

**ESTUDIO DEL IMPACTO DEL NUEVO MODELO DE SEGMENTACIÓN
COMERCIAL PYME EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE
LA REGIÓN ORIENTE DEL BANCO DE BOGOTÁ**

**CLARA BIBIANA SILVA HERRERA
JOSE LEONARDO MARQUEZ OCHOA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2009

**ESTUDIO DEL IMPACTO DEL NUEVO MODELO DE SEGMENTACIÓN
COMERCIAL PYME EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE
LA REGIÓN ORIENTE DEL BANCO DE BOGOTÁ.**

**CLARA BIBIANA SILVA HERRERA
JOSE LEONARDO MARQUEZ OCHOA**

**Monografía de grado para optar al título de:
Especialistas en Alta Gerencia**

**Director:
ERWING REINALDO RODRIGUEZ SALAH**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2009

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ESTUDIO DEL IMPACTO DEL NUEVO MODELO DE SEGMENTACIÓN COMERCIAL PYME EN EL NIVEL SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA REGIÓN ORIENTE DEL BANCO DE BOGOTÁ	2
1.1 JUSTIFICACIÓN	2
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
2. MARCO REFERENCIAL	4
2.1 MARCO REFERENCIA	4
2.1.1 Generalidades del mercadeo	4
2.1.2 Mercadotecnia de servicios	8
2.1.2.1 La gestión de la diferenciación	10
2.1.2.2 Gestión de la calidad de los servicios	11
2.1.3 Identificación de segmentos y selección del público objetivo	12
2.1.3.1 Niveles de segmentación del mercado	12
2.1.3.2 Procedimiento para segmentar mercados	13
2.1.3.3 Bases para segmentar mercados de consumo	14
2.1.4 Requisitos para que la segmentación sea efectiva	15
2.1.5 Investigación de mercados	15
2.1.5.1 Definición del problema y de los objetivos de la investigación de mercados	16
2.1.5.2 Diseño del plan de investigación de mercados	17

	pág.
2.1.5.3 Recopilación de datos	18
2.1.5.4 Diseño de la muestra	24
2.1.6 Preparación y análisis de datos	25
2.1.7 Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados	26
2.2 MARCO CONCEPTUAL	27
2.3 MARCO LEGAL	28
2.3.1 Estatuto orgánico Financiero	29
2.3.2 El defensor del cliente	31
3. METODOLOGÍA	32
4. NUEVO MODELO COMERCIAL SEGMENTACIÓN DE LA BANCA PYME	33
4.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO DE BOGOTÁ	34
4.2 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL BANCO DE BOGOTÁ	36
4.2.1 Habilidades para prestar un buen servicio	37
4.3 IMPACTO DEL MODELO DE SEGMENTACIÓN	39
4.3.1 Situación previa a la creación de las oficinas de asesoría al empresario	39
4.3.2 Estudio estadístico con la Gerencia de Crédito	40
4.3.3 Implantación	42
4.3.4 Portafolio de productos pyme	43
4.3.4.1 Soluciones de Recaudo	43
4.3.4.2 Soluciones de Inversión y Liquidez	45
4.3.4.3 Soluciones de pago	46
4.3.4.4 Soluciones de información	47

	pág.
4.3.4.5 Soluciones de Financiación	47
4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	50
4.4.1 Encuesta: Presentación y análisis de los resultados	51
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	67

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso toma de decisión	7
Figura 2. Venta del servicio	10
Figura 3. Pasos para una investigación de mercados	16
Figura 4. Fuentes de información	19
Figura 5. Etapas en el diseño de una encuesta	24
Figura 6. Metodología	32
Figura 7. Esquema del problema	33
Figura 8. Distribución y evolución de los proyectos tramitados a personas jurídicas y naturales	40
Figura 9. Esquema de atención del Banco de Bogotá en sus oficinas	42
Figura 10. Imagen de la Entidad: agilidad	52
Figura 11. Imagen de la entidad: renovación	52
Figura 12. Marca banco de Bogotá	55
Figura 13. Imagen de la Entidad: confianza	56
Figura 14. Calidad del servicio del ejecutivo encargado de la relación: Agilidad	58
Figura 15. Calidad del servicio del ejecutivo encargado de la relación: Disponibilidad	58
Figura 16. Calidad del servicio del ejecutivo encargado de la relación: Asesoría	60
Figura 17. Calidad del servicio del ejecutivo encargado de la relación: actitud del servicio	62

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tipos de estudio	6
Cuadro 2. Variable 1: Imagen de la entidad	51
Cuadro 3. Variable 2: Calidad del servicio del ejecutivo encargado de la relación	57
Cuadro 4. Calidad de la atención y servicio al cliente en las oficinas de Asesoría al empresario	63

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de Encuesta	68
Anexo B. Matriz de Resultados	70
Anexo C. Tabulación de resultados	71

RESUMEN

TITULO:

ESTUDIO DEL IMPACTO DEL NUEVO MODELO DE SEGMENTACION COMERCIAL PYME EN EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE LA REGION ORIENTE DEL BANCO DE BOGOTA.

AUTORES:

CLARA BIBIANA SILVA HERRERA - Ingeniera Financiera
JOSE LEONARDO MARQUEZ OCHOA – Economista**

PALABRAS CLAVES:

Segmentación, Cliente, Satisfacción, Modelo Comercial

DESCRIPCION:

Ante la alta competencia entre las entidades financieras por acaparar más mercado y generar un mayor valor agregado y margen financiero con sus clientes, el Banco de Bogotá por más de 10 años ha recorrido un proceso de segmentación de sus clientes, con el propósito de ser un banco líder en la atención del cliente apoyado siempre en un excelente capital humano y un portafolio de productos capaz de satisfacer las necesidades de todos los clientes.

Bucaramanga junto con otras 5 ciudades principales de Colombia fue prueba piloto en el 2008 por parte de la alta gerencia del banco, con un modelo de segmentación de empresas consideradas como Pymes por su nivel de ventas, las cuales siempre habían sido atendidas por las oficinas de una manera tradicional y las cuales fueron migradas hacia un centro de atención al empresario independiente a la red de oficinas, junto con un personal calificado.

Con este nuevo modelo de atención comercial se presentó una etapa de impacto y aceptación por parte del empresario, para la cual realizamos un estudio de satisfacción, donde por medio de un cuestionario, nos hizo conocer su opinión al respecto, ante la percepción que tenía de cómo había sido su relación comercial en los años 2007 y 2008 con el Banco de Bogotá, logrando profundizar en temas como imagen de la entidad, percepción del capital humano y la calidad del servicio y de productos financieros adecuados, que optimizaran su empresa, con el propósito de identificar los puntos sobresalientes y débiles del modelo comercial.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director. Erwing Reinaldo Rodríguez Salah

SUMMARY

TITLE:

STUDY OF IMPACT OF THE NEW MODEL OF BUSINESS SEGMENTATION PYME IN THE CLIENTS SATISFACTION IN THE ORIENT REGION OF BANCO DE BOGOTA.ⁱ

AUTHORS:

CLARA BIBIANA SILVA HERRERA – Financial Engineer

JOSE LEONARDO MARQUEZ OCHOA – Economistⁱⁱ

DESCRIPTION:

Due to the high competence between financial entities to capture more market and to generate a higher value added and financial profits of all clients; the Banco de Bogota for more than 10 years has carried out a segmentation process of its clients with the purpose of becoming a leader bank in client service, always supporting an excellent human personnel and a portfolio of products to satisfy all clients' needs.

Bucaramanga, along with other 5 main cities of Colombia, was pilot test in 2008 from part of the executive management of the bank. It has a segmentation model of companies considered as Pymes because of his sales level, which have always been looked after for the offices in a traditional way. Then, they were moved to a center of business attention that is independent from the offices net along with qualified personnel.

With this new model of business attention, it was presented a stage of impact and acceptance from part of the businessman for which was carried out a study of satisfaction. A questionnaire let us know the businessman opinion about it and his perception about the business relationship between him and the Banco de Bogota in the years 2007 and 2008. It achieved to deep in issues such as image of the entity, perception of human resources, service quality and appropriate financial products that optimize the businessman company with the purpose of identifying strong and weak points of the business model.

¹ Monograph.

INTRODUCCION

El sistema financiero colombiano es un pilar fundamental de la actividad económica que canaliza importantes recursos hacia los diferentes sectores de la economía.

Dentro de los bancos comerciales nacionales más tradicionales, se encuentra el Banco de Bogotá, fundado el 15 de Noviembre de 1.870 como la primera institución financiera creada en el país, en 1987 el Banco entra a formar parte del grupo de empresas de propiedad de la Organización Luís Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección en del sistema financiero.

Dado el dinamismo del sistema financiero colombiano y el particular interés por profundizar y aplicar los conocimientos gerenciales adquiridos, se decidió emprender una investigación descriptiva sobre el nivel de satisfacción de aquellos clientes que fueron segmentados en la Banca Pyme con el objetivo de identificar el impacto del nuevo modelo en este sector.

A lo largo de esta investigación se presentara un análisis descriptivo del portafolio actual que maneja este segmento y el impacto del mismo en el nivel de satisfacción del cliente para finalmente presentar resultados cualitativos y cuantitativos al respecto y dejar planteadas algunas recomendaciones, que podrán convertirán en el punto de partida de próximos estudios para cualquier área a la que este tema despierte su interés (para que la vicepresidencia comercial del banco aplique las estrategias necesarias al respecto).

1. ESTUDIO DEL IMPACTO DEL NUEVO MODELO DE SEGMENTACIÓN COMERCIAL PYME EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA REGIÓN ORIENTE DEL BANCO DE BOGOTÁ

1.1 JUSTIFICACION

Cuando se tiene la oportunidad de estar vinculado laboralmente a una organización y paralelamente realizar un programa de postgrado en alta gerencia, surgen muchas inquietudes con respecto a las decisiones estratégicas que se toman en el ambiente empresarial y de sus consecuencias tanto para la organización, como para aquellas personas que indirecta o directamente están vinculadas a ella. Es de esta manera como se decidió abordar una de las decisiones gerenciales mas importantes que en los últimos tiempos ha movido al Banco de Bogotá.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Medir el impacto de la creación de las oficinas de Asesoría al empresario del Banco de Bogotá en el nivel de satisfacción del cliente Pyme desde la creación de este modelo en Marzo de 2008 a octubre del mismo año en la región Oriente.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar el estado de los clientes pyme (atención y profundización) previo a la segmentación de la banca.
- Identificar el entorno sobre el cual se desarrolla este modelo.

- Determinar las variables objeto de medición del nivel de satisfacción de un cliente.
- Analizar de manera cuantitativa y cualitativa el efecto de los aspectos identificados en el nivel de satisfacción del cliente.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO REFERENCIA

2.1.1 Generalidades del mercadeo. La investigación de mercados es una herramienta indispensable para poder conocer las características de los mismos. Junto con un adecuado manejo de la segmentación de mercados y comportamiento del consumidor nos permite contar con información clara, oportuna y precisa para determinar estrategias que seguirá la organización reduciendo el margen de error y de incertidumbre.

Su principal objetivo es proporcionar información a ejecutivos responsables de la toma de decisiones, igualmente tiene otros fines como¹.

- Obtener información que permita conocer los gustos y hábitos del consumidor para satisfacer de manera optima sus necesidades.
- Minimizar el riesgo de la organización en las actividades de comercialización de productos.
- Conocer el mercado actual y potencial de la organización.
- Brindar certidumbre a las acciones planeadas.
- Contar con elementos de análisis precisos y sintéticos

¹ FERNÁNDEZ VALIÑAS, Rodrigo. Fundamentos de Mercadotecnia. Bogotá: Thomson, 2003. p. 30

- **Principales tipos de investigación.** La investigación de mercado incluye dos grandes áreas: la cuantitativa que se refiere a estudios donde los resultados se pueden expresar numéricamente (como, donde, cuando y cuanto), y la cualitativa que recopila información que no se expresa de esta forma.

Cuando se lleva a cabo una investigación de mercados es pertinente preguntarse si ello es indispensable, es decir si la información que se busca no esta disponible en algún otro documento, ya sea interno o externo. Igualmente es importante determinar si el costo de realizarla es proporcional a los beneficios que se obtendrán en ella.

Cuando se maneja información cualitativa se refiere a datos relacionados con actitudes, motivos, aptitudes, conductas, es decir información que no fácilmente se pueden estructurar en esquemas estadísticos. Por su parte la información cuantitativa hace referencia a datos como frecuencias, preferencias, oportunidades, porcentajes, medidas, que se pueden estructurar estadísticamente. Igualmente se puede combinar las anteriores llamándolo modo mixto. El Cuadro 1 sintetiza los tres principales tipos de estudio²:

- **Comportamiento del consumidor.** Un consumidor es una persona que busca satisfacer una necesidad y cumplir un deseo a través del uso de un producto, uso que puede ser personal, compartido o para un tercero.

El comprador de un producto no es siempre el consumidor del mismo, como tampoco este último es el que decide realizar la adquisición³.

² Ibíd. p. 15

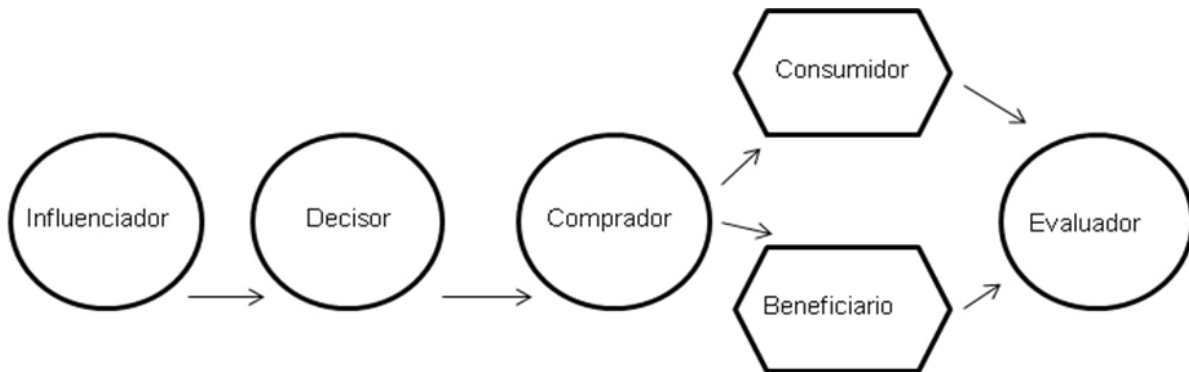
³ FERNÁNDEZ VALIÑAS, Op. cit., p. 5

Cuadro 1. Tipos de estudio

TIPO DE ESTUDIO	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO TEMÁTICO
Exploratorio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen pocos conocimientos anteriores 2. Métodos altamente flexibles 3. Nos interesa conocer la naturaleza general de un tema 4. Las hipótesis son vagas debido a su desconocimiento 5. Métodos mas cualitativos que cuantitativos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos productos o negocios. 2. Características relevantes del producto para el consumidor. 3. Cambios y modificaciones al producto 4. Naturaleza de la insatisfacción del cliente 5. Beneficios que busca el consumidor
Descriptivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen hipótesis ya definidas, con conocimiento del mercado 2. Son métodos menos flexibles 3. Métodos menos cualitativos 4. Se tratan de temas específicos 5. Se tiene conocimiento del tema y se trata de describirlo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lugares de compra de los consumidores. 2. Características del consumidor. 3. Frecuencia de compra 4. Opinión acerca de promociones 5. Diferentes factores que inhiben a acelerar un precio.
Casual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una variable determina otra. 2. Estudio de tipo causa-efecto 3. No es un método flexible 4. Se conoce perfectamente el tema 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de ventas de acuerdo con el numero de vendedores. - Introducción o cambio de producto a causa de un evento determinado. - Mejores resultados de ventas a causa de una campaña determinada

Fuente. KOTLER Philip y GARY, Armstrong, Fundamentos de marketing. 6 ed. Bogotá: Prentice Hall, 2003.

