

PLAN DE MERCADEO
PARA EL SEGMENTO PYME DEL BANCO PICHINCHA

ASTRID ELENA ARREDONDO GUTIERREZ

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

MEDELLIN

2016

PLAN DE MERCADEO
PARA EL SEGMENTO PYME DEL BANCO PICHINCHA

ASTRID ELENA ARREDONDO GUTIERREZ

Trabajo Final para Optar al Título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

Asesora

Paola Ortiz

Magister en Administración

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

MEDELLIN

2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque sin el nada es posible, a mi esposo por su paciencia ante tantas horas dedicadas a este trabajo y no a él, a mi madre, por su apoyo y amor y a todos los que de alguna manera estuvieron involucrados con este logro.

DEDICATORIA

A mi pequeña y hermosa familia, que con su apoyo y comprensión hicieron posible culminar este sueño, a los profesores que nos entregaron su conocimiento y a Dios por darme la sabiduría para enfrentar los diferentes obstáculos que se presentaron en el camino.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, Diciembre de 2016

TABLA CONTENIDO

RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	16
1.1 Justificación.....	16
1.2 Reseña histórica de la empresa.....	17
1.3 Sector de la competencia.....	18
1.3.1 Balance y proyecciones.....	20
1.4 Reseña histórica del sector.....	21
2. ETAPA DE ALINEACIÓN.....	25
2.1 Visión Banca PYME.....	25
2.2 Misión Banca PYME.....	25
2.3 Valores corporativos.....	25
2.4 Estrategia competitiva de la banca PYME.....	26
3. MARCO TEORICO.....	27
3.1 Teoría sobre el tema aspecto técnico (producto-servicio).....	27
3.2 Teoría sobre Plan de mercadeo e Investigación de mercados.....	33
3.2.1 Conceptos fundamentales.....	33

3.2.2 Necesidades, deseos y demandas.....	34
3.2.3 Sobre los mercados y su posicionamiento	34
3.2.4 Plan de Marketing.....	35
3.2.5 Importancia de un Plan estratégico.....	36
3.2.6 El papel de la investigación.....	37
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	38
4.1 Factores claves de éxito.....	38
4.2 Análisis externo de la organización	38
4.2.1 Dimensión política.....	38
4.2.2 Dimensión económica.....	41
4.2.3 Dimensión social	43
4.2.4 Dimensión tecnológica.....	45
4.2.5 Dimensión ecológica.....	46
4.2.6 Dimensión Legal.....	48
4.3 Análisis DOFA.....	49
4.4 Análisis al interior del sector	51
4.4.1 Estructura del mercado en que se compite	51
4.4.2 Análisis de los competidores.....	53
4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas	55
4.5 Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	59

4.6 Mapa de productos y precios	63
4.7 Análisis del cliente y del consumidor	67
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	68
5.1 Ficha técnica	68
5.2 Resumen ejecutivo	69
5.3 Definición del problema - oportunidad	70
5.4 Objetivos de la investigación de mercados.....	70
5.4.1 General	70
5.4.3 Público objetivo.....	71
5.5 Metodología aplicada	71
5.6 Limitaciones.....	71
5.7 Hallazgos	72
5.7.1 Portafolio de Productos y Servicios.....	72
5.7.2 Percepción del servicio	73
5.7.3 Infraestructura y tecnología.....	75
5.7.4 Información sociodemográfica.....	76
5.7.5 Resultados generales.....	76
5.7.6 Comentarios puntuales.....	77
5.7.7 Conclusiones y recomendaciones preliminares.....	77
6. ETAPA DE FORMULACION ESTRATEGICA	79

6.1 Objetivos e indicadores del Plan de mercadeo	79
6.2 Requerimientos de presupuesto de ventas	82
6.3 Formulación de la macro estrategia	83
6.4 Presupuesto del plan de mercadeo	83
6.5 Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	85
6.6 Barreras para implementar el plan de mercadeo.....	85
CONCLUSIONES.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	88
ANEXOS	90
Anexo 1: Diseño de la entrevista de percepción Banco Pichincha.....	90

