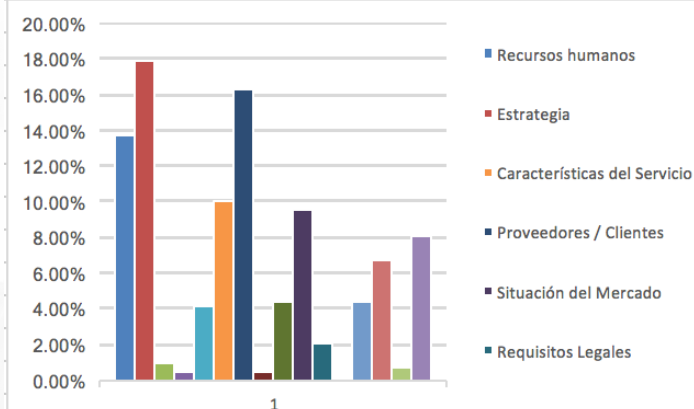
### Oportunidades

- Recursos humanos
- Estrategia
- Situación de mercado
- Proveedores / Clientes
- Comunicación y coordinación externa
- Características del servicio

## PRINCIPALES ASPECTOS DE CARTERA

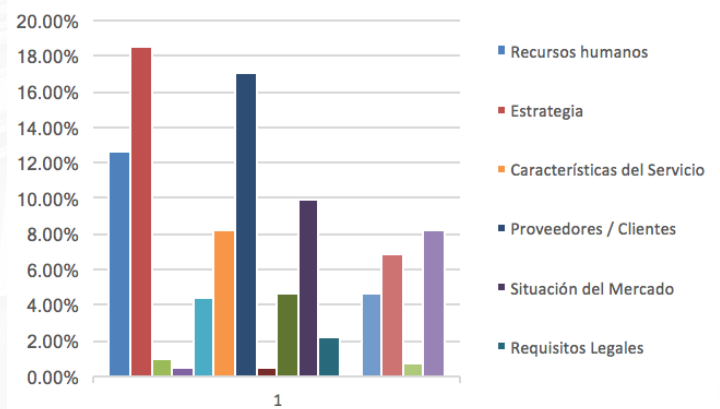
### FORTALEZA

1	Recursos humanos	59	13.72%
2	Estrategia	77	17.91%
3	Recursos Financieros	4	0.93%
4	Costos / Márgenes	2	0.47%
5	Infraestructura	18	4.19%
6	Características del Servicio	43	10.00%
7	Proveedores / Clientes	70	16.28%
8	Competidores en el Sector	2	0.47%
9	Situación de Macroeconomía	19	4.42%
10	Situación del Mercado	41	9.53%
11	Requisitos Legales	9	2.09%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	0	0.00%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	19	4.42%
14	Tecnologías de la Información	29	6.74%
15	Corrupción y malas prácticas	3	0.70%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	35	8.14%
		<b>430</b>	<b>100.00%</b>



### OPORTUNIDAD

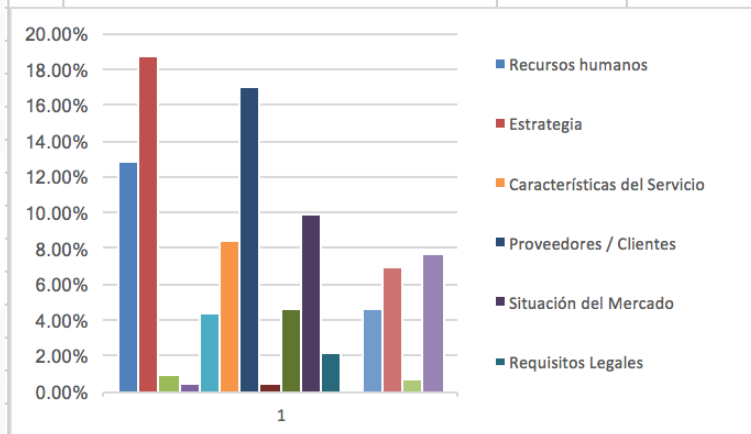
1	Recursos humanos	52	12.65%
2	Estrategia	76	18.49%
3	Recursos Financieros	4	0.97%
4	Costos / Márgenes	2	0.49%
5	Infraestructura	18	4.38%
6	Características del Servicio	34	8.27%
7	Proveedores / Clientes	70	17.03%
8	Competidores en el Sector	2	0.49%
9	Situación de Macroeconomía	19	4.62%
10	Situación del Mercado	41	9.98%
11	Requisitos Legales	9	2.19%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	0	0.00%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	19	4.62%
14	Tecnologías de la Información	28	6.81%
15	Corrupción y malas prácticas	3	0.73%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	34	8.27%
		<b>411</b>	<b>100.00%</b>