Figura 1. Proceso toma de decisión



Fuente. KOTLER Philip y GARY, Armstrong, Fundamentos de marketing. 6 ed. Bogotá: Prentice Hall, 2003

- *Influenciador*: estimula la intención de compra a través de una influencia directa como una publicidad visual y de manera indirecta como el consejo de un amigo
- *Decisor*: es el que realiza la compra, debido a una influencia directa o indirecta
- *Comprador*: es el individuo que físicamente la compra, no siempre es el decisor, lo cual limita su poder una vez ya tomada la decisión.
- *Usuario o consumidor*: es la persona que utiliza el producto.
- *Beneficiario*: se presenta en los servicios, pues es la persona que disfruta de un servicio contratado por otro (ejemplo seguro de vida).
- *Evaluador*: es la que valora la calidad del producto, generalmente es el mismo consumidor.
- *El modelo conductual simplificado que seguimos es este*: el comportamiento de compra se inicia cuando las necesidades (motivos) crean tensiones internas que originan una conducta tendiente a satisfacer las necesidades y de modo de reducir

las tensiones. Esa conducta orientada a una meta es moldeada por las percepciones. Y esta a su vez es moldeada por factores culturales de grupos sociales y psicológicos, que constituyen el marco de referencia de una persona.

2.1.2 Mercadotecnia de servicios. Los servicios son actividades identificadas por separado y esencialmente intangibles que satisfacen las necesidades y que no están necesariamente vinculados a la venta de un producto. Para producir un servicio, puede recurrirse o no al uso de productos tangibles. Sin embargo cuando se requiere no hay transferencia de derechos (propiedad permanente) de esos bienes intangibles.

Las características de los servicios son INTANGIBILIDAD⁴, por lo cual a los clientes les resulta imposible obtener una muestra (probar, sentir, oler o ver) de los servicios antes de comprarlos, pues la carga recae en su totalidad sobre la manera de promocionarlo, Ejemplo la venta de seguros de vida. INDIVISIBLES, algunas veces es difícil separar al vendedor del servicio, pues son creados y prestados simultáneamente, ejemplo un dentista; HETEROGENEIDAD, cada unidad de servicio es diferente por alguna característica de otra unidad, ejemplo una aerolínea. CADUCIDAD Y FLUCTUACION DE LA DEMANDA, ya que no son posibles almacenarlos y oscilan mucho por periodos de tiempo, ejemplo turismo recreacional.

El mercadeo de servicios merece especial atención por su alcance, casi la mitad de lo que gasta una persona se destina a los servicios, y aproximadamente dos tercios de los empleos no gubernamentales se encuentran en las esferas de los servicios.

⁴ FERNÁNDEZ VALIÑAS, Rodrigo. Fundamentos de Mercadotecnia. Bogotá: Thomson, 2003. p. 32

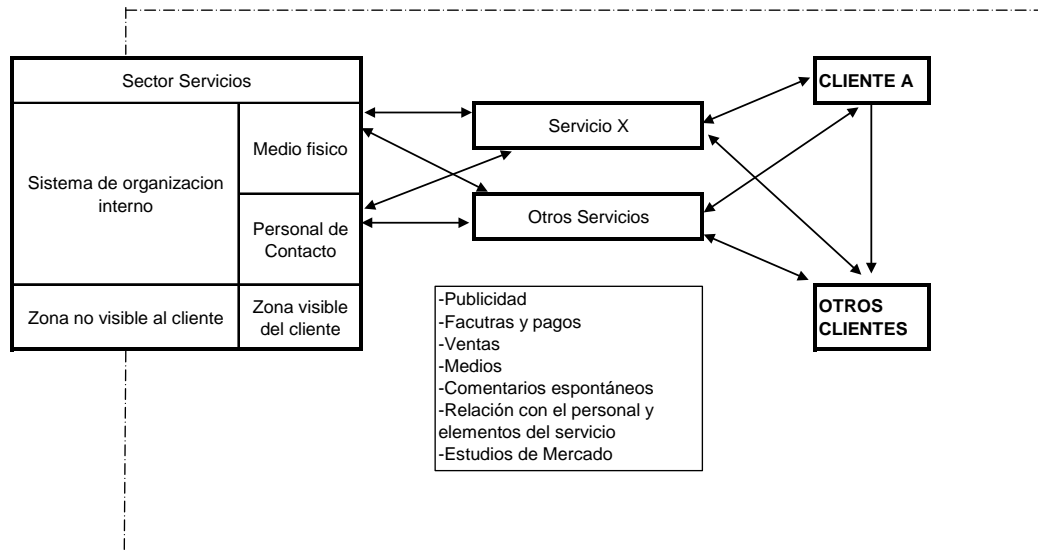
El enfoque tradicional de las cuatro "P" es bueno cuando se trata de bienes, sin embargo Booms y Bitner proponen tres P adicionales en el marketing de servicios: Personas, Perceptibilidad del valor de la oferta y Procedimientos. Dado que la mayor parte de los servicios los suministran las personas, una correcta selección, formación y motivación de los empleados puede ser una fuente importante de satisfacción en los clientes. Las empresas también deben demostrar la calidad de sus servicios mediante la perceptibilidad de la oferta. Las compañías de servicios pueden elegir entre varios procedimientos para el suministro del servicio⁵.

En la presentación de servicios aparecen más elementos que han de tenerse en cuenta. Considérese al cliente A visitando un banco para obtener un préstamo (servicio x). El cliente A ve a otros clientes esperando para este y otros servicios; un medio físico que se compone de un edificio, zona interior, equipo, muebles etc; así como personal de contacto relacionándose con un asesor comercial. Todo esta es visible para el cliente A pero ay una zona que es no visible que incluye un centro de proceso y toda la operación que soporta el negocio del servicio. De esta manera el servicio es el resultante de un conjunto de procesos y elementos variables, esto implica que el marketing de servicios requiere, además del marketing externo, otras dos herramientas, el marketing interno y el marketing interactivo.

Véase la Figura 2.

⁵ DIONISIO CÁMARA, Idelfonso y GRANDE, Ignacio cruz. Dirección de marketing. Cuarta Parte: La toma de decisiones de marketing. Capítulo 13: Dirección de líneas de productos y marcas. Bogotá: Prentice Hall, 2003. p. 15

Figura 2. Venta del servicio



Fuente. Los autores

2.1.2.1 La gestión de la diferenciación. La liberación de varios importantes sectores de servicios (comunicaciones, energía, bancos) ha llevado a una intensa competencia en precios. En la medida en que los clientes perciben servicios homogéneos, se preocupan menos del suministrador que del precio. La solución para evitar la competencia en precios es desarrollar una oferta, una entrega y una imagen diferenciada.

- *Oferta:* la oferta puede incluir características innovadoras que la distinguan de las de la competencia. El cliente espera lo que se denomina el primer paquete de servicios y a éste se le añaden las características secundarias del servicio.

- *Entrega:* una empresa de servicios podría diferenciarse por tener personal de contacto más capacitado u que ofrece mayor confianza que su competencia a la hora de formalizar la entrega; desarrollando un entorno físico atractivo en el que se presente el servicio y finalmente diseñando un proceso de entrega superior.

- *Imagen:* Las empresas de servicios también pueden ser diferenciadas por su imagen a través de símbolos y marcas.

2.1.2.2 Gestión de la calidad de los servicios. Uno de los elementos diferenciadores de las empresas de servicios, es que la calidad de su servicio sea superior a la de su competencia. La clave está en superar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de su servicio, que se forman en base a las pasadas experiencias y a la publicidad de la empresa. Los consumidores comparan el servicio percibido con sus expectativas de servicio una vez que este se ha formalizado. Por lo tanto, el suministrador del servicio necesita identificar los deseos de su público objetivo en cuanto a una calidad de servicios que, es difícil de definir y de juzgar. Los principales aspectos que se manejan para el mejoramiento del servicio son:

- Déficit entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección: La dirección no siempre percibe correctamente lo que los consumidores desean o su forma de juzgar los componentes del servicio.
- Déficit entre la percepción de la dirección y las especificaciones de la calidad del servicio: la dirección puede percibir correctamente las necesidades de los consumidores pero no establecer un determinado nivel de calidad del servicio.
- Déficit entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación real del mismo. Muchos factores pueden afectar a la calidad del servicio prestado. Puede que el personal esté mal entrenado, tenga exceso de trabajo o carezca de motivación para prestar su servicio eficientemente.
- Déficit entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas.

- Déficit entre la percepción del servicio y el servicio esperado: este déficit se da cuando el consumidor no percibe certeramente la calidad real del servicio que se le presta.

2.1.3 Identificación de segmentos y selección del público objetivo⁶. Alguna forma de segmentación del mercado es la estrategia que los expertos adoptan a manera de compromiso entre los extremos de un mercado agregado e indiferenciado y un producto distinto hecho según las influencias de cada cliente.

2.1.3.1 Niveles de segmentación del Mercado.

- *Marketing de segmentos*: Es un grupo amplio e identificable dentro de un determinado mercado que se caracteriza por tener en común los mismos deseos, poder adquisitivo, localización geográfica o actitud y hábitos frente a la compra. La segmentación es un enfoque a medio camino entre el marketing de masas y marketing individualizado. Los compradores de un mismo segmento son tomados como similares en cuanto a deseos y necesidades. Anderson y Narus recomiendan a los responsables del marketing que presenten ofertas de mercado flexibles en lugar de un producto estándar para todos los miembros de un segmento.

- *Marketing de Nichos*: un Nicho es un grupo delimitado con mayor restricción; generalmente un mercado de reducidas dimensiones que no esta bien atendido. Los directivos de marketing suelen identificar nichos por medio de subdivisiones dentro de un segmento o mediante la delimitación de un grupo que busca un beneficio concreto. Los nichos son relativamente pequeños y sólo atraen a uno o dos. El predominio de este tipo de marketing predomina en los medios de

⁶ Ibíd. p. 32

comunicación que apuntan a nichos específicos, divididos y subdivididos en diferentes líneas según la etnia, el género o la orientación sexual del público al que se dirigen.

- *Marketing local*: la segmentación local consiste en atender las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales. Los problemas logísticos de este tipo de segmentación se manifiestan cuando las empresas tratan de adecuarse a los distintos requisitos locales y su imagen global puede verse afectada al diluir sus productos según el área donde se encuentren.

- *Marketing Individualizado*: el nivel máximo del marketing es el <segmento del uno>: Hoy en día la mayor parte del marketing empresarial es personalizado, favorecido por las nuevas tecnologías. La personalización masiva es la capacidad de diseñar productos individualizados sobre la base de la tecnología de producción masiva

2.1.3.2 Procedimiento para segmentar mercados⁷.

- *Primer paso: Etapa de investigación*. El investigador desarrolla dinámicas de grupos, entrevistas exploratorias con consumidores para comenzar a entender sus motivaciones, actitudes y comportamientos. Tras sus hallazgos, prepara un cuestionario que se administrará a una muestra representativa de consumidores, para recoger datos acerca de temas como: atributos y su nivel de importancia, notoriedad de las marcas y participación de mercado, formas de uso del producto y actitudes hacia la categoría del producto.

⁷ DIONISIO CÁMARA Op. cit., p. 25

- *Segundo paso: Etapa de análisis.* Se aplica un análisis factorial a los datos para eliminar las variables altamente correlacionadas y después un análisis de universos para identificar un número específico de segmentos homogéneos y diferentes a los demás.
- *Tercer paso: Etapa de definición del perfil de los segmentos.* En esta etapa se define cada uno de los grupos de acuerdo con sus actitudes, comportamientos, factores demográficos y psicográficos. A cada segmento se le da un nombre sobre la base de la característica dominante en el mismo. La segmentación de mercado debe adaptarse periódicamente ya que los segmentos cambian. Una forma de descubrir nuevos segmentos consiste en investigar la jerarquía de atributos que los consumidores buscan al elegir una marca (*fraccionamiento de mercado*)

2.1.3.3 Bases para segmentar mercados de consumo⁸.

- *Segmentación geográfica:* divide el mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, estados, regiones, ciudades o pueblos. La empresa puede decidir operar en una o varias áreas geográficas o bien en todo el territorio, pero atendiendo a las variaciones locales en cuanto a necesidades y preferencias.
- *Segmentación demográfica:* Consiste en dividir el mercado en distintos grupos en base a variables demográficas como el sexo, la edad, el tamaño de la familia, su ciclo de vida, la renta, la ocupación, la educación, la religión, entre otros. Las variables demográficas demuestran el nivel de los deseos, preferencias y nivel de uso de los clientes y son las más fáciles de medir.

⁸ DIONISIO CÁMARA, Idelfonso y GRANDE, Ignacio cruz. Dirección de marketing. Cuarta Parte: La toma de decisiones de marketing. Capítulo 13: Dirección de líneas de productos y marcas. Bogotá: Prentice Hall, 2003. p. 17

- *La Renta:* la segmentación con respecto al nivel de renta, es una práctica muy antigua en productos y servicios. Sin embargo la renta no siempre permite predecir con confianza los comportamientos de la compra.
- *Segmentación psicográfica:* en esta segmentación se divide a los compradores en diferentes grupos con arreglo a su estilo de vida, características propuestas de la personalidad o valores fundamentales.
- *Segmentación con arreglo al comportamiento:* en esta segmentación se divide a los compradores en grupos según su conocimiento, actitud, uso o respuesta a un producto.

2.1.4 Requisitos para que la segmentación sea efectiva. Para que un segmento de mercado sea útil, debe ser:

- *Medible:* tamaño, poder adquisitivo etc...
- *Sustancial:* el segmento debe ser lo suficientemente grande y rentable para ser atendido.
- *Accesible:* el segmento puede ser alcanzado y atendido con eficiencia.
- *Diferenciable:* el segmento debe ser conceptualmente distinguible y responde a las diferentes combinaciones de elementos y programas de marketing.

2.1.5 Investigación de Mercados. Es un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de *investigación de mercados*. Este conjunto de cinco pasos, incluye:

- Definición del problema y de los objetivos de la investigación

- Diseño del plan de investigación
- Recopilación de datos
- Preparación y análisis de datos
- Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados.

Figura 3. Pasos para una investigación de mercados



Fuente. JIMÉNEZ TOMAS, Jordi. Monográfico de Investigación de Mercados. (UAE) Barcelona. Marzo de 2001

2.1.5.1 Definición del problema y de los objetivos de la investigación de mercados. En la definición del problema, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, que según Kotler⁹ y Armstrong, pueden ser de tres tipos:

⁹ KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. Bogotá: Prentice Hall, 2003, p. 161 - 174.

- *Investigación Exploratoria*: busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.
- *Investigación Descriptiva*: busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.
- *Investigación Causal*: busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

2.1.5.2 Diseño del plan de investigación de mercados. Luego de que se ha definido con precisión el problema y establecido los objetivos de la investigación, se debe determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla.

Según Naresh Malhotra, el diseño de investigación es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida.

El plan de investigación de mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar.
- Una definición precisa del producto o servicio a investigarse.
- El establecimiento de las áreas de medición principales.

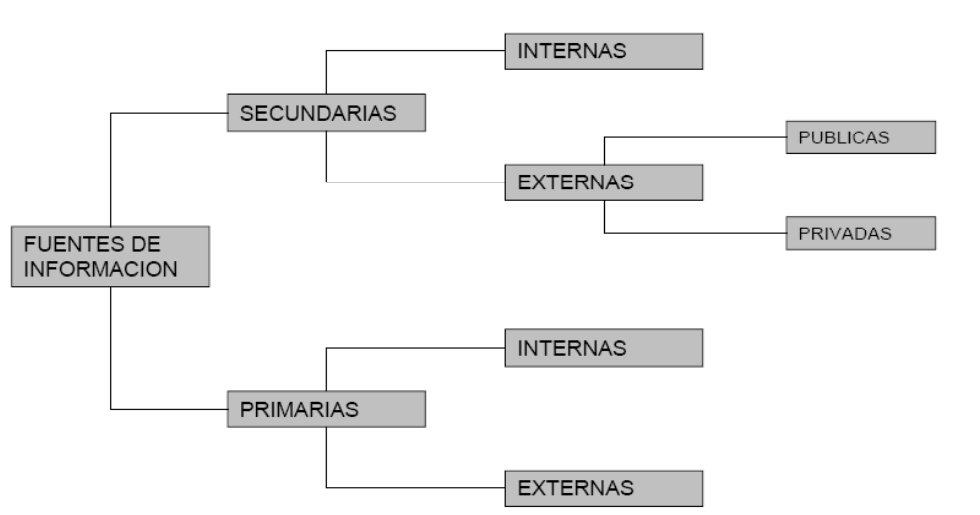
- La metodología a seguir, como tipo de datos, método de muestreo, instrumentos de investigación.
- El grado de precisión que tendrán los descubrimientos de la encuesta.
- La experiencia de los investigadores para conducir clases específicas e investigación.

2.1.5.3 Recopilación de datos.

- *Clases de datos.* Según Peter Chisnall, los dos tipos principales de datos (a obtener) se clasifican como:
 - *Datos Primarios.* Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: a) observación, b) experimentación y c) cuestionarios (el más popular).
 - *Datos Secundarios.* También conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica.

Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc).

Figura 4. Fuentes de información



Fuente. JIMÉNEZ TOMAS, Jordi. Monográfico de Investigación de Mercados. (UAE) Barcelona. Marzo de 2001

En la actualidad, se debe sumar la importancia del Internet en la recolección de datos on-line, por ser uno de los medios que tiene el mayor crecimiento en su audiencia y porque *la investigación de mercado digital permite realizar un estudio en línea más rápido, más económico y más versátil*. Finalmente, cabe destacar que la selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo ayuda a reducir los errores en la recolección de datos.

- **La encuesta.** Como fuente para la recopilación de la información¹⁰. Es el enfoque más adecuado para recopilar una información descriptiva. Una compañía que desea saber algo acerca de los conocimientos, actitudes, preferencias o conducta de compra, a menudo lo puede obtener preguntando directamente a los individuos.

¹⁰ FERNÁNDEZ VALIÑAS, Rodrigo. Fundamentos de Mercadotecnia. Bogotá: Thomson, 2003. p. 30

La investigación de encuestas es el método que se más se utiliza para la recopilación de datos primarios y a menudo es el único que se emplea en un estudio de investigación. La ventaja principal del método de encuesta es su flexibilidad. Se puede usar para obtener muchas clases de información, en muchas situaciones diferentes. Dependiendo del diseño de la encuesta, también puede proporcionar información con mayor rapidez y a un costo más bajo que la investigación mediante la observación.

Sin embargo, la investigación por encuesta también presenta ciertos problemas. En ocasiones, las personas son incapaces de responder a las preguntas de la encuesta porque no pueden recordar lo que hacen y por qué lo hacen o por que jamás han pensado en ello o bien, las personas no responden a las entrevistas porque consideran cosas que son privadas. Quienes responder pueden contestar incluso si no conocen al tema en cuestión, con el fin de dar la impresión de ser más inteligentes o de estar mejor informados. O bien, pueden tratar de ayudar al entrevistador proporcionando respuestas agradables.

a) Tipos de encuesta¹¹.

- *Encuesta por correo:* se pueden utilizar para recopilar grandes cantidades de información a un costo bajo por cada persona que responde. Quienes responden pueden proporcionar respuestas más honestas a las preguntas más personales en un cuestionario por correo. Además, no está involucrado ningún entrevistador que puede tergiversar respuestas. Sin embargo, los cuestionarios por correo no son muy flexibles; todos los que lo reciben responden a las mismas preguntas en un orden fijo y el investigador no puede adaptar el cuestionario basándose en las respuestas anteriores. Las encuestas por correo por lo común se llevan más

¹¹ *Ibíd.*, p. 10

tiempo para terminarlás y el índice de respuestas, es decir, el número de personas que devuelven los cuestionarios llenos, a menudo es muy bajo. El investigador con frecuencia tiene muy poco control sobre la muestra representativa de los cuestionarios por correo.

- *Encuesta por teléfono:* Son el método mejor para recopilar información rápidamente y proporcionan una flexibilidad mayor que los cuestionarios por correo. Los entrevistadores pueden explicar las preguntas difíciles y se pueden saltar algunas interrogantes y profundizar más en otras, dependiendo de las respuestas que obtengan. Los índices de respuestas suelen ser más elevados que los cuestionarios por correo y las entrevistas por teléfono también permiten un mayor control de la muestra representativa. Los entrevistadores pueden indicar que desean hablar con las personas que posean las características deseadas, o incluso pueden preguntar por ellas por su nombre. No obstante, con las entrevistas por teléfono, el costo por cada persona que responde es más elevado que los cuestionarios por correo. Además, tal vez las personas no desean responder preguntas personales cuando las hace un entrevistador. Los entrevistadores pueden interpretar y registrar las respuestas en forma diferente y, bajo la impresión del tiempo, algunos incluso podrían registrar las respuestas sin hacer preguntas.

- *Encuestas personales:* Implica hablar con las personas en sus hogares u oficinas, en la calle o en los centros comerciales. Esas entrevistas son flexibles. Los entrevistadores capacitados pueden retener por mucho tiempo la atención de quienes respondan y pueden explicar las preguntas difíciles. Pueden guiar las entrevistas, explorar los aspectos y sondear según lo requiera la situación. En la mayor parte de los casos las entrevistas personales se pueden llevar a cabo con bastante rapidez. Sin embargo las entrevistas personales pueden costar tres, o cuatro veces más que las entrevistas telefónicas.

b. Diseño del cuestionario¹²

- Plantear que se va a medir.
- Formular preguntas para obtener la información necesaria.
- Decidir sobre el orden de preguntas y esquema físico del cuestionario.
- Probar el cuestionario con respecto a ambigüedades.
- Corregir los problemas y probar nuevamente si es necesario.

- Plantear lo que se va a medir consiste en especificar la información que ha de ser obtenida de cada entrevistado. Elegido el tipo de estudio y el sistema de encuesta a emplear, se debe confeccionar el cuestionario, que es el medio entre el investigador y el problema a resolver. Un juicio deficiente en esta fase puede significar que los resultados no sean relevantes para el propósito de la investigación que sean incompletos. Ambos problemas son costosos y pueden disminuir seriamente el valor del estudio.

- Cuando un cuestionario esta incompleto en aspectos importantes y es enviado el campo el error es irreversible. Para evitar esa contingencia se requiere de una reflexión cuidadosa la cual se facilita por:
 - o Objetivos claros de la investigación
 - o Una investigación exploratoria
 - o Experiencia con estudios similares
 - o Prueba previa de las versiones preliminares del cuestionario.

¹² FERNÁNDEZ VALIÑAS, Op. cit., p. 5

- La forma de cada pregunta puede influir en la respuesta. Los investigadores de mercados hacen una distinción entre preguntas cerradas y abiertas.

- Las preguntas cerradas incluyen todas las respuestas posibles y los sujetos hacen elecciones entre ellas. Algunos ejemplos incluyen las preguntas de elección múltiple y las preguntas de escala. Las preguntas abiertas permiten que quienes lo hagan contesten con sus propias palabras. Las preguntas abiertas revelan más que las preguntas cerradas, porque quienes responden no están limitados en sus respuestas.

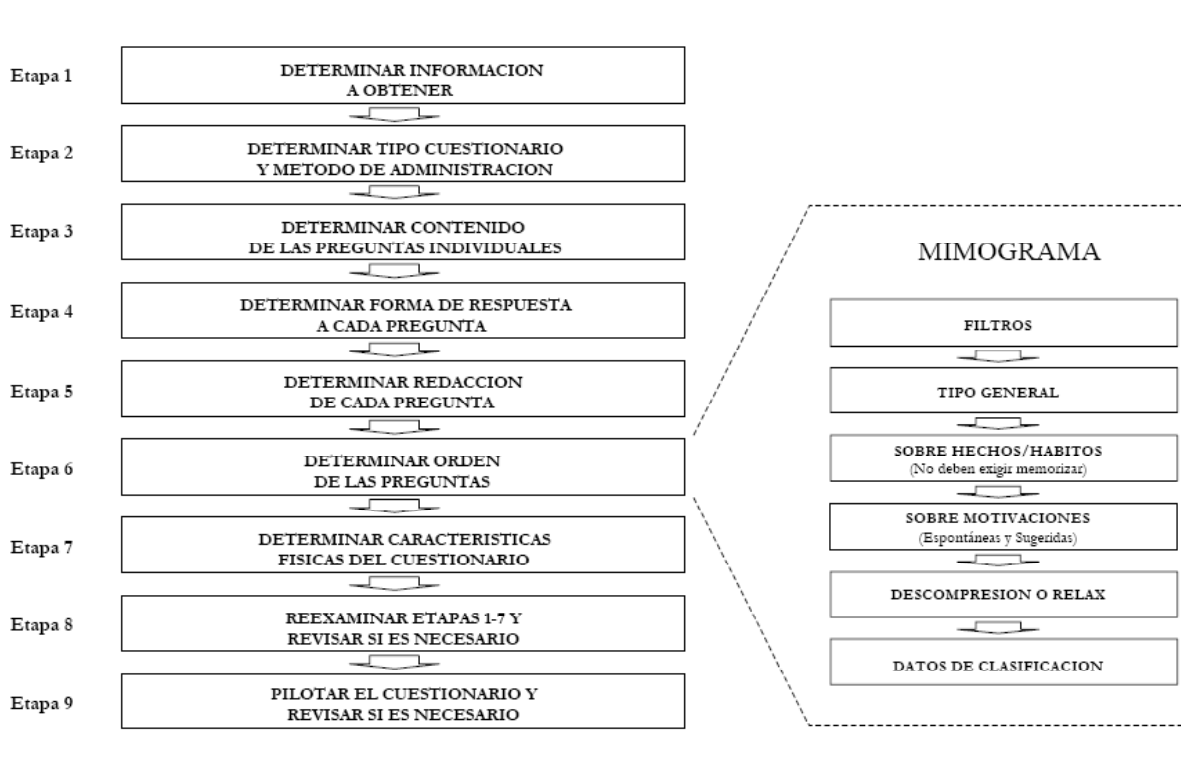
- Las preguntas abiertas son en especial útiles en la Investigación exploratoria, cuando el investigador está tratando de averiguar qué es lo que piensan las personas, pero no está midiendo por qué muchas personas piensan de cierta manera. Las preguntas cerradas, por otra parte, proporcionan respuestas que son más fáciles de interpretar y de tabular.

- La redacción del cuestionario, ha de confeccionarse con una idea clara de los objetivos, pues tras la tabulación de sus respuestas se obtendrán los datos precisados para solucionar el problema.

- Se debe tener cuidado con el enunciado y el orden de las preguntas. Se debe utilizar un vocabulario simple y directo. Las preguntas deben estar dispuestas en un orden lógico. De ser posible, la primera debe crear un interés y las preguntas difíciles o personales se deben hacer al último, de manera que quienes respondan no se pongan a la defensiva.

- Es preciso formular las preguntas de manera que no contengan insinuaciones acerca de las respuestas apropiadas. Las preguntas deben limitarse a un solo un concepto. Las preguntas no deben ser dirigidas o manipuladas.

Figura 5. Etapas en el diseño de una encuesta



Fuente. JIMÉNEZ TOMAS, Jordi. Monográfico de Investigación de Mercados. (UAE) Barcelona. Marzo de 2001

2.1.5.4 Diseño de la muestra¹³. La muestra es una parte representativa del universo, entendido este como un conjunto de elementos de carácter heterogéneo que constituye el grupo de estudio que se determino a través de una segmentación de mercado, con la finalidad de hacer mas sencillos el proceso de investigación ya que resulta imposible encuestar todo el universo, para ello se debe tener en cuenta un nivel de confianza, u nivel de probabilidad a favor o en contra y un margen de error.

¹³ FERNÁNDEZ VALIÑAS, Rodrigo. Fundamentos de Mercadotecnia. Bogotá: Thomson, 2003. p. 30

En el momento de elaborar la muestra ya sea a nivel probabilístico, basado en métodos estadísticos o no probabilística que son basadas no en métodos estadísticos sino por juicio o conveniencia, debemos tener en cuenta lo siguientes parámetros:

- La muestra debe ser representativa, es decir debe tener características similares a las del universo.
- Debe ser suficiente.
- Utilizar un método de muestreo que no sea tendencial, pues de lo contrario la información recopilada será real.
- No se debe elegir a familiares y amigos para la muestra.
- No se debe elegir un número de elementos demasiado grande.
- La encuestas se deben realizar en lugares o asentamientos humanos que presenten el nivel social que busca.
- Se debe sustituir a un encuestado por otro, cambiando roles.
- Se debe realizar encuestas eficientes, si el encuestado no cumple el perfil se debe anular.

2.1.6 Preparación y análisis de datos. Luego de obtenidos los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén

completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas¹⁴.

2.1.7 Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados¹⁵. Este es el paso en el que, según Kotler y Armstrong, el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección¹⁶.

Según Chisnall, los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva¹⁷. A continuación, se detallan ocho puntos que guían el proceso para la elaboración del informe (propuesto por Chisnall):

- El estilo del informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes (o de la dirección).

- Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta.

- Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta deberán titularse, las unidades de medida citarse con claridad.

¹⁴ THOMPSON, Iván. Proceso de la Investigación de Mercados. Promonegocios, 2006.

¹⁵ *Ibíd.*,

¹⁶ KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. Bogotá: Prentice Hall, 2003, p. 161 - 174..

¹⁷ CHISNALL, Meter. La Esencia de la Investigación de Mercados. Bogotá: Prentice Hall, 1996. p. 14 - 20.

- En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas.
- El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente (o a la dirección).
- Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante una junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta.
- Esta etapa final del proceso de investigación de mercados involucra la experiencia profesional con la investigación. Ambos, tanto el contenido como el estilo del informe, deben satisfacer las necesidades del cliente. El formato y la encuadernación del informe merecen un cuidado esmerado; estos elementos ayudan a que un informe sea claro y efectivo.
- Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación presenten resultados dentro de una estructura lógica.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- *Cartera de consumo*: el crédito de consumo es el constituido por las operaciones activas de crédito realizadas con personas naturales para financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, incluyendo las efectuadas por medio de sistemas de tarjetas de crédito, en ambos casos, independientemente de su monto.

- *Cartera Comercial:* se entiende por cartera comercial toda aquella que no es de consumo y cuyo destino sea el de satisfacer necesidades de capital de trabajo, compra de activos fijos o necesidades de liquidez de un negocio. Bajo la denominación de créditos comerciales quedan definidas las siguientes líneas: cartera ordinaria, créditos de liquidez, créditos de tesorería, Pequeña y Mediana empresa (Fija y Variable), financiación cesantías Porvenir, factoring, Pyme Cámara de Comercio, línea de crédito ambiental, línea de crédito para proveedores, créditos contingentes (AB., Garantías Bancarias, Aavales, etc.), créditos en moneda extranjera, créditos de fomento, crédito de vehículo, para vehículo de uso público, Gas Natural vehicular, cuando se trate de vehículos de uso público, entre otras.

- *Sistema Bancario:* es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de administrar y prestar dinero.

- *PYME:* es un tipo de empresa con un número reducido de trabajadores (generalmente entre 50 y 120 empleados), y cuya facturación es moderada. La importancia radica en que la Pyme es gran generadora de empleo, de hecho en países junto a la Microempresa supera el 80% del empleo del país.

- *Crédito:* obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas.

2.3 MARCO LEGAL

El marco legal de referencia para el presente trabajo serán todas aquellas normativas emitidas por el gobierno a través de la superintendencia financiera para preservar la confianza pública y la estabilidad del sistema financiero,

mantener la integridad, la eficiencia y la transparencia del mercado de valores y demás activos financieros y velar por el respeto a los derechos de los consumidores financieros y la debida prestación del servicio.¹⁸

2.3.1 Estatuto Orgánico Financiero. El estatuto orgánico del sistema financiero a través de sus trece partes que lo conforman, cita una a una la normativa que rige a las instituciones financieras en Colombia y de se destaca:

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público es la entidad encargada de "intervenir" en las actividades financieras y aseguradora de conformidad con los criterios enumerados en la Ley 35 de 1993 y la Ley 964 de 2005. Participa en la regulación de las actividades bancarias y demás entidades financieras "en coordinación con" la Superintendencia Financiera o la Superintendencia de Economía Solidaria (Artículo 3, Decreto 246 de 2004). La Superintendencia Financiera resultó de la fusión de la Superintendencia Bancaria y la Superintendencia de Valores en 2005 (Ley 964 de 2005 y Decreto 4327 de 2005). Su función primordial es la vigilancia y el control, incluyendo las prácticas anticompetitivas, de las entidades que integran el sistema financiero (Artículos 55, 63 y 98, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero). Puede promulgar resoluciones, circulares externas y cartas circulares a las entidades sujetas a su vigilancia, sin embargo el Banco de la República es la máxima autoridad cambiaria, monetaria y crediticia (Artículo 16, Ley 31 de 1992).

La Ley 510 de 1999 y la Ley 546 de 1999 se pronunciaron en el marco de la crisis financiera de 1998. Su finalidad fue restaurar la confianza de los usuarios en el sistema financiero mediante la modificación del régimen de toma de posesión y de los requisitos para la creación de instituciones financieras y mediante el

¹⁸ www.superfinanciera.gov.co

establecimiento de un nuevo sistema de crédito a largo plazo para vivienda. Posteriormente se adoptaron la Ley 795 de 2003 y la Ley 964 de 2005, que buscan fortalecer el gobierno corporativo de las instituciones financieras, autorizar la celebración de nuevas operaciones y fomentar la seguridad en los sistemas de pagos y de compensación de valores.