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Productos y servicios.....	27
Ilustración 2: Producto interno bruto.....	41
Ilustración 3: Evolución de la bancarización	44
Ilustración 4: Tasa de desempleo en Colombia.....	45
Ilustración 5: Fuerzas competitivas de Porter	55
Ilustración 6: Estructura de mercadeo	59
Ilustración 7: Estructura organización Bancolombia	60
Ilustración 8: Estructura organizacional Banco de Bogotá.....	61
Ilustración 9: Estructura organizacional Colpatría.....	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz DOFA.....	50
Tabla 2: Evolución de bancos	52
Tabla 3: Análisis de la competencia	54
Tabla 4: Mapa de productos y precios	64
Tabla 5: Tasa de interés crédito comercial	65
Tabla 6: Tarifas tarjetas de crédito 2016	66
Tabla 7: Ficha técnica.....	69
Tabla 8: Objetivos e indicadores	80
Tabla 9: Presupuesto de ventas	82
Tabla 11: Presupuesto plan de mercadeo.....	84

RESUMEN

Para el Banco Pichincha será indispensable contar con información actual de su entorno, de su competencia y de los segmentos a los cuales quiere dirigir su estrategia, ya que son el punto de partida para evaluar su situación actual y entender hacia dónde quiere ir, involucrando todas las áreas e identificando en cada una las oportunidades de mejora.

El Banco Pichincha debe comprender las necesidades reales de su público objetivo, entendiendo sus expectativas e identificando la percepción que este tiene acerca del banco, ya que será la única forma en que puede desarrollar portafolios hechos para satisfacer a sus clientes con el fin de incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad por cada uno.

Contar con una oferta de soluciones integrales y diferenciada es la mejor manera para que el público objetivo vea en el Banco Pichincha un aliado estratégico, sin embargo se debe trabajar en mejorar la percepción que este tiene del banco, en aspectos como infraestructura, tecnología y en la promesa del valor en servicio, cada uno de estos, pilares fundamentales en el desarrollo de la relación con el segmento de las pyme.

ABSTRACT

For Banco Pichincha, it will be essential to have current information about its environment, competition and sectors to channel its strategy towards, since they are the starting point to assess the bank's present situation and apprehend what its goals are, involving all the areas and identifying all the improvement opportunities in each of them.

Banco Pichincha has to comprehend the real needs of its target customers, this is, understand their expectations and identify their perception about the bank as it will be the only way it could develop portfolios especially made to satisfy its customers, in order to increase sales and improve profitability by each of them.

Having a distinguished offer of integral solutions is the best way for the target customers to see in Banco Pichincha a strategic partner; however, work should be done on improving their perception of the bank about infrastructure, technology and the value proposition in service promise, each of these, fundamental pillars in the development of the relationship with the SME.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace referencia al Plan de Mercadeo del segmento Pyme del Banco Pichincha, el cual está estructurado de acuerdo a unas etapas. La etapa de antecedentes contiene la reseña histórica del banco, define el sector en que compete y hace una reseña histórica del sector financiero en Colombia. La siguiente etapa permitió definir la misión y visión del segmento, ya que por ser un banco en construcción aun no tenía definida su filosofía, así mismo se hizo una revisión de los valores corporativos y se definió la estrategia competitiva, la cual está enfocada principalmente en fortalecer el segmento pyme en el banco como estrategia de crecimiento y rentabilidad, buscando ser un aliado con una oferta integral para sus clientes.

En la etapa del marco teórico se realizó un mapa conceptual que conecta los principales conceptos del sistema financiero, se definieron teorías sobre el plan de mercadeo y la investigación de mercados, de autores como Kotler que define conceptos fundamentales como Marketing el cual habla de identificar y satisfacer necesidades, también menciona la razón de ser de un plan de mercadeo y sus pasos, como saber dónde está la empresa en su mercado de referencia, cuales son los segmentos, análisis del entorno interno y externo, las estrategias y los programas a llevar a cabo.