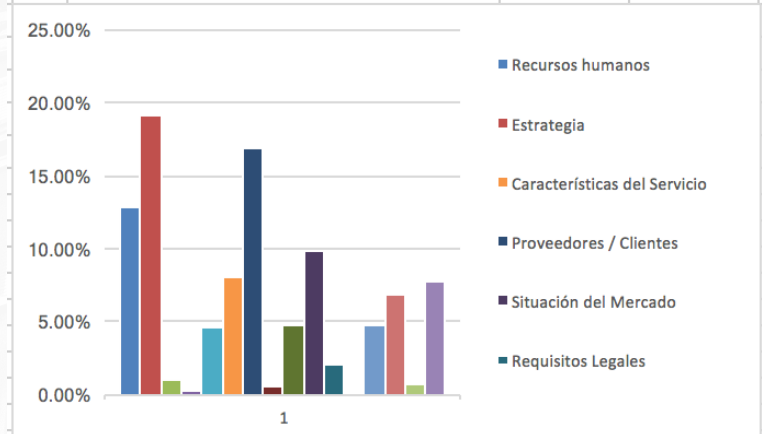


## PRINCIPALES ASPECTOS DE CARTERA

DEBILIDAD			
1	Recursos humanos	52	12.81%
2	Estrategia	76	18.72%
3	Recursos Financieros	4	0.99%
4	Costos / Márgenes	2	0.49%
5	Infraestructura	18	4.43%
6	Características del Servicio	34	8.37%
7	Proveedores / Clientes	69	17.00%
8	Competidores en el Sector	2	0.49%
9	Situación de Macroeconomía	19	4.68%
10	Situación del Mercado	40	9.85%
11	Requisitos Legales	9	2.22%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	0	0.00%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	19	4.68%
14	Tecnologías de la Información	28	6.90%
15	Corrupción y malas prácticas	3	0.74%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	31	7.64%
		<b>406</b>	<b>100.00%</b>



AMENAZA			
1	Recursos humanos	51	12.85%
2	Estrategia	76	19.14%
3	Recursos Financieros	4	1.01%
4	Costos / Márgenes	1	0.25%
5	Infraestructura	18	4.53%
6	Características del Servicio	32	8.06%
7	Proveedores / Clientes	67	16.88%
8	Competidores en el Sector	2	0.50%
9	Situación de Macroeconomía	19	4.79%
10	Situación del Mercado	39	9.82%
11	Requisitos Legales	8	2.02%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	0	0.00%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	19	4.79%
14	Tecnologías de la Información	27	6.80%
15	Corrupción y malas prácticas	3	0.76%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	31	7.81%
		<b>397</b>	<b>100.00%</b>



# PRINCIPALES ASPECTOS DE RECAUDACIÓN FISCAL

## Fortalezas

- Recursos Humanos
- Estrategia
- Características del servicio
- Tecnologías de la información
- Infraestructura
- Situación del mercado

## Amenazas

- Proveedores / Clientes
- Situación macroeconómica
- Situación de mercado
- Corrupción y malas prácticas
- Características del servicio
- Comunicación y coordinación externa

## FODA

## Debilidades

- Estrategia
- Recursos Humanos
- Infraestructura
- Características del servicio
- Tecnologías de la Información
- Situación del mercado
- Comunicación y coordinación externa