Los residentes en Colombia pueden hacer depósitos en bancos del exterior sin necesidad de autorización oficial, pero deben registrarse ante el Banco de la República para obtener crédito de bancos del exterior (Artículos 24 y 55, Resolución del Banco de la República 8 de 2000). No existen límites al monto de las transacciones con entidades del exterior. Los bancos del exterior no pueden promover sus productos en Colombia al menos que estén establecidos en Colombia (Artículo 1, Decreto 2951 de 2004).

Cada mes, la Superintendencia Financiera certifica una tasa de interés bancario corriente basada en la información que suministran las entidades financieras para el mes anterior. Las tasas de interés de los bancos no pueden exceder una y media veces la tasa de interés bancario corriente. Los intereses relativos a los créditos de vivienda también están sujetos a niveles máximos fijados por el Banco de la República (Ley 546 de 1999).

Los Artículos 102-107 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero obligan a los bancos a adoptar mecanismos de control para evitar que sus operaciones se usen para lavar activos. Estos mecanismos deben cumplir con requisitos mínimos, detallados en la Circular Externa 040 de 2004 de la Superintendencia. La Unidad de Información y Análisis Financiero, entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, diseña e implementa políticas para la detección, prevención y lucha contra el lavado de activos

Colombia mantiene un impuesto sobre las transacciones financieras desde 1998 (Artículo 29, Decreto 2331 de 1998; Ley 633 de 2000 y Ley 863 de 2003). Este impuesto fue concebido como mecanismo temporal para financiar las medidas de emergencia adoptadas en el marco de la crisis del sector financiero. La eliminación del impuesto debió haber ocurrido en diciembre de 1999, pero se ha venido postergando. La tasa del gravamen asciende a 0,4 por ciento.

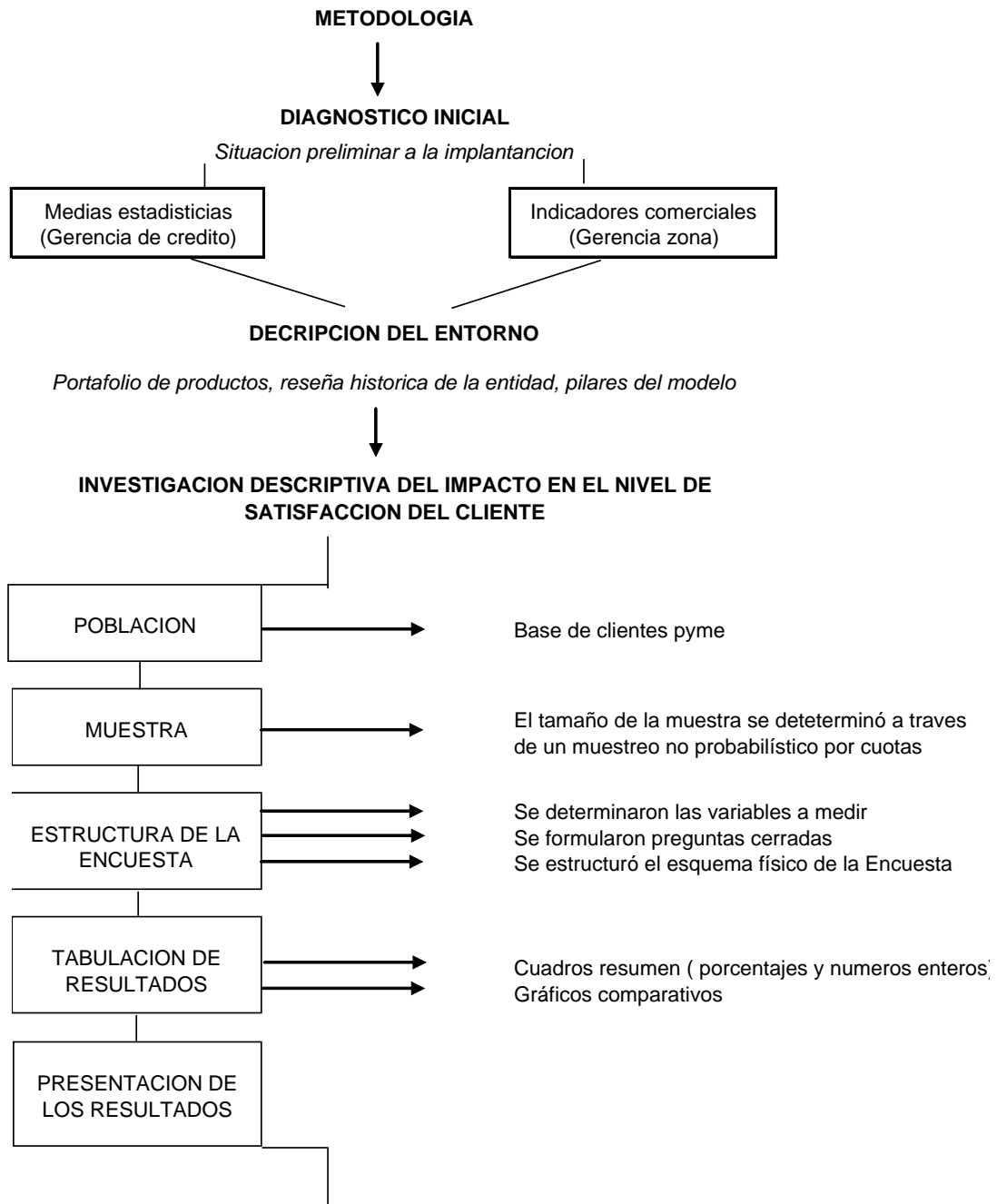
2.3.2 El defensor del cliente. La defensoría del cliente ha sido acogida como una institución de indudable utilidad desde la legislación colombiana y establecida como obligatoria en todas las entidades vigiladas por la superintendencia financiera mediante la Ley 795 de 2003, en su artículo 94 reglamentado parcialmente por el gobierno nacional en el decreto 690 del mismo año.

El Defensor del Cliente conocerá y se pronunciará en forma objetiva, independiente y gratuita sobre las quejas, que venían siendo competencia de la Superintendencia Financiera, y que los clientes le presenten relativas a un posible incumplimiento por parte del Banco en el desarrollo o ejecución de los servicios que prestamos. Lo anterior amparado en facultan al defensor del cliente para conocer y resolver reclamaciones y quejas de los clientes, y que regulen el procedimiento para el trámite que ha de darle a tales quejas y reclamaciones, de donde deduce que le dan atribuciones jurisdiccionales permanentes y regulan el derecho de petición, regulación que sólo puede adoptarse mediante ley estatutaria y en varias de ellas se adoptan disposiciones no contempladas en la ley, e incluyen una serie de obligaciones a cargo de las entidades vigiladas que no están incluidas en la ley, por lo tanto exceden la norma reglamentada

Por ultimo es claro mencionar que esta investigación se realizará en torno y acorde a los estatutos del código interno del Banco de Bogotá, capítulo X, artículo 102 “reserva bancaria” y del código sustantivo del trabajo.

3. METODOLOGIA

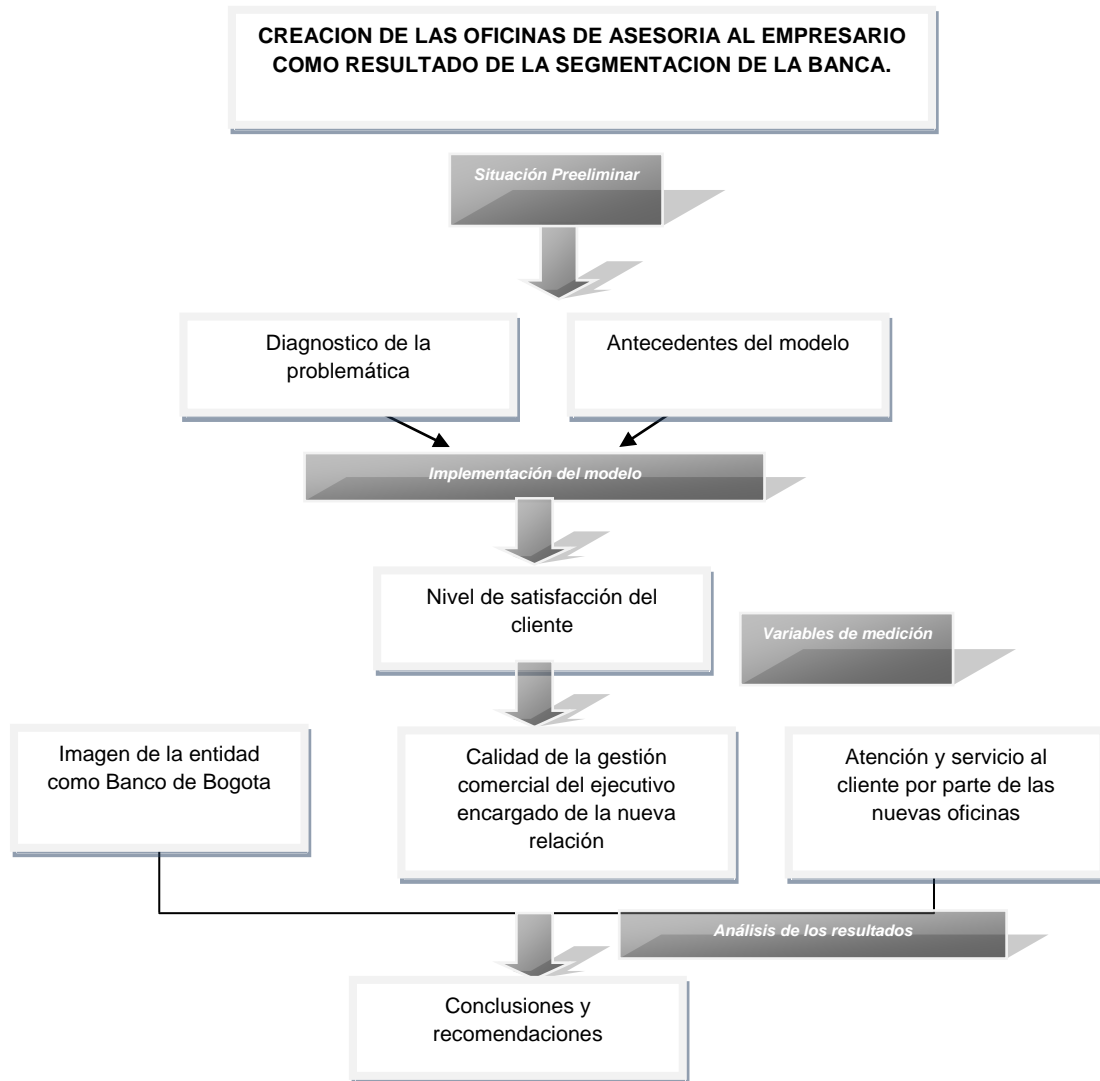
Figura 6. Metodología



Fuente. Los autores

4. NUEVO MODELO COMERCIAL: SEGMENTACION DE LA BANCA PYME

Figura 7. Esquema del problema



Fuente. Los autores

4.1 RESEÑA HISTORICA DEL BANCO DE BOGOTA¹⁹

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. Su primer Director - Gerente fue el señor Salomón Koppel. El Banco se fortaleció y extendió su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira. En 1938, el Banco de Bogotá funda los Almacenes Generales de Depósito S.A., ALMAVIVA, compañía precursora en este tipo de negocios en el país. En 1945, el Banco cumplió sus primeros 75 años de existencia, aumentando su capital mediante la emisión de 153.000 acciones. Para 1947 la institución poseía 105 sucursales.

En 1959, se inaugura la nueva sede de la Dirección General y simultáneamente el Banco incorpora una más de sus compañías filiales, la Corporación Financiera Colombiana, a través de la cual inició sus inversiones en empresas del sector real de mediano y gran tamaño. En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial. En abril de 1968 se realiza la fusión del Banco de Bogotá con el Banco de los Andes. En 1969 el Banco organiza en Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito CREDIBANCO, como concesión del Bank of América. El 15 de noviembre de 1970 el Banco se consagra como pionero de la banca colombiana, al cumplir 100 años de existencia. En 1971, debido a la creciente demanda de tarjeta de crédito, el Banco de Bogotá en asocio con otros bancos crea ASCREDIBANCO, organismo que

¹⁹ www.bancodebogota.com.co

agrupa las entidades adscritas al sistema Credibanco de Tarjetas de Crédito. En 1974 el Banco de Bogotá estableció una oficina en Nueva York, operación que fue complementada en 1977 con la creación del Banco de Bogotá Trust Company, el cual más adelante fue llamado First Bank of the Americas. Para 1976 se funda la Corporación Financiera de Desarrollo Industrial Agrario, INDUFINANCIERA, como otra filial del Banco. En 1977 la Junta Directiva del Banco aprueba su participación como accionista del Banco Latinoamericano de Exportación BLADDEX, con sede en la ciudad de Panamá. En 1978 fue incorporado el Banco de Bogotá NASSAU LIMITED de las islas Bahamas, como subsidiario del Banco de Bogotá Panamá S.A. y en 1980, se crea en Miami, el Banco de Bogotá INTERNATIONAL CORPORATION. En 1984, se implanta una nueva imagen institucional, proyectando valores de profesionalismo, eficiencia, solidez, dinamismo y prestigio.

En 1987 el Banco de Bogotá entra a formar parte del grupo de empresas de la propiedad de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero. En 1990, a la luz de la reforma financiera (Ley 45 de 1990), el Banco de Bogotá estableció en 1992 nuevas filiales en Colombia como son: Fiduciaria Bogotá, Leasing Porvenir y Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir. En 1992 adquirió el 76% del Banco del Comercio y posteriormente se fusionó con el mismo, incorporando así con este proceso nuevas filiales a su grupo: la Compañía de Bolsa del Comercio (actualmente Valores Bogotá S.A) y el Banco del Comercio Panamá. Este último más adelante se convertiría en Leasing Porvenir Panamá.

En 1997 el Banco de Bogotá vendió el 100% de la inversión que poseía en el First Bank of the Americas al Commercial Bank of New York. A finales de 1998 el Banco de Bogotá compró el 24.95% de las acciones en circulación en la Corporación Financiera de los Andes (CORFIANDES) y la Corporación Financiera Colombiana adquirió el 98.98% de la Corporación Financiera Santander (CORFISANTANDER);

posteriormente en febrero la Corporación Financiera Colombiana se fusionó respectivamente con INDUFINANCIERA y en marzo con CORFIANDES y CORFISANTANDER.

A su vez, en 1998 adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AV VILLAS. Actualmente, el Banco de Bogotá hace parte del Grupo AVAL, sociedad holding que representa al grupo financiero más importante de Colombia.

El Banco de Bogotá cuenta con más de 540 oficinas en todo el país, cubriendo la totalidad del territorio nacional. Adicionalmente, dispone de un completo portafolio de servicios electrónicos y de un dinámico portal www.bancodebogota.com que le permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar. Además, gracias a los convenios con bancos corresponsales en todo el mundo y a sus filiales en Panamá, Nassau, Miami y Nueva York, el Banco de Bogotá desarrolla operaciones internacionales a nivel mundial.

4.2 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL BANCO DE BOGOTA

Al aplicar estándares, estaremos haciendo efectiva la estrategia de servicio, pues al cumplirlos continuamente vamos a generar buenos hábitos, logrando que nuestra actitud de servicio fluya naturalmente. Así los estándares serán el termómetro que permitirá medir de manera efectiva cómo vamos en la ejecución de la estrategia de servicio

Del contacto con el cliente depende su fidelización con el Banco. Por ello debemos tener en cuenta las siguientes recomendaciones para lograr la satisfacción de Nuestros clientes. Debe ser cordial, amable y atento con los clientes. Para

conseguirlo procure estar sonriente, hablar tranquilamente y escuchar con mucha paciencia los requerimientos del cliente, asintiendo de vez en cuando con la cabeza en actitud de entendimiento.

Siempre debe prestar un servicio de calidad sin tener en cuenta clase social o apariencia del cliente. Nunca debe mostrar un trato preferencial por nadie, ya que todos los clientes son iguales. Por ningún motivo deje de atender a un cliente por la interrupción de otro. Debe indicarle al cliente que acaba de llegar que pronto lo atenderá.