Las etapas de mayor relevancia en el desarrollo de este trabajo son la etapa de análisis estratégico, la de investigación de mercados y la formulación estratégica, en la primera se realizó un análisis interno del banco a través de la DOFA y un análisis externo a través de PESTEL, se

realizaron análisis de algunas estructuras de mercadeo de algunas instituciones financieras del sector, al igual que un comparativo de productos y precios.

La investigación de mercados se hizo a través de la técnica de entrevista a profundidad y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario estructurado, donde se pudo evaluar la percepción que tenían los clientes actuales y potenciales del segmento pyme del Banco Pichincha.

Finalmente se encuentra la etapa de formulación estratégica, en la cual se definieron los objetivos del plan de mercadeo, el presupuesto de ventas, se realizó una tabla donde se definieron las actividades, metas y los indicadores, se estableció el presupuesto del plan de mercadeo y las conclusiones.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1 Justificación

El papel de mercadeo en el Banco Pichincha se ha limitado a lo relacionado con mantener piezas publicitarias, papelería, souvenir, la inversión en medios es realmente limitada con la teoría de que no se está preparada para una demanda masiva, sin embargo, el mercadeo debe tener una orientación hacia el cliente, teniendo en cuenta que estos a su vez ya tiene en mente a los grandes jugadores del mercado financiero Colombiano.

El Banco Pichincha no está en la mente de los 10 primeros bancos que recuerdan los clientes, no obstante esto no significa que no se deban realizar esfuerzos para cambiar esto, aunque el interés del Banco no es remplazar esas posiciones, si puede por lo menos entrar en dicho ranking.

Es por esto que se hace absolutamente necesario encadenar esfuerzos desde todas las áreas involucradas, para darle un norte que asegure que los clientes a través de buenas experiencia de servicio, no olviden cual fue el Banco que les dio un verdadero valor agregado, ya que aunque muchos lo promulgan son pocos los bancos que lo practican.

Este trabajo se hace con el fin de aportar desde la experiencia al nuevo plan de mercadeo que se está trazando en el Banco Pichincha, el cual se encuentra en el contexto de las estrategias actuales, basadas en la segmentación de clientes, y lograr la diferenciación en el servicio.

El mercadeo en el Banco pasa a ser un mercadeo de relaciones con el cliente, que le permita al Banco conservar y multiplicar los clientes actuales y potenciales de cada segmento, generando oferta de valor acordes a sus necesidades.

En la medida en que se logre mejorar la relación con los clientes y crear lazos duraderos será posible que estos clientes sean cada vez más rentables para el banco ya que se podrá profundizar la relación no solo con un producto sino con un portafolio de soluciones integrales. Este trabajo también constituye un requisito para obtener el título de especialista en gerencia de mercadeo.

1.2 Reseña histórica de la empresa

Pichincha S.A. es un establecimiento bancario desde junio 2011, pero, tiene una trayectoria de al menos 50 años en el mercado financiero en Colombia. Es fruto de una sociedad constituida en Bucaramanga en el año 1964, en un inicio, su nombre fue Inversiones y Finanzas S.A, sin embargo ha cambiado en varias oportunidades su razón social, hasta el año 2010 donde toma el nombre de Inversora Pichincha S.A. Más tarde, la superintendencia financiera de Colombia expide la Resolución número 0767 del 20 de mayo de 2011, mediante la cual autorizó el funcionamiento de la sociedad como establecimiento Bancario.

En el año 2011 el Banco contaba con 16 oficinas en toda Colombia, en la actualidad cuenta con 46 oficina, distribuidas en ciudades principales como Bogotá donde cuenta con 17 oficinas, Medellín con 5 oficina, Barranquilla con 3, Cali con 4 y tiene presencia en ciudades intermedias como Armenia, Pereira, Bucaramanga, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Montería, Neiva, Pasto, San Gil, Tunja y Zapatoca. Así mismo, ha sido el crecimiento en términos de clientes y productos, pasando de clientes mono producto, a la profundización y venta cruzada de portafolios.