## Oportunidades

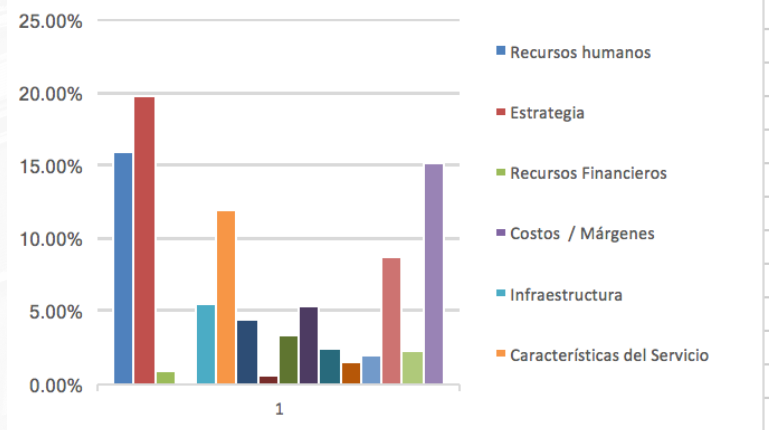
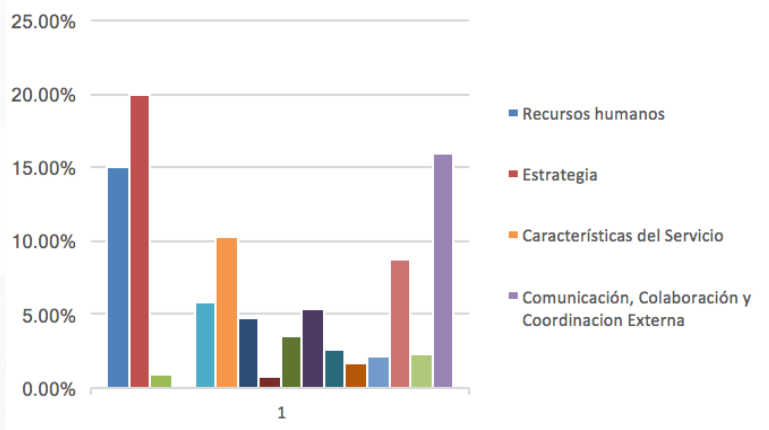
- Estrategia
- Situación de mercado
- Comunicación y coordinación externa
- Tecnologías de la información
- Situación del mercado



# PRINCIPALES ASPECTOS DE RECAUDACIÓN FISCAL

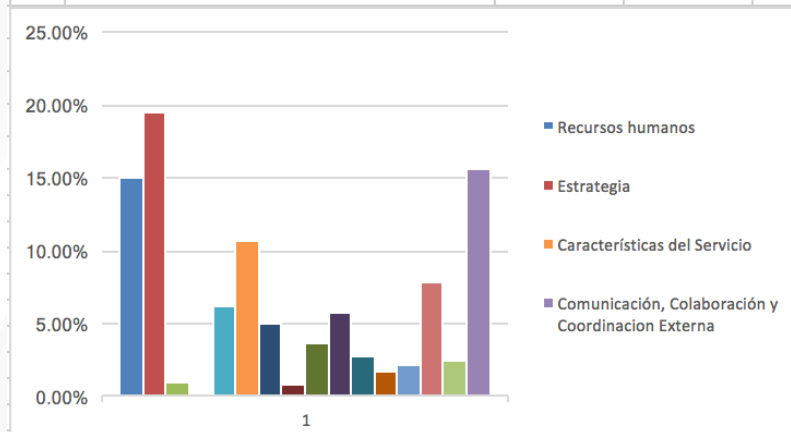
OPORTUNIDAD			
1	Recursos humanos	64	15.06%
2	Estrategia	85	20.00%
3	Recursos Financieros	4	0.94%
4	Costos / Márgenes	0	0.00%
5	Infraestructura	25	5.88%
6	Características del Servicio	44	10.35%
7	Proveedores / Clientes	20	4.71%
8	Competidores en el Sector	3	0.71%
9	Situación de Macroeconomía	15	3.53%
10	Situación del Mercado	23	5.41%
11	Requisitos Legales	11	2.59%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	7	1.65%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	9	2.12%
14	Tecnologías de la Información	37	8.71%
15	Corrupción y malas prácticas	10	2.35%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	68	16.00%
		425	100.00%

FORTALEZA			
1	Recursos humanos	72	16.00%
2	Estrategia	89	19.78%
3	Recursos Financieros	4	0.89%
4	Costos / Márgenes	0	0.00%
5	Infraestructura	25	5.56%
6	Características del Servicio	54	12.00%
7	Proveedores / Clientes	20	4.44%
8	Competidores en el Sector	3	0.67%
9	Situación de Macroeconomía	15	3.33%
10	Situación del Mercado	24	5.33%
11	Requisitos Legales	11	2.44%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	7	1.56%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	9	2.00%
14	Tecnologías de la Información	39	8.67%
15	Corrupción y malas prácticas	10	2.22%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	68	15.11%
		450	100.00%