Nunca interrumpa al cliente mientras expone su caso. Eso le deja ver lo importante que es para usted y por consiguiente para el Banco de Bogotá. Nunca utilice un tono de voz firme, con fuerza, y cordial. Siempre sugiera ó pregunte ¿Es conveniente que hable con, el tiene la información, ¿Le puedo ayudar?, ó ¿puede dirigirse a la siguiente oficina o la siguiente persona.

Cuente siempre con instructivos o manuales de los procedimientos que sigue el Banco en sus operaciones, esto puede facilitar las aclaraciones que tenga que hacer por algún trámite en particular.

La organización de la oficina es importante. Revise diariamente la oficina y en particular que su lugar de trabajo se encuentre ordenado y que el material que utilizará durante su labor esté a la mano y fácil de ubicar.

4.2.1 Habilidades para prestar un buen servicio ²⁰. La proactividad tiene habilidad para generar resultados y anticiparse a los hechos.

²⁰ Manual de servicio al cliente Banco de Bogota, Campaña “todo da frutos” año 2008

La Autoconciencia permite crear un espacio de reflexión. Así se aprende de los errores y se superan inconvenientes.

La Auto-motivación es propia de los equipos exitosos. Es la capacidad para sentirnos complacidos y entusiasmados gracias a la satisfacción del deber cumplido y las metas alcanzadas.

El servicio no es un deber, es una actitud frente al otro. La empatía es pieza clave en la presentación de un servicio de calidad. Se trata de identificarnos con las necesidades del otro.

Antes de dar una respuesta, usted se toma unos pocos segundos. El Autocontrol permite realizar un procesamiento efectivo de la información y generar así una eficiente comunicación.

Somos uno y su objetivo será solo uno: la satisfacción total de sus clientes

Como líder de equipo se deben implementar estos parámetros (2):

- No luche contra las percepciones o expectativas de los clientes: Gestiónelas.
- No subestime la capacidad de sus empleados para dar un buen servicio a los clientes y atender, simultáneamente, los intereses de la empresa.
- No limite sus relaciones a una sola persona, abandonando a las demás.
- No espere autonomía de funcionamiento si usted no ha preparado a su equipo para actuar con autonomía.

- No mantenga en secreto los resultados de los estudios. Compártalos, tanto como sea posible y utilícelos para educar al personal en la orientación al cliente

4.3 IMPACTO DEL MODELO DE SEGMENTACION.

4.3.1 Situación previa a la creación de las oficinas de asesoría al empresario.

Desde el año 1.998 en la Región Oriente se empezó a aplicar una estrategia de segmentación de clientes y se puso en práctica una nueva estrategia comercial, con el objetivo de lograr la venta cruzada y el mantenimiento y profundización de la relación con los clientes.

Así mismo uno o dos años más tarde se desarrolló un plan tendiente a mejorar el servicio que buscaba, además, que todos los funcionarios no sólo cumplieran sus funciones operativas, sino que además empezaran a enfocarse en el servicio al cliente y en las ventas de servicios y productos.

Más adelante se detectó la necesidad de trabajar en el desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo para los líderes no sólo de las unidades de negocio, sino de las áreas de soporte y staff, sin embargo en este aspecto a pesar de tener la buena intención, no se contaba con los recursos que permitieran llevar a cabo un plan de desarrollo que cubriera esta necesidad, programa que posteriormente se pudo iniciar por parte del Banco.

De acuerdo con estos antecedentes, se observa una gran identificación con el esquema comercial actual, pues ha sido complementado con muchas herramientas de ayuda para la ejecución, el seguimiento y el control.

Un crecimiento y una mayor cobertura sobre un sector del mercado es muy valiosa para la entidad, no obstante este crecimiento debe ser acompañado de un

seguimiento continuo de los clientes Pymes que por muchos años se han convertido en el negocio principal del banco, razón por la cual en Marzo del año 2008 el Banco lanzó al mercado sus Oficinas de Asesoría al empresario distribuidas en las cinco ciudades principales del país.

4.3.2 Estudio estadístico con la Gerencia de Crédito.

- Renovación y presentación de nuevos proyectos crediticios tanto en personas naturales como jurídicas (PYME), como medida de la calidad y agilidad en la atención del cliente.
- Inicialmente se tomaron las bases de casos estudiados en la gerencia de crédito Oriente, tanto personas naturales como jurídicas (PYME) para los años 2006 y 2007.

Figura 8. Distribución y evolución de los proyectos tramitados a personas jurídicas y naturales.

Total PC. Tramitados			Crecimiento
PERSONA	2006	2007	
Juridica	41.5%	35.4%	-14.68%
Natural	58.5%	65.6%	15.40%

Total Clientes			Crecimiento
PERSONA	2006	2007	
Juridica	39.56%	35.04%	-11.42%
Natural	60.44%	67.50%	11.67%

Fuente. Los autores

La Figura 8 indica que en el año 2006 se tramitaron un 41,5% de proyectos de personas jurídicas (PYME), para el 2007 este porcentaje disminuye a una participación total de un 35,4%, es decir un 14, 68% menos que el en año

inmediatamente anterior, pero un incremento del 15.4% en el número de proyectos crediticios que se le tramitan a personas naturales.

La gerencia de crédito encontró que con cierta frecuencia la fuerza comercial estaba presentando a consideración Proyectos Crediticios que se encontraban vencidos y la razón para presentarlo con urgencia, tiene que ver con que el cliente requiere contabilizar una operación y la Oficina se encuentra con que el Proyecto ya vencido. (Lo cual indicaba la desatención y descuido del cliente) dado que La estructura de las oficinas se estaba volcando tanto a lo comercial, que se estaba descuidando la administración de operaciones internas y actividades como revisión y administración de cartera e información comercial.

Un 50% de los clientes a quienes se les estaba renovando cupos en diciembre del año 2007 se les detectó que su endeudamiento con el sistema financiero había crecido considerablemente con otros bancos, con respecto del que registraba en su última presentación.

Para diciembre del año 2007 sólo se tenía información financiera actualizada de un 24% de los clientes que manejan saldos de crédito a esta fecha.

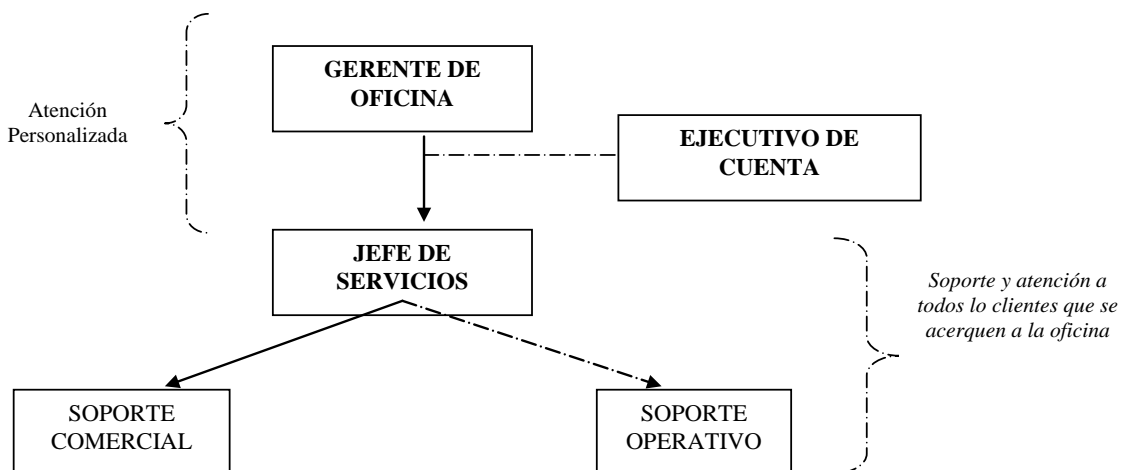
Las cifras claramente muestran la tendencia hacia donde se estaba encaminado los esfuerzos de la fuerza de ventas, la cual acorde con este análisis, ha sido lógicamente influenciada por la forma como está diseñado el Plan y estructura comercial que define las metas a cumplir.

La información muestra la tendencia a incrementar los negocios con las personas naturales, tendencia que de por sí no es mala, al contrario es excelente, sin embargo la parte negativa de este Plan Comercial tenía que ver precisamente con

que se estaba descuidando los clientes Personas Jurídicas y Naturales, especialmente en la Banca Pyme.

En conclusión, se encontró una debilidad en el esquema comercial, así como en la estructura de las Oficinas del Banco que estaban descuidando el mantenimiento y profundización de los clientes Pyme que representaban un alto porcentaje dentro de las operaciones totales del banco

Figura 9. Esquema de atención del Banco de Bogotá en sus oficinas



Fuente. Los autores

4.3.3 Implantación. Ante la situación anteriormente expuesta el Banco de Bogotá tomó como medida lanzó más de ocho oficinas PYME a nivel nacional, para atender las necesidades de Pequeñas y Medianas Empresas, segmentando de su mercado mediante una división de su portafolio de clientes en tres grandes subgrupos:

- *Banca Preferente:* Atendidos por gerentes y Ejecutivos de las oficinas a nivel nacional

- *Banca Pyme*: Pequeñas y medianas empresas atendidas por gerentes pymes en las oficinas de Asesoría al Empresario
- *Banca Corporativa*: grandes empresas atendidas por gerentes CEOS en los centros corporativos de cada ciudad.

Este modelo de atención al empresario es el resultado de una necesidad que venía pidiendo el mercado, así como la necesidad de involucrar a la alta gerencia en la atención de un segmento muy importante en la Economía colombiana.

4.3.4 Portafolio de productos pyme²¹. Con este nuevo modelo de segmentación, El Banco de Bogotá diseñó el siguiente portafolio con soluciones integrales para sus clientes pyme.

4.3.4.1 Soluciones de Recaudo. Son los productos orientados a ofrecer una solución integral para realizar de forma ágil y sencilla la recolección y conciliación de sus cuentas por cobrar y o facturas ya sean directamente de clientes o proveedores. Para ello ofrece una amplia gama de soluciones para satisfacer sus necesidades, la cuales son todas reposadas en línea y tiempo real a sus usuario por medio del portal empresarial.

- *Recaudos por Ventanilla.* Es un servicio que le permite recibir los pagos de su facturación en efectivo o cheque, mediante la utilización de un comprobante, en cualquier oficina del Banco de Bogotá o su red.

- *Recaudo con Código de Barras.* Todas las cajas e nuestras oficinas poseen lectores de códigos de barras, con los que opcionalmente se pueden hacer

²¹ Catalogo de Portafolio de productos banca empresarial y Pyme año 2007

validaciones en fecha límite de pago, valor pagado y forma de pago, de acuerdo con la información presentada en el código de barras.

- *Tarjeta recaudo Empresarial.* Con esta tarjeta el usuario que esta pagando no debe diligenciar ningún formato, solo debe presentar en caja la tarjeta y el efectivo y/o cheque para realizar el pago y el cajero entregara el comprobante de pago timbrado y sellado. Con este producto la empresa ahorra el costo de emisión y entrega de una facturación periódica.

- *Consignación referenciada.* Permite a su empresa recibir consignaciones con, dato en especial ya sea nombre o código para el cual se maneja un formato proforma.

- *Recaudo en Cajeros automáticos.* El pago se efectúa a través del debito de la cuenta del usuario y el abono en la cuenta centralizada de recaudo. Al usuario le queda el comprobante de pago el recibo impreso del cajero electrónico. Adicionalmente cuenta con la opción de no realizar filas en sucursales bancarias, ni cargar efectivo para hacer el pago disponiendo del canal en los 7 días y 24 horas. Es necesario que la empresa defina un código o referencia numérica con el cual identifique al cliente que les esta pagando

- *Botón de pagos en Internet PSE.* Ofrece la posibilidad de efectuar el recaudo utilizando la pagina de Internet de su empresa como canal de comunicación con sus usuarios para liquidación del pago y el sistema PSE de ACH Colombia para efectuar el pago, debitando los recursos de la entidad financiera donde el cliente tiene su dinero y abonándolo a la cuenta recaudadora de la empresa, disponiendo de las 24 horas del día los 7 días de la semana.

- *Recaudo de ventas con Tarjetas de Crédito y Debito.* Ya sea de forma electrónica, manual o convenios especiales (ventas por teléfono) la empresa recauda las ventas con Tarjeta Debito o Crédito de las franquicias Visa, Master Card o American Express. Los valores de las ventas realizadas son abonados a día siguiente a la cuenta recaudadora y se generan extractos mensuales, obteniendo abono neto de la compra eliminando débitos posteriores y comisiones. Para lo anterior se generan y entregan certificados tributarios y cuentan con una plataforma comercial y operativa para asesoría en el proceso de afiliación o inquietudes.

- *Tarjeta Distribución.* Este producto optimiza el proceso de cuentas por cobrar permitiendo así una tercerización de los procesos de facturación, cobranza y financiamiento por parte del banco. Funciona mediante el esquema de tarjeta de crédito, con el que la empresa utiliza el sistema de plataforma Visa- Venta no Presencial para que venda como si fuera un establecimiento que recibe tarjeta de crédito.

Para ello el banco otorga un cupo rotativo a sus clientes, con el que únicamente podrán hacer compras para su empresa garantizando así la dedicación exclusiva. El banco factura las compras y generan un extracto de cuenta para el pago de su cliente comprador. Con este novedoso producto la empresa elimina el proceso de administración de la cartera y las cobranzas con el que disminuye a cero el valor de la cartera vencida, dedicándose sol a su actividad de vender mientras el Banco asume el riesgo de financiar a sus compradores.

4.3.4.2 Soluciones de Inversión y liquidez.

- *Cuenta Corriente.* La mejor opción para aquellos clientes que buscan manejar ágilmente su efectivo con liquidez inmediata e sus fondos, y con la posibilidad de

tener un cupo de sobregiro y sobrecanje. Cuenta con la posibilidad de administrar sus recursos a través de cheques a nivel nacional en cualquier oficina del banco tanto para titulares o terceros.

- *Cuenta de ahorro Superdía Jurídica.* Es un cuenta que permite guardar las sumas recaudadas por su empresa ganando rentabilidad al pagar intereses sobre saldos diarios, al finalizar el mes.

- *Depósitos a término.* Opción que busca inversiones rentables y seguras de sus excedentes de liquidez por medio de tasa fijas o variables y diferencial según plazo o monto de inversión.

4.3.4.3 Soluciones de pago.

- *Pago de nomina y Proveedores (Disfon).* Mediante este proceso su empresa podrá hacer altos volúmenes de pagos, simplificando los procesos inherentes a la generación y administración de pagos (emisión de cheques, mensajería, entrega en oficinas entre otros). Así constituye un ahorro importante para la alta gerencia en la firma permanente de cheques. El abono a sus cuentas en el Banco de Bogotá se hacen en línea y en tiempo real. El abono de las cuentas de las entidades ACH son realizados en cuatro ciclos diarios, de acuerdo con los horarios de procesos de recepción de archivos ACH.

- *Tarjeta de crédito empresarial.* Es un cupo de crédito rotativo con el que usted o su empresa tiene la posibilidad de diferir sus compras entre 1 y 24 meses de acuerdo con sus necesidades y políticas contando con seguros y asistencias. Igualmente facilita el desarrollo de sus negocios y logra una efectiva administración de sus gastos en compras menores manteniendo registros claros y legítimos de cada utilización, separando sus gastos personales con los de su empresa y definir límites de gastos por cada uno de sus empleados.

- *Tarjeta efectiva (visa pagos)*. Permite a su empresa poder hacer pagos periódicos o esporádicos utilizando una tarjeta debito que no requiere que el usuario tenga una cuenta corriente o de ahorros en el banco. Este producto agiliza el proceso de pagos periódicos al hacer un solo debito a su cuenta y acreditar o cargar las tarjetas de sus usuarios con los valores definidos mediante la utilización del portal empresarial. El uso de las mismas se puede hacer tanto en cajeros electrónicos como en establecimientos con datafono.

4.3.4.4 Soluciones de Información

- *Portal Empresarial y Corporativo*. Es un canal de comunicación a través e Internet entre la empresa y el banco, donde le brinda toda la información detallada de sus productos y servicios y además le permite realizar administrar subusuarios, consultas y todas sus transacciones monetarias de manera cómoda, ágil, segura y confiable, la 24 horas del día los, 7 días e la semana. No se requiere instalación específica de software. Se cancela una tarifa mensual por empresa y no por cada Terminal o equipo de la empresa.

4.3.4.5 Soluciones de Financiación

Cartera Ordinaria. Recursos que otorga el banco en cupo de crédito con vigencia de un año u operaciones específicas a un plazo determinado con amortizaciones mensual o trimestral, destinados a satisfacer las necesidades de una empresa para llevar a cabo su objeto social.