Debido al crecimiento que ha tenido el Banco y ajustándose a la dinámica de la Banca Colombiana, en el año 2015 inicio el proceso de segmentación, lo que busca mejorar la oferta de valor para los clientes, quedando con la Banca de Personas, la Banca Pyme, La Banca

Empresarial y la institucional. Cada una con unos objetivos más definidos, todos buscando crecimiento del Banco en general.

1.3 Sector de la competencia

Inversora Pichincha S.A es una organización que pertenece al sector financiero, conformado por establecimientos de crédito, entidades de servicios financieros y otras entidades financieras, las cuales, en su mayoría, se han agrupado mediante la figura de los conglomerados financieros, haciendo presencia tanto en el ámbito interno como externo. Finalizada la crisis de los noventa en el sector financiero, se ha venido fortaleciendo la banca y las actividades financieras, quienes han contado con el apoyo del gobierno implementando regulaciones y estrategias de fortalecimiento que se ven reflejados en los índices de rentabilidad del sector. (Uribe).

En Colombia, el sistema financiero cerro para diciembre de 2015, con unas ganancias cercanas a los 11,9 billones de pesos, de las cuales unos 8,4 billones de pesos correspondieron a los resultados de los bancos que operan en el país.(El Tiempo, 2015).

Estos resultados suponen una crecimiento de 27,9 por ciento si se tiene en cuenta las ganancias del sistema para el mismo periodo del 2014, cuando totalizaron los 9,3 b.

El balance incluye todos los renglones financieros, es decir, bancos, aseguradoras, comisionistas de bolsa, fondos privados de pensiones (AFP), fiduciarias, proveedores de infraestructura e instituciones oficiales especiales (IOE), como Bancoldex, Fogafin E Icetex, entre otras. (El Tiempo, 2015). Teniendo en cuenta este último balance, se estima que las ganancias en el último año crecieron 35,6%.

Como era de esperarse en los servicios financieros, sector inmobiliario, seguros y otras empresas, fueron el detonante del crecimiento en la economía para el tercer trimestre de 2015.

Según Mauricio Perfetti, director del Dane, los sectores financieros e inmobiliarios han puesto más de la cuarta parte del crecimiento de la producción en el tercer trimestre en Colombia, llegando a 0,9 puntos del total. Esto quiere decir, que 27 de cada 100 pesos que movió la economía colombiana en ese periodo los aportó este sector, mientras que 18 de cada 100 se le deben al comercio. (El Tiempo, 2015).

Respecto a los bancos locales, Coomeva se destaca contando con un portafolio integral; mientras que Bancamia, cuenta con la delantera en productos enfocados para los microempresarios, llegando a las poblaciones que cuentan con menos posibilidades de acceder a créditos de libre inversión. Por su parte WWB el cual es una fundación y se constituyó oficialmente como banco, se enfoco en el ahorro de las micro finanzas. Finandina, especialista en crédito para adquirir vehículo; y la constitución de Pichincha (banca personal y pyme) y Falabella (banca para personas).

El dinamismo del sector ha permitido la llegada de entidades internacionales como Itaú BBA y BNP Paribas, en el 2011. Ese mismo proceso ya lo ha vivido un Banco con el Banco Pichincha, desde su casa matriz en Ecuador, el cual cuenta con presencia con agencias en Peru, Miami, España y desde el 2011 en Colombia.

El Banco Pichincha no la tiene facil en el mercado nacional, ya que se tiene grandes conglomerados en la operación financiera, sin embargo el respaldo con el que cuenta este banco y su trayectoria como Compañía de financiamiento por mas de 45 años, le permiten definir estrategias para ganar posiciones en un sector tan competido, donde la diferencia la hace el servicio y la integralidad del portafolio ofrecido. Diferente como se presenta en el sistema bancario colombiano, donde el 70% de la cartera hace parte de los clientes empresariales, mientras que el 30% diferente son personales; para Pichincha es caso contrario.