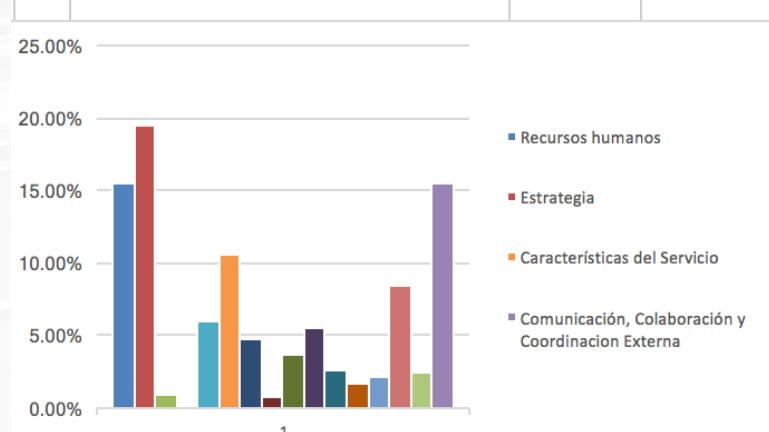


# PRINCIPALES ASPECTOS DE RECAUDACIÓN FISCAL

AMENAZA			
1	Recursos humanos	61	15.06%
2	Estrategia	79	19.51%
3	Recursos Financieros	4	0.99%
4	Costos / Márgenes	0	0.00%
5	Infraestructura	25	6.17%
6	Características del Servicio	43	10.62%
7	Proveedores / Clientes	20	4.94%
8	Competidores en el Sector	3	0.74%
9	Situación de Macroeconomía	15	3.70%
10	Situación del Mercado	23	5.68%
11	Requisitos Legales	11	2.72%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	7	1.73%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	9	2.22%
14	Tecnologías de la Información	32	7.90%
15	Corrupción y malas prácticas	10	2.47%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	63	15.56%
		405	100.00%



DEBILIDAD			
1	Recursos humanos	64	15.42%
2	Estrategia	81	19.52%
3	Recursos Financieros	4	0.96%
4	Costos / Márgenes	0	0.00%
5	Infraestructura	25	6.02%
6	Características del Servicio	44	10.60%
7	Proveedores / Clientes	20	4.82%
8	Competidores en el Sector	3	0.72%
9	Situación de Macroeconomía	15	3.61%
10	Situación del Mercado	23	5.54%
11	Requisitos Legales	11	2.65%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	7	1.69%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	9	2.17%
14	Tecnologías de la Información	35	8.43%
15	Corrupción y malas prácticas	10	2.41%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	64	15.42%
		415	100.00%





## PRINCIPALES ASPECTOS DE ATENCIÓN Y SERVICIOS

### Fortalezas

- Recursos Humanos
- Estrategia
- Características del servicio
- Infraestructura
- Tecnologías de la información

### Amenazas

- Recursos humanos
- Estrategia
- Infraestructura
- Corrupción y malas prácticas
- Comunicación y coordinación externa
- Características del servicio

### FODA

### Debilidades

- Estrategia
- Recursos Humanos
- Infraestructura
- Características del servicio
- Tecnologías de la Información

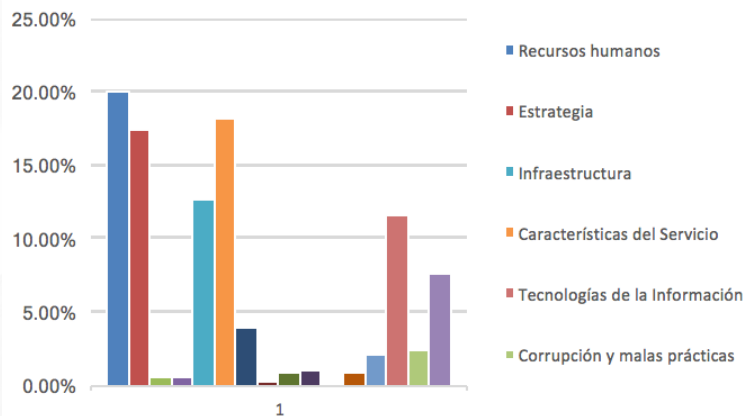
### Oportunidades

- Estrategia
- Comunicación y coordinación externa
- Características del servicio
- Tecnologías de la información
- Infraestructura
- Recursos Humanos