- *Crédito Activo*. Cupo rotativo para el pago de sus proveedores, que podrá utilizar mediante desembolsos parciales o totales.

- La amortización y pago es mensual
- Le permite hacer recaudos directamente al crédito

- Permite realizar pagos extraordinarios o total a través de canales electrónicos
 - Solo se paga intereses por el monto utilizado.
 - Puede realizar desembolsos a cuentas propias o de terceros
- *Crédito Porvenir.* Permiten a la empresa que tengan empleados afiliados a Porvenir S.A. obtener recursos a tasas blandas para el pago de sus cesantías, facilitando la atención de obligaciones con sus empleados sin afectar su flujo de caja.
- *Factoring.* Ante necesidades de liquidez cuentas por cobrar, el banco le compra la factura de sus clientes que tienen pendiente recaudo. Para realizar esta operación los títulos deben tener un vencimiento no inferior a 10 días ni superior a 180 días, plazo que se determina desde el momento que se realiza la compra. Con ello se pretende recoger la cartera de manera inmediata sin necesidades de esperar el vencimiento de la misma, recibiendo anticipadamente sus recursos mejorando el flujo de caja del negocio.
- *Aceptaciones Bancarias.* Ofrece liquidez al garantizar pagar al vendedor la mercancía comprada por su empresa con un plazo hasta de 180 días.
- *Línea de crédito Credifacil.* Crédito de libranzas para empleados de la empresa con los que se realiza convenio. Las cuotas de dichos créditos serán descontadas por nomina a los empleados y debitadas de la cuenta de la empresa designe para tal fin.
- Línea de crédito de libre inversión
 - Con plazos de 12 a 36 meses
 - Cuotas fija y mensuales
 - El crédito se desembolsa directamente al empleado

- Mejora el clima laboral
 - La empresa cuenta con el respaldo del banco para el manejo de la operación.
- *Línea de crédito Bancoldex.* Ofrece financiación con tasas preferenciales en moneda extranjera a nacional a la empresa con plazos y periodos de gracia que varían según el destino del crédito, como capital de trabajo, inversión fija, creación o adquisiciones de empresas, consolidación de pasivos.
- *Línea de Crédito FINAGRO.* Atiende a todo tipo de persona jurídica o natural con tasas preferenciales las necesidades del sector agropecuario con una línea especial de crédito, dirigido a empresas que desarrollen actividades en las diferentes fases del procesos de producción y comercialización de bienes originados directamente en forma conexas o complementaria en el sector agropecuario.

5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En una entidad de servicios como es el Banco de Bogotá el mejor mecanismo de medición de los resultados son sus clientes, razón por la cual se realizó un estudio de mercado donde se analiza puntualmente tres variables de impacto:

- *Imagen de la entidad.* Se escogió como una variable de impacto dado que el banco ha venido presentando proyectos para el cambio de imagen con el objetivo de venderse como un banco renovado y mas ágil al público.
- *Calidad de la gestión comercial del ejecutivo encargado de la relación :* Dado que el modelo de atención al público reorientó los estándares hacia una atención personalizada del cliente Pyme, se consideró importante medir esta variable dentro del nivel de satisfacción de los clientes.
- *Atención y servicio al cliente en las oficinas PYME :* Dentro del nuevo modelo de atención se lanzaron oficinas de especializadas de atención al empresario con una plataforma únicamente de asesoría dejando la parte operativa y de cajas en las oficinas tradicionales, razón por la cual amerita ser estudiada dentro del nivel de satisfacción de los clientes.

Inicialmente se tomó una muestra del 70% de la base total migrada a las nuevas oficinas de atención al empresario, dado que este es el porcentaje de clientes que se lograba cubrir en las visitas programadas durante el periodo de tiempo en el que se realizó la monografía, distribuidos proporcionalmente en tres sectores Económicos: Servicios, Comercial e Industrial, bajo con las siguientes características:

- Los clientes encuestados son empresas que declaran entre \$2.000MM y \$7000MM de ingresos en el año, ya que esta es la características que el banco exige para ubicar a los clientes dentro del rango pyme.

- Su antigüedad en el sector económico al cual pertenecen es superior a cinco años.
- Su antigüedad con el banco es superior a 4 años.
- Su nómina esta entre 15 – 60 empleados.

5.1 Encuesta: Presentación y análisis de los resultados. De acuerdo a las variables que se querían medir se desarrollo la siguiente encuesta para medir el impacto en el nivel de satisfacción del cliente y para analizar aquellos puntos por mejorar como entidad.

Cuadro 2. Variable 1 : Imagen de la entidad

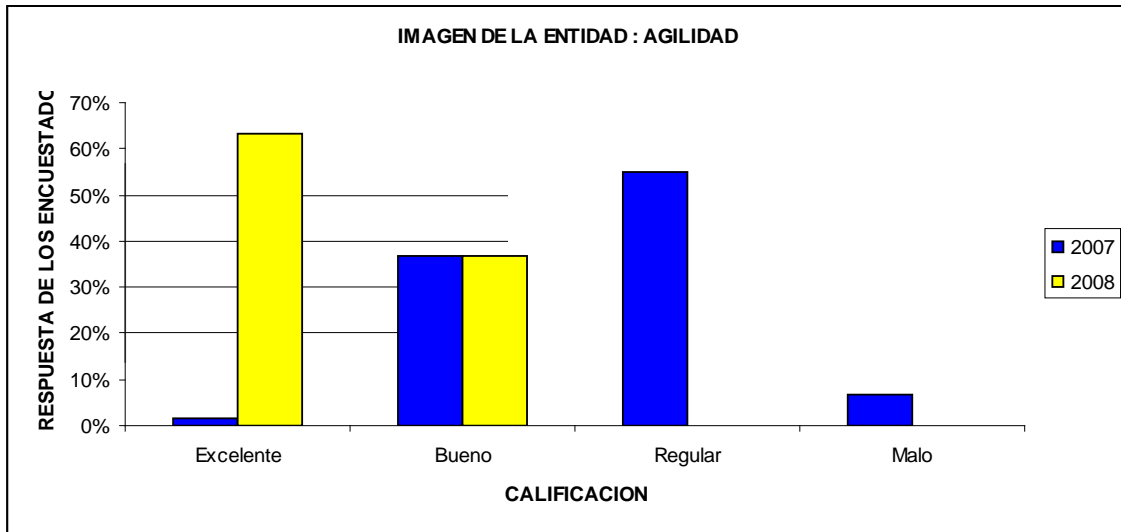
VARIABLE 1 : IMAGEN DE LA ENTIDAD (Porcentajes)																
	Tecnologia				Agilidad				Confianza				Renovacion			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
2007	0%	72%	28%	0%	2%	37%	55%	7%	32%	68%	0%	0%	0%	20%	57%	23%
2008	8%	77%	15%	0%	63%	37%	0%	0%	55%	45%	0%	0%	60%	40%	0%	0%

Fuente. Los autores

Como lo muestran los resultados en los últimos años el Banco de Bogota, ha mejorado la imagen proyectada con respecto a la confianza y agilidad en la relación con el cliente (Véanse las Figuras 10 y 11). Hoy en día el Banco se muestra como una entidad dinámica y comprometida con el mejoramiento continuo:

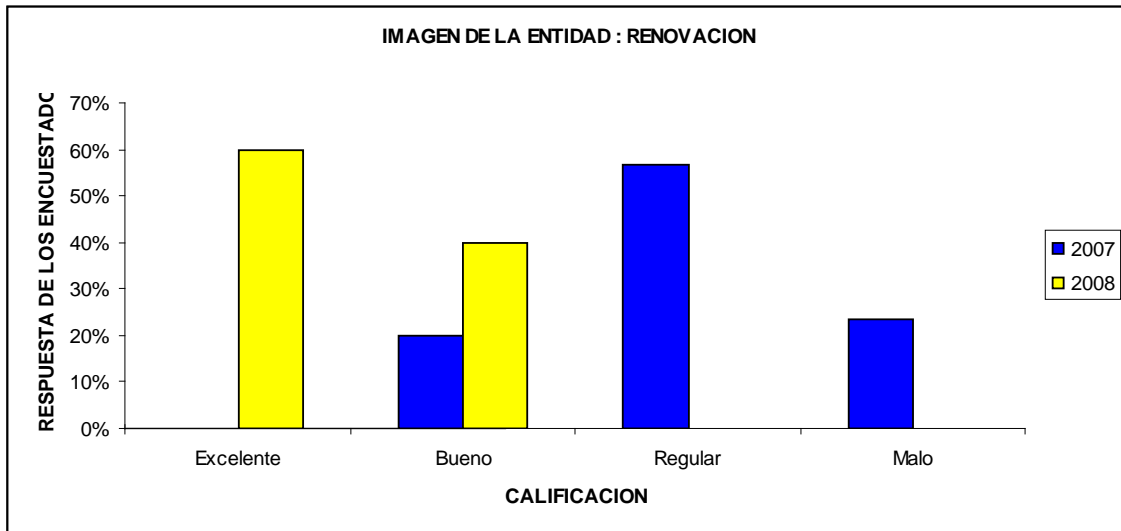
- Renovación y agilidad.

Figura 10. Imagen de la Entidad: agilidad



Fuente. Los autores

Figura 11. Imagen de la entidad: renovación



Fuente. Los autores

- A principios del año 2008 el Banco hace el lanzamiento de su nueva imagen corporativa en todas las oficinas del país (Véase la Figura 12), estrategia que de acuerdo a estos resultados impacto positivamente en la forma en que los clientes observan a l banco, una entidad renovada y comprometida con sus clientes.

- En Marzo del 2008 se lanzan las oficinas de asesoría al empresario y con ésta un impacto en la imagen de la entidad, como un banco que continuamente esta cambiando y renovándose de acuerdo las necesidades del mercado para satisfacer y prestar una mejor atención a sus clientes.

- Fusión MEGABANCO: Para ese mismo año se consolida la infraestructura de las oficinas de las red mega banco, como estrategia de mercadeo para incursionar notoriamente en la banca de consumo y responder ágilmente con una infraestructura mas amplia a los requerimientos de sus clientes, La fusión de estas entidades se formalizó el 7 de noviembre de 2006 con la absorción del Banco de Crédito y Desarrollo Social S.A. MEGABANCO, El Banco de Bogotá llevó a cabo, dentro de un cronograma preciso, todos los trámites exigidos para adelantar la fusión legal y realizó un proceso amplio de conocimiento al interior de Megabanco, así como la planeación detallada del proceso de fusión e integración. La fusión legal se hizo efectiva mediante Escritura Pública de Fusión número 3690 de fecha 7 de Noviembre de 2006, Notaría 11 de Bogotá, una vez recibido el pronunciamiento de No objeción de la fusión por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, por Resolución 01923 del 26 de Octubre de 2006. Previamente a éstos hechos se adelantó la valoración de las dos entidades (Banco de Bogotá y Megabanco) por la firma Estrategias Corporativas S.A. y se hicieron las Asambleas de aprobación de la fusión y de los términos de intercambio en cada uno de los dos Bancos, el 2 de Octubre de 2006. La integración contable se realizó el día 7 de noviembre de 2006, misma fecha en que se llevó a cabo la fusión legal, para lo cual se incorporaron en las cuentas del

balance del Banco de Bogotá los activos, pasivos, ingresos y gastos que registraba Megabanco, así como se llevaron a cabo registros de fusión, los cuales se resumen a continuación:

- Cada una de las cuentas del Estado de Resultados de Megabanco se integraron en las correspondientes del Banco de Bogotá. Es importante destacar que en razón a que el ejercicio contable de Megabanco era anual, al momento de la fusión tanto los ingresos como los gastos correspondían al acumulado de lo corrido del año, es decir del primero de enero de 2006 a noviembre 3 de 2006. De esta manera, se integraron por Megabanco ingresos por \$571,603 millones y gastos por \$537,234 millones, los cuales incluyen impuesto de renta y complementarios por \$23,024 millones.
- Se procedió a la eliminación de las cuentas patrimoniales de Megabanco por un valor neto de \$242,082 millones, correspondiente al Capital, Reservas, Ganancia no Realizada Inversiones Disponibles para la Venta y Valorizaciones.
- Se llevó a cabo la cancelación de la inversión realizada por el Banco de Bogotá en Megabanco por \$262,349 millones, la cual se encontraba registrada en Inversiones Disponibles para la Venta – Títulos Participativos.
- En razón a que en el proceso de fusión con Megabanco se emitió un millón doscientas quince mil quinientas cuarenta (1,215,540) acciones con valor nominal de \$10 cada una, en los términos aprobados por la Asamblea de Accionistas y de lo estipulado en el Compromiso de Fusión realizado, se registró capital por \$12.2 millones por las acciones emitidas. De igual manera, se contabilizó en reservas el valor de la prima en colocación de acciones por \$10,950 millones.
- Con el registro de activos de Megabanco en el balance del Banco de

- Bogotá a valor de mercado se realizaron valorizaciones contabilizadas en dicha entidad en cuantía de \$21,336 millones.
- Con motivo de la fusión se eliminaron \$23,747 millones correspondientes a dividendos en acciones recibidos por el Banco de Bogotá de Megabanco en junio de 2006

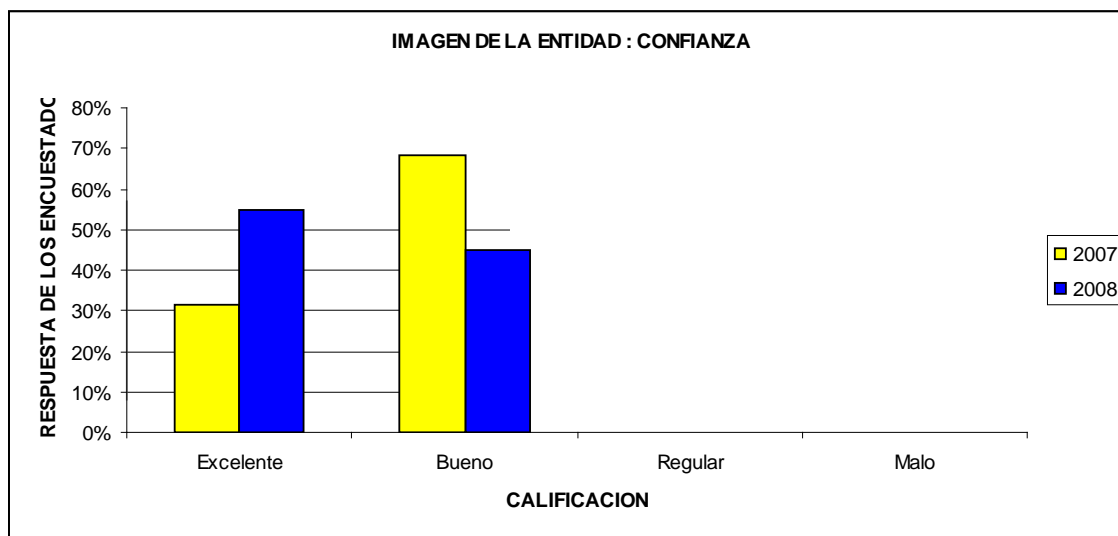
Figura 12. Marca banco de Bogota.



Fuente. Los autores

- **Confianza**

Figura 13. Imagen de la Entidad: confianza



Fuente. Los autores

El Banco siempre se ha percibido como una entidad confiable y segura (Véase la Figura 13), para el año 2008 La firma calificadora internacional Moody's Investors Service²² le otorgó al Banco de Bogotá la calificación A2 en depósitos a Largo Plazo en Moneda Local, gracias a su administración conservadora, al perfil financiero estable y a la fortaleza y solidez de su marca. Para depósitos en pesos a corto plazo la calificación de la firma para la Entidad fue Prime 2, una de las mejores calificaciones dentro de los títulos emitidos por las entidades financieras.

²² Moody's Investors Service es una de la más importantes firmas calificadoras internacionales de riesgos, con sede principal en Nueva York.

Moody's señaló que esta calificación tiene en cuenta la Fortaleza Financiera intrínseca del Banco, la cual fue calificada en C- con perspectiva estable, y refleja su importante participación en los depósitos totales del sector financiero colombiano (13.8%) y su alta presencia en la banca corporativa y "retail".

Esta calificación de riesgo otorgada por una de las firmas calificadoras mas importantes, demuestra que el Banco continua posesionándose como un banco confiable y seguro para las operaciones de los clientes.