Por eso una de las apuestas de la entidad es equilibrar esas cuentas, y para ello utilizará el préstamo que por 80 millones de dólares le hizo la Corporación Financiera Internacional (IFC, por su sigla en inglés).

Según Eduardo Fernández-Salvador, presidente del Banco Pichincha Colombia, la intención es ampliar la oferta de financiación para pequeñas y medianas empresas (pymes).

“Es un crédito sindicado del cual ya fueron desembolsados 40 millones de dólares y durante este primer semestre se desembolsará el resto. Con esto se facilitará el enfoque del banco en cuanto a financiar al segmento empresarial. La idea es que en el mediano y largo plazo esa composición sea igual, y dentro de esa estrategia es muy importante el apoyo del IFC”, comentó el banquero.

En ese préstamo, se suma la capitalización con US 15 de la Corporación Interamericana de Inversiones (entidad adscrita al Banco Interamericano de Desarrollo, BID). Estos recursos serán para respaldar la financiación de pymes en Colombia. Así que Banco Pichincha tiene 95 millones de dólares para atender este segmento.

1.3.1 Balance y proyecciones

El año pasado la entidad acumuló utilidades por 16.002 millones de pesos y en su asamblea del próximo 27 de abril, propondrá que los recursos se destinen para la reserva legal, sin repartir dividendos.

“El banco viene creciendo de manera importante desde 2011, a ritmos del 25 y el 30 %, pero el año anterior ante la desaceleración económica, la menor liquidez y el incremento de las tasas, se decidió dosificar ese crecimiento y la cartera creció al 9 %, lo que consideramos un indicador

bueno y razonable, en especial porque fue procurado por la administración del banco”, declaró *Fernández-Salvador*.

El banquero agregó que el tema de la rentabilidad no ha sido el foco central de los últimos cuatro años, y que la preocupación ha estado en aspectos como las inversiones en tecnología, la apertura de nuevas oficinas, la reestructuración organizacional interna y la creación de productos.

Para este año, la meta de la entidad financiera es crecer la cartera en 12 %, impulsada por la demanda de crédito del segmento pyme. Sobre la dinámica que tendrá este año, la administración del Banco Pichincha admitió que estará marcada por las decisiones que adopte el Banco de la República. (El Colombiano, 2016).

1.4 Reseña histórica del sector

En Colombia la historia del sector financiero se encuentra relacionada con la sociedad y la economía. Iniciando con los primitivos procesos de crédito desde la época de la colonia, llegando al sistema actual.

En la historia de la época de la Colonia se presentaron estrategias de ahorro y crédito desde luego, además, se presentaban personas quienes prestaban dinero a intereses. Por otro lado, la Iglesia Católica, realizaba préstamos hipotecarios, los cuales se cubrían con algún tipo de compromiso religioso.

En el año 1821 en Cúcuta, se plantea la necesidad de crear un banco para financiar las actividades gubernamentales, sin embargo, esta no se dio. Sólo hasta el año 1833, se tienen en cuenta actividades crediticias, donde inicialmente fueron los comerciantes antioqueños quienes realizaban y daban créditos al gobierno central. Para el 1833, se dio vía libre a la ley que consideró la actividad como parte de la comercial; en 1839, Judas Tadeo Landinez formó en

Bogotá un establecimiento mercantil y financiero el cual unos años más adelante se convertiría en una compañía de “giros y descuentos”. Una entidad privada que más adelante sería culpable de una quiebra para el país.

Cerca del siglo XIX, cuando la economía Colombiana se vinculó con las exportaciones agrícolas, se inicia la real actividad financiera en el país, implementando un modelo de banca libre, creando un banco central que contaba con la regulación del estado. En 1870, se funda el Banco de Bogotá y en 1874 el Banco de Colombia.

En el año 1880, el gobierno autoriza al presidente Núñez para organizar el Banco Nacional como agente financiero del gobierno central; y para este momento fueron obligados los demás bancos privados para aceptar los billetes del Banco Nacional. Teniendo en cuenta que este banco no fue nacional, se generó para la época un gran escándalo, teniendo en cuenta