# PRINCIPALES ASPECTOS DE ATENCIÓN Y SERVICIOS

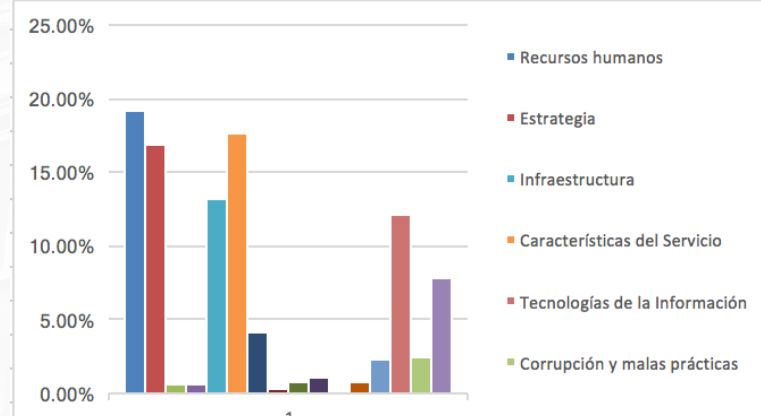
## FORTALEZA

1	Recursos humanos	76	20.05%
2	Estrategia	66	17.41%
3	Recursos Financieros	2	0.53%
4	Costos / Márgenes	2	0.53%
5	Infraestructura	48	12.66%
6	Características del Servicio	69	18.21%
7	Proveedores / Clientes	15	3.96%
8	Competidores en el Sector	1	0.26%
9	Situación de Macroeconomía	3	0.79%
10	Situación del Mercado	4	1.06%
11	Requisitos Legales	0	0.00%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	3	0.79%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	8	2.11%
14	Tecnologías de la Información	44	11.61%
15	Corrupción y malas prácticas	9	2.37%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	29	7.65%
		<b>379</b>	<b>100.00%</b>



## OPORTUNIDAD

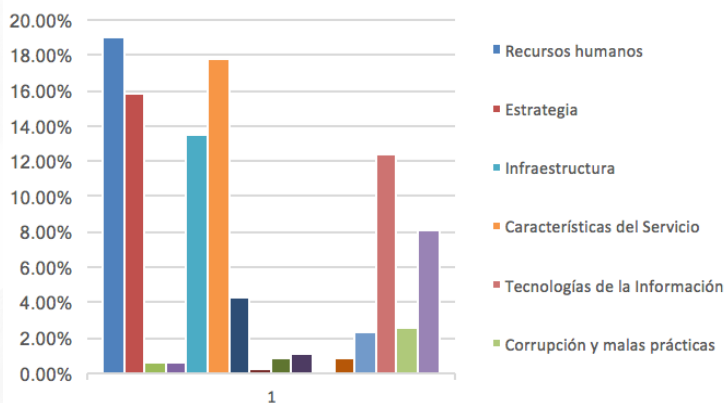
1	Recursos humanos	68	19.10%
2	Estrategia	60	16.85%
3	Recursos Financieros	2	0.56%
4	Costos / Márgenes	2	0.56%
5	Infraestructura	47	13.20%
6	Características del Servicio	63	17.70%
7	Proveedores / Clientes	15	4.21%
8	Competidores en el Sector	1	0.28%
9	Situación de Macroeconomía	3	0.84%
10	Situación del Mercado	4	1.12%
11	Requisitos Legales	0	0.00%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	3	0.84%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	8	2.25%
14	Tecnologías de la Información	43	12.08%
15	Corrupción y malas prácticas	9	2.53%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	28	7.87%
		<b>356</b>	<b>100.00%</b>





# PRINCIPALES ASPECTOS DE ATENCIÓN Y SERVICIOS

DEBILIDAD			
1	Recursos humanos	66	18.97%
2	Estrategia	55	15.80%
3	Recursos Financieros	2	0.57%
4	Costos / Márgenes	2	0.57%
5	Infraestructura	47	13.51%
6	Características del Servicio	62	17.82%
7	Proveedores / Clientes	15	4.31%
8	Competidores en el Sector	1	0.29%
9	Situación de Macroeconomía	3	0.86%
10	Situación del Mercado	4	1.15%
11	Requisitos Legales	0	0.00%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	3	0.86%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	8	2.30%
14	Tecnologías de la Información	43	12.36%
15	Corrupción y malas prácticas	9	2.59%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	28	8.05%
		<b>348</b>	<b>100.00%</b>



AMENAZA			
1	Recursos humanos	65	19.23%
2	Estrategia	52	15.38%
3	Recursos Financieros	2	0.59%
4	Costos / Márgenes	2	0.59%
5	Infraestructura	46	13.61%
6	Características del Servicio	60	17.75%
7	Proveedores / Clientes	15	4.44%
8	Competidores en el Sector	1	0.30%
9	Situación de Macroeconomía	3	0.89%
10	Situación del Mercado	4	1.18%
11	Requisitos Legales	0	0.00%
12	Desastres Naturales o Climatológicos	3	0.89%
13	Violencia, Inseguridad, Vandalismo	8	2.37%
14	Tecnologías de la Información	40	11.83%
15	Corrupción y malas prácticas	9	2.66%
16	Comunicación, Colaboración y Coordinación Externa	28	8.28%
		<b>338</b>	<b>100.00%</b>