- Tecnología

Ciertamente un punto por mejorar es la imagen con respecto a la tecnología, de acuerdo a los encuestados las herramientas tecnológicas del banco aun se perciben un poco lentas con respecto a la competencia, su plataforma tecnológica en oficinas, su pagina de Internet y su portal empresarial y corporativo son algunos de los aspectos a los cuales los encuestados hacen alusión cuando indican lentitud en los sistemas y tecnología.

En cuanto a esto se encuentra una oportunidad de mejora para hacer del Banco de Bogota una entidad mas competitiva y confortable para sus clientes.

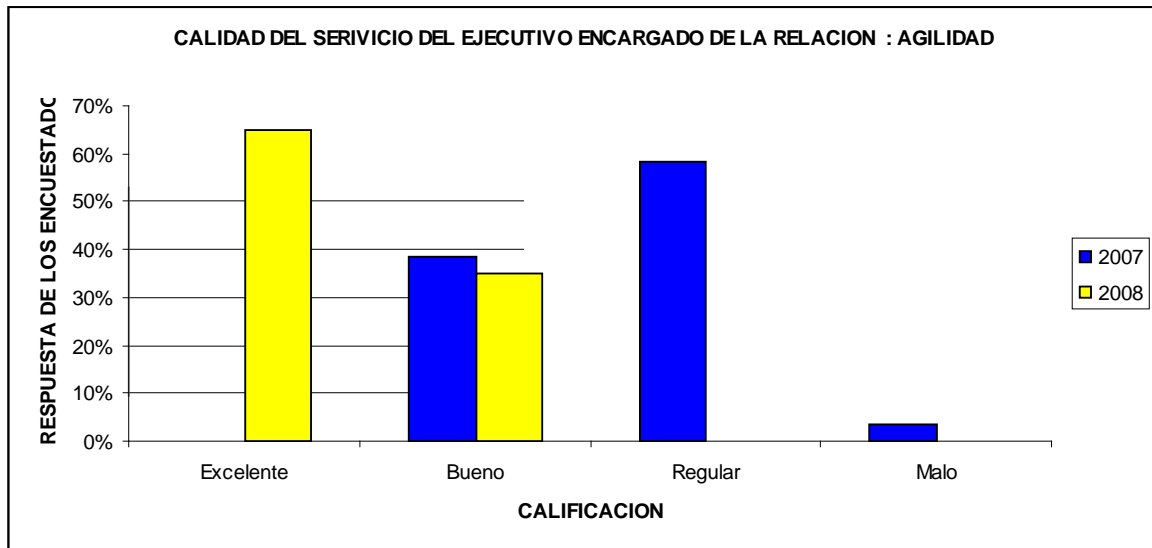
Cuadro 3. Variable 2 : Calidad del servicio del ejecutivo encargado de la relación

VARIABLE 2 :CALIDAD DEL SERVICIO DEL EJECUTIVO ENCARGADO DE LA RELACION																	
	Actitud				Asesoría				Agilidad				Disponibilidad				
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	
2007	3%	47%	50%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	38%	58%	3%	0%	25%	68%	7%	
2008	47%	52%	0%	0%	68%	32%	0%	0%	65%	35%	0%	0%	62%	38%	0%	0%	

Fuente. Los autores

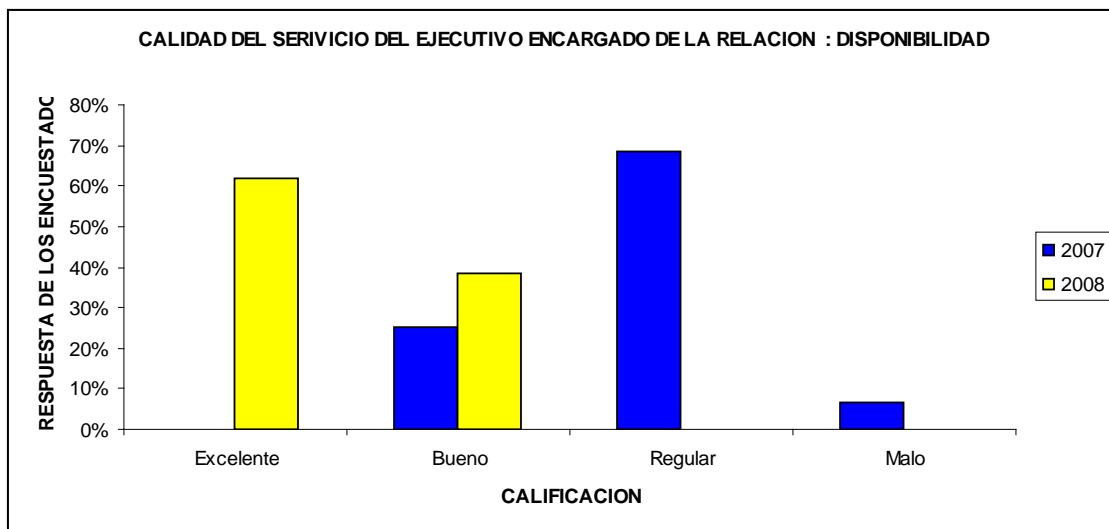
- **Agilidad – Disponibilidad.**

Figura 14. Calidad del servicio del ejecutivo encargado de la relación: Agilidad



Fuente. Los autores

Figura 15. Calidad del servicio del ejecutivo encargado de la relación: Disponibilidad.



Fuente. Los autores

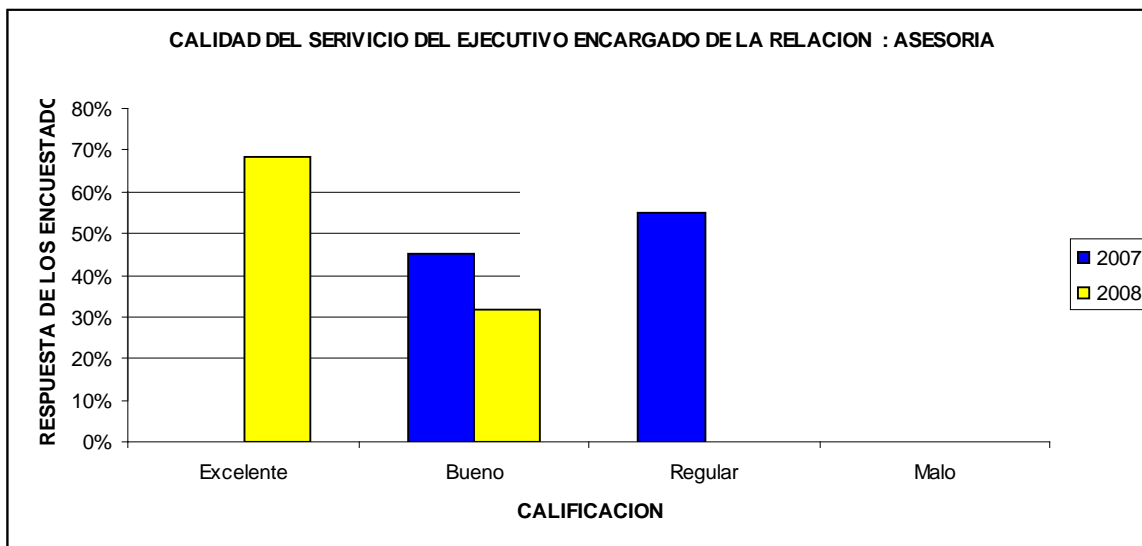
Este nuevo modelo de asesoría busca puntualmente una especialización de la banca y el mejoramiento continuo de la calidad y servicio al cliente, ofreciendo una atención personalizada por un equipo de trabajo comprometido con el servicio y conocedor del portafolio y de todos los temas concernientes al funcionamiento de las pymes.

Pilares que de acuerdo a los resultados de estas encuestas se están haciendo evidentes en el nivel de satisfacción del cliente, ya que para el año 2007 el 58% de los encuestados calificaron como regular la agilidad del servicio del gerente y para el 2008 esta calificación desaparece y se concentra en un 65% como excelente, de igual manera sucede con la percepción del cliente con respecto a la disponibilidad del gerente para atender sus necesidades, para el año 2007 el 68% calificaron esta variable como regular y para el 2008 el 62% de los encuestados calificaron al gerente como excelente en cuanto a esta característica y el 38% restante como buena.

Teniendo en cuenta que el portafolio del ejecutivo pyme es mas reducido y especializado que el de un gerente de oficina, los tiempos de respuesta y la disponibilidad de los mismos es mas amplia, brindándole la oportunidad de priorizar y organizar de una mejor manera su base de clientes, razón por el cual el cliente siente una mejor actitud y percibe al gerente como un ejecutivo mas ágil, con mayor disponibilidad y mejor asesor que el gerente con el que venían trabajando previamente (Véanse las Figuras 14-15).

- **Asesoría**

Figura 16. Calidad del servicio del ejecutivo encargado de la relación: Asesoría



Fuente. Los autores

De acuerdo a los entrevistados, el gerente y el Banco como entidad se perciben como un mejor asesor con respecto a sus necesidades, para el año 2008 el 68% de la muestra calificó la calidad de la asesoría como Excelente calificación que para el año 2007 tenía una participación nula dentro de las respuestas de los clientes encuestados. Ciertamente este impacto en la concepción del cliente es el resultado de los programas de capacitación que adelanta el banco tanto para el cliente interno (funcionario) como para el cliente externo, que se ha profundizado en el transcurso de este año:

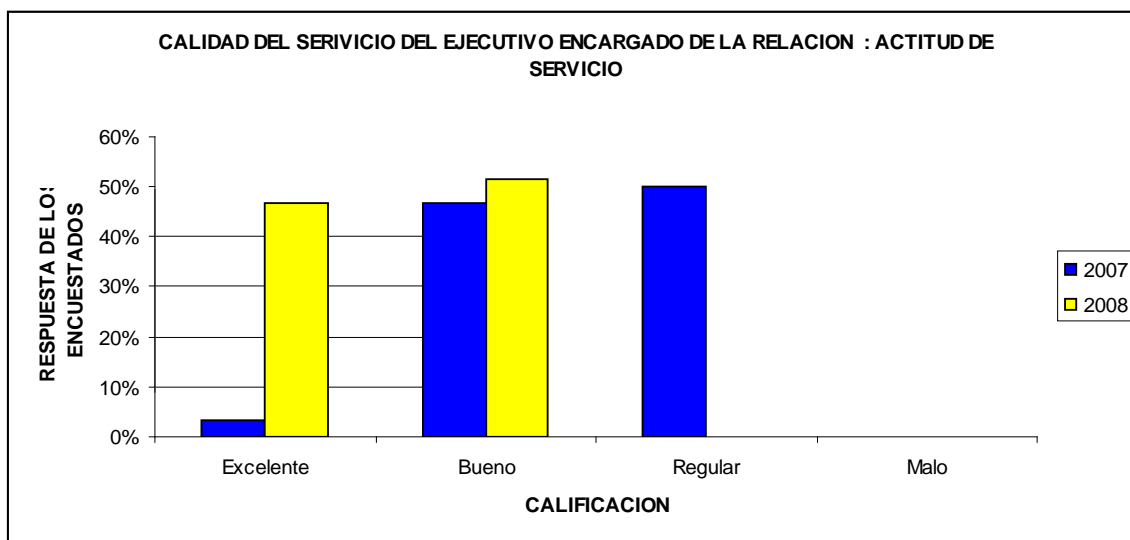
Como planes de mejoramiento y asesoría al cliente pyme el banco ha venido realizando algunos programas de capacitación con respecto a temas jurídicos, de comercio exterior y manejo financiero y tributario de las Pymes, dentro de los cuales se han destacado:

- *Cursos de formación Empresarial FUNDES:* El Banco de Bogotá en alianza con Fundes Colombia, esta generando oportunidades de actualización académica para sus clientes a través de los cursos de Formación Empresarial, los cuales están dirigidos a los funcionarios de las empresas Pyme del país. Con estos cursos, el Banco busca ser participe de la evolución de las Pymes en Colombia, despertando en sus clientes el interés por capacitarse en temas fundamentales para su empresa Fundes Colombia es una entidad que promueve e impulsa el desarrollo competitivo de las pequeñas, medianas y gran empresas, mediante servicios de formación y consultoría, con base en el cumplimiento de los requisitos, satisfacción de sus clientes y mejoramiento continuo.

- *Semillero de importadores y exportadores:* este es un Programa Liderado por el Banco de Bogotá en Asocio con Proexport, para los clientes Actuales del Banco de Bogotá, su objetivo es brindar a los clientes del Banco la posibilidad de incursionar en el Mercado Global teniendo en cuenta su capacidad para producir bienes y servicios, apetecidos en el Mercado Externo; así como la posibilidad de importar insumos y bienes de capital que les permitan ser más competitivos, este seminario va dirigido a aquellos clientes pyme que actualmente realizan actividades de comercio exterior o están empezando operaciones internacionales, y que desean adquirir una formación en Comercio Internacional, conocer los mercados externos y nuevas oportunidades de Negocio. Dentro de los principales beneficios de Ingresar a este programa, se encuentra la posibilidad de tener la preparación requerida y los conocimientos necesarios para poder incursionar en el Mercado Internacional, Conocer el Régimen de Cambios Internacionales con el fin de evitar infracciones cambiarias y sanciones costosas que generen pérdidas, Ser acreedor de un programa de acompañamiento gratuito durante un año por parte de Proexport, para aquellas empresas con un producto y proyecto de exportación definido y Contar con Asesoría cambiaria permanente en sus operaciones y productos de Internacional por parte de Asesores expertos del Banco de Bogotá.

- Actitud

Figura 17. Calidad del servicio del ejecutivo encargado de la relación: actitud del servicio



Fuente. Los autores

En los últimos 8 meses el banco ha lanzado dos programas de premiación y promoción a sus empresarios con el objetivo de fidelizar la relación y demostrar su importancia para la entidad, el 15 de agosto del año 2008 La Revista Misión Pyme con el apoyo del Banco de Bogotá, entregó el premio Pyme Gacela 2008, donde se premiaron las tres mejores “Pyme Gacela” del país. Para otorgar el premio empresario Pyme Gacela, se tuvo en cuenta que la empresas llevaran más de 15 años en el mercado, que sus ventas fueran inferiores a los \$30 mil millones anuales de acuerdo con la categorización de la Ley Mipyme en lo que se refiere al valor de los activos, haber sido parte del ranking elaborado por la publicación más de una vez, tener una rentabilidad patrimonial creciente en los últimos tres años y un nivel de ventas para el período de análisis base (año 2005) superior a los 3.000 millones de pesos anuales, para no generar distorsiones con incrementos demasiado acelerados.

Muchas empresas en el mundo buscan prácticas innovadoras que las hagan ser mejores y que las catapulten como las más exitosas de su sector.

Cuadro 4. Calidad en la atención y servicio al cliente en las oficinas de Asesoría al empresario.

VARIABLE 3: CALIDAD DE LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA OFICINA																	
	Conocimiento producto				Solucion de requerimientos				Comunicación con los funcionarios				Disponibilidad				
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	
2007	0%	13%	70%	17%	0%	12%	73%	15%	8%	52%	40%	0%	0%	30%	63%	7%	
2008	45%	52%	3%	0%	60%	40%	0%	0%	25%	65%	10%	0%	63%	37%	0%	0%	

Fuente. Los autores

Pese a los esfuerzos e inversiones en este nuevo modelo, aun se observa una falencia en la facilidad de comunicarse con los funcionarios de la plataforma de la oficina, de acuerdo con esto, se refuerza que una de las falencias de este modelo es que el cliente aun no se siente identificado con una oficina estándar como lo venia haciendo anteriormente, convirtiéndose éste punto, en uno de los principales problemas en la implantación de estas oficinas. Sin duda alguna este impacto se debe a la naturaleza conservadora y resistente al cambio del empresario que caracteriza este portafolio de clientes, que dado el poco tiempo que lleva este proceso no ha podido asimilar al 100% su nueva mecánica y hasta ahora se esta acoplado a este nuevo sistema.

De manera positiva se observa un incremento representativo en la variable de soluciones a requerimientos y disponibilidad para la atención, pese a que el cliente aun no se ha identificando con la oficina origen, las empresas se sienten satisfechas con la oportunidad que encuentran en las nuevas oficinas con respecto a sus requerimiento.

De la misma manera en que los ejecutivos encargados de la relación han sido capacitados con respecto al manejo y asesoría de clientes pyme, los empleados de la plataforma de las oficinas han sido capacitados con respecto a la asesoría de este tipo de clientes y con respecto al nuevo portafolio de esta banca, mediante cursos presénciales y capacitación virtual continua a través de los mecanismo de la intranet del banco, porque pese a su naturaleza operativa para el Banco es muy importante que todos sus funcionarios se desarrollen en una cultura de servicio y atención al cliente, en cualquiera que sea su posición dentro de la entidad.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el diagnóstico inicial, se hacía necesario segmentar la banca y especializar cada vez más el modelo de atención especialmente con el segmento de pequeña y mediana empresa, con el objetivo de ofrecerles una mejor asesoría, disponibilidad, agilidad en la atención, cultivando relaciones largo plazo con los mismos y de esta manera especializar la banca cada día más.

De acuerdo a la estrategia de segmentación el Banco de Bogotá no sólo diseñó una serie de oficinas de atención especializada al empresario, sino a su vez lanzó un portafolio de soluciones empresariales adecuado de acuerdo a las características de este tipo clientes.

Teniendo en cuenta los requerimientos de este nuevo modelo, se adecuó la política de servicio a cliente a esta nueva infraestructura y adecuación del segmento en el modelo comercial de la entidad, que como se observó viene enfocándose cada vez más a una atención personalizada y especializada de acuerdo a las características de cada cliente.

Con esta segmentación, la red de oficinas quedó especializada para la atención y profundización de clientes preferentes o personas naturales del segmento pyme. Después de ocho meses de haberse implantado este modelo, se puede decir que esta estrategia de la alta gerencia del Banco, que si bien ha sido orientada a la vicepresidencia comercial, ha implicado una segmentación de los procesos operativos para soportar de manera integral y dinámica el modelo, finalmente ha ocasionado de manera generalizada un impacto positivo en el nivel de satisfacción del cliente pyme con respecto a la calidad del servicio, calidad de atención del ejecutivo encargado de la relación y en la percepción de la imagen del Banco como Entidad financiera

BIBLIOGRAFIA

A, Richard y JHONSON, Dean W. Applied Multivariate Statistical Analysis. 3 ed. Wichern: Prentice Hall Internacional.

DOCUMENTOS – ESTADISTICAS . Proporcionadas por el área de Gerencia de crédito Banco de Bogotá (Dirección regional – Bucaramanga). 2007

ESTATUTO ORGÁNICO DEL SISTEMA FINANCIERO DECRETO 663 DE 1993, Superintendencia Bancaria, Bogotá, Julio de 1997.

FERNANDEZ VALIÑA, Ricardo. Fundamentos de mercadotecnia: México: Thomson, 2002.

KOTLER Philip y GARY, Armstrong, Fundamentos de marketing. 6 ed. Bogotá: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Prentice Hall, 2003.

KOTTLER, Philip y N. BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Editorial. Bogotá: Legis Serie Empresarial: Colombia. 1991

MENDEZ, C. Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2 ed. México: Mc Graw Hill, 1999. p.14

NARESH, Malhotra, Investigación de mercados un enfoque práctico. 2 ed. Bogotá: Prentice Hall, 1997.

RAMIREZ GONZALES, Alberto. Metodología de la Investigacion Cientifica. Universidad Pontificia Bolivariana, 2004

ANEXOS

Anexo A. Formato de Encuesta

Fecha:

Nombre del encuestado:

Empresa:

- I) De acuerdo a su concepto sobre la imagen del Banco de Bogotá categorice entre Excelente, Bueno, Regular y Malo los siguientes aspectos comparando los años 2007 –2008

- a) Un banco avanzado tecnológicamente

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

- b) Una banco ágil

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

- c) Un banco que brinda confianza

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

- d) Un banco renovado

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

- II) Con respecto a la relación directa del cliente con el ejecutivo comercial del Banco de Bogotá categorice entre Excelente, Bueno, Regular y Malo los siguientes aspectos comparando los años 2007 –2008.

- a) Con respecto a la actitud del comercial

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

- b) Con respecto al conocimiento del portafolio de productos y asesoría

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

c) Con respecto a su agilidad

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

d) Con respecto a su disponibilidad

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

III) De acuerdo a su concepto sobre la calidad de la gestión comercial y servicio que le ha venido ofreciendo el Banco de Bogotá categorice entre Excelente, Bueno, Regular y Malo los siguientes aspectos comparando los años 2007 –2008

a) Con respecto a la solución efectiva a sus requerimientos

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

b) Con respecto a la comunicación con sus funcionarios

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

c) Con respecto al interés de conocer sus necesidades

2007	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2008	Excelente	Bueno	Regular	Malo

IV) Cual de estos factores detecto en el momento de contestar la encuesta.

- a) Ausencia física de una oficina
- b) Desconocimiento del modelo comercial
- c) No siento ningún elemento diferenciador con respecto a los productos nuevos
- d) No encuentro ningún problema

Anexo B. Matriz de Resultados

		IMAGEN DE LA IDENTIDAD																																											
		Avanzada Tecnológicamente				AGIL								ASESOR EN DESICIONES								CONFIANZA								RENOVADO															
		2007				2008				2007				2008				2007				2008				2007				2008															
		E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M								
SERVICIOS	1	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	2	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	3	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	4	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	5	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	6	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	7	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	8	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	9	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	10	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	11	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	12	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	13	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	14	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	15	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	16	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	17	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	18	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	19	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	20	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
		0	15	5	0	1	16	3	0	1	7	10	2	14	5	0	0	1	7	11	1	14	7	0	0	10	10	0	0	13	7	0	0	0	6	8	6	13	7	0	0				
COMERCIO	21	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	22	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	23	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	24	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	25	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	26	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	27	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	28	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	29	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	30	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	31	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	32	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	33	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	34	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	35	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	36	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	37	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	38	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	39	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	40	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
		0	14	6	0	3	15	2	0	0	9	9	2	9	11	0	0	0	7	13	0	10	10	0	0	5	15	0	0	11	9	0	0	0	3	13	4	14	6	0	0				
INDUSTRIA	41	1			1				1					1					1						1					1					1					1					
	42	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	43	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	44	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	45	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	46	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	47	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	48	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	49	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	50	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	51	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	52	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	53	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	54	1			1				1					1						1						1					1					1					1				
	55	1			1				1					1						1																									

Anexo C. Tabulación de resultados

VARIABLE 1 : IMAGEN DE LA ENTIDAD																				
	Tecnología					Agilidad					Confianza					Renovación				
	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot
Servicios	0	1	7	10	20	10	10	0	0	20	0	6	8	6	20	0	0	0	0	0
2007	0	1	7	10	20	10	10	0	0	20	0	6	8	6	20	0	0	0	0	0
2008	1	16	3	0	20	15	5	0	0	20	13	7	0	0	20	0	0	0	0	0
Comercio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2007	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2008	3	15	2	0	20	9	11	0	0	20	11	9	0	0	20	14	6	0	0	20
Industria	0	1	1	0	20	6	14	0	0	20	4	16	0	0	20	0	3	13	4	20
2007	0	1	1	0	20	6	14	0	0	20	4	16	0	0	20	0	3	13	4	20
2008	1	15	4	0	20	14	6	0	0	20	9	11	0	0	20	9	11	0	0	20

VARIABLE 1 : IMAGEN DE LA ENTIDAD (Porcentajes)																				
	Tecnología					Agilidad					Confianza					Renovación				
	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot
Servicios	0%	7%	25%	0%	5%	35%	50%	10%	50%	50%	0%	30%	40%	30%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2007	0%	7%	25%	0%	5%	35%	50%	10%	50%	50%	0%	30%	40%	30%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2008	5%	80%	15%	0%	75%	25%	0%	0%	65%	35%	0%	0%	65%	35%	0%	0%	65%	35%	0%	0%
Comercio	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2007	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2008	15%	75%	10%	0%	45%	55%	0%	0%	55%	45%	0%	0%	70%	30%	0%	0%	70%	30%	0%	0%
Industria	0%	70%	30%	0%	0%	30%	70%	0%	20%	80%	0%	0%	15%	65%	20%	0%	0%	15%	65%	20%
2007	0%	70%	30%	0%	0%	30%	70%	0%	20%	80%	0%	0%	15%	65%	20%	0%	0%	15%	65%	20%
2008	5%	75%	20%	0%	70%	30%	0%	0%	45%	55%	0%	0%	45%	55%	0%	0%	45%	55%	0%	0%

Impacto del cambio de marca, apertura de xx oficinas a nivel nacional ampliando su red a xx oficinas a nivel nacional. Pese a sus esfuerzos en innovacion el banco aun se sigue persiviendo como un banco lento tecnológicamente

VARIABLE 2 :CALIDAD DEL SERVICIO DEL EJECUTIVO ENCARGADO DE LA RELACION																				
	Actitud					Asesoría					Agilidad					Disponibilidad				
	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot
Servicios	0	7	13	0	20	0	12	8	0	20	0	11	9	0	20	0	7	13	0	20
2007	0	7	13	0	20	0	12	8	0	20	0	11	9	0	20	0	7	13	0	20
2008	15	5	0	0	20	10	10	0	0	20	10	10	0	0	20	10	10	0	0	20
Comercio	2	9	9	0	20	0	17	3	0	20	0	6	12	2	20	0	7	13	0	20
2007	2	9	9	0	20	0	17	3	0	20	0	6	12	2	20	0	7	13	0	20
2008	7	12	0	0	20	16	4	0	0	20	15	5	0	0	20	10	10	0	0	20
Industria	0	12	8	0	20	0	11	9	0	20	0	6	14	0	20	0	1	15	4	20
2007	0	12	8	0	20	0	11	9	0	20	0	6	14	0	20	0	1	15	4	20
2008	6	14	0	0	20	15	5	0	0	20	14	6	0	0	20	17	3	0	0	20

VARIABLE 2 :CALIDAD DEL SERVICIO DEL EJECUTIVO ENCARGADO DE LA RELACION																				
	Actitud					Asesoría					Agilidad					Disponibilidad				
	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot
Servicios	0%	35%	65%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	55%	45%	0%	35%	65%	0%	0%	35%	65%	0%	0%
2007	0%	35%	65%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	55%	45%	0%	35%	65%	0%	0%	35%	65%	0%	0%
2008	75%	25%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%
Comercio	10%	45%	45%	0%	0%	85%	15%	0%	0%	30%	60%	10%	0%	35%	65%	0%	0%	35%	65%	0%
2007	10%	45%	45%	0%	0%	85%	15%	0%	0%	30%	60%	10%	0%	35%	65%	0%	0%	35%	65%	0%
2008	35%	60%	0%	0%	80%	20%	0%	0%	75%	25%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%
Industria	0%	60%	40%	0%	0%	55%	45%	0%	0%	30%	70%	0%	0%	5%	75%	20%	0%	5%	75%	20%
2007	0%	60%	40%	0%	0%	55%	45%	0%	0%	30%	70%	0%	0%	5%	75%	20%	0%	5%	75%	20%
2008	30%	70%	0%	0%	75%	25%	0%	0%	70%	30%	0%	0%	85%	15%	0%	0%	85%	15%	0%	0%

Esto demuestra que los pilares en los que se basa el modelo estan dando resultados. modelo de atencion en el que el gerente brinda asesoria personalizada a cada uno de sus clientes, agilidad en su respuesta y una mejor actitud del servicio dado que su portafolio es mas reducido y especializado, dentro de su programa de capacitacion se incluyó un diplomado sobre esta nueva banca y capacitacion continua en las innovaciones empresariales.

Con respecto a la asesoria al cliente, en el transcurso de esta segemntacion ya se han realizado 3 programas de capacitacion al empresario en aspectos juridicos, de internacional y manejo financiero y tributario de las Pymes. En los ultimos 8 meses el banco ha lanzado dos programas de premialion y promocion a sus empresarios con el objetivo de fidelizar a sus clientes y demostrar su importancia para la entidad.

VARIABLE 3:CALIDAD DE LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA OFICINA																				
	Conocimiento producto					Solucion de requerimientos					Comunicación con los funcionarios					Disponibilidad				
	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot
Servicios	0	3	13	4	20	0	2	14	4	20	0	6	14	0	20	0	8	12	0	20
2007	0	3	13	4	20	0	2	14	4	20	0	6	14	0	20	0	8	12	0	20
2008	5	15	0	0	20	9	11	0	0	20	9	11	0	0	20	11	9	0	0	20
Comercio	0	2	15	3	20	0	2	15	3	20	3	13	4	0	20	0	5	14	1	20
2007	0	2	15	3	20	0	2	15	3	20	3	13	4	0	20	0	5	14	1	20
2008	14	6	0	0	20	14	6	0	0	20	3	14	3	0	20	13	7	0	0	20
Industria	0	3	14	3	20	0	3	15	2	20	2	12	6	0	20	0	5	12	3	20
2007	0	3	14	3	20	0	3	15	2	20	2	12	6	0	20	0	5	12	3	20
2008	8	10	2	0	20	13	7	0	0	20	3	14	3	0	20	14	6	0	0	20

VARIABLE 3 :CALIDAD DE LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA OFICINA																				
	Conocimiento producto					Solucion de requerimientos					Comunicación con los funcionarios					Renovación				
	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot
Servicios	0%	15%	65%	20%	0%	10%	70%	20%	0%	30%	70%	0%	40%	60%	0%	0%	40%	60%	0%	0%
2007	0%	15%	65%	20%	0%	10%	70%	20%	0%	30%	70%	0%	40%	60%	0%	0%	40%	60%	0%	0%
2008	25%	75%	0%	0%	45%	55%	0%	0%	45%	55%	0%	0%	55%	45%	0%	0%	55%	45%	0%	0%
Comercio	0%	10%	75%	15%	0%	10%	75%	15%	15%	65%	20%	0%	0%	25%	70%	5%	0%	25%	70%	5%
2007	0%	10%	75%	15%	0%	10%	75%	15%	15%	65%	20%	0%	0%	25%	70%	5%	0%	25%	70%	5%
2008	70%	30%	0%	0%	70%	30%	0%	0%	15%	70%	15%	0%	65%	35%	0%	0%	65%	35%	0%	0%
Industria	0%	15%	70%	15%	0%	15%	75%	10%	10%	60%	30%	0%	0%	25%	60%	15%	0%	25%	60%	15%
2007	0%	15%	70%	15%	0%	15%	75%	10%	10%	60%	30%	0%	0%	25%	60%	15%	0%	25%	60%	15%
2008	40%	50%	10%	0%	65%	35%	0%	0%	15%	70%	15%	0%	70%	30%	0%	0%	70%	30%	0%	0%

Pese a los esfuerzos e inversiones en este nuevo modelo, aun se observa una falencia en la facilidad de comunicarse con los funcionarios de plataforma de la oficina, de acuerdo con eso se refuerza que una de las mas grandes falencias de este modelo es que el cliente aun no se siente identificado con una oficina estandar como lo venia haciendo anteriormente, convirtiendose este en uno de los principales problemas en la implantacion del modelo, sin duda alguna este impacto se debe a la naturaleza conservador y resistente al cambio del empresario que dado el poco tiempo que lleva este proceso no ha podido asimilar al 100% su nueva mecanica

TOTALES

VARIABLE 1 : IMAGEN DE LA ENTIDAD (Porcentajes)																				
	Tecnología					Agilidad					Confianza					Renovación				
	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot
Servicios	0	43	17	0	60	1	22	33	4	60	19	41	0	0	60	0	12	34	14	60
2007	0	43	17	0	60	1	22	33	4	60	19	41	0	0	60	0	12	34	14	60
2008	5	46	9	0	60	38	22	0	0	60	33	27	0	0	60	36	24	0	0	60

TOTALES

VARIABLE 1 : IMAGEN DE LA ENTIDAD (Porcentajes)																				
	Tecnología					Agilidad					Confianza					Renovación				
	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot
Servicios	0%	72%	28%	0%	2%	37%	55%	7%	32%	68%	0%	0%	20%	57%	23%	0%	0%	0%	0%	0%
2007	0%	72%	28%	0%	2%	37%	55%	7%	32%	68%	0%	0%	20%	57%	23%	0%	0%	0%	0%	0%
2008	8%	77%	15%	0%	63%	37%	0%	0%	55%	45%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	60%	40%	0%	0%

Excelente Bueno Regular Malo

VARIABLE 2 :CALIDAD DEL SERVICIO DEL EJECUTIVO ENCARGADO DE LA RELACION																				
	Actitud					Asesoría					Agilidad					Disponibilidad				
	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot	E	B	R	M	Tot
Servicios	2	28	30	0	60	0	40	20	0	60	0	23	35	2	60	0	15	41	4	60
2007	2	28	30	0	60	0	40	20	0	60	0	23	35	2	60	0	15	41	4	60
2008	28	31																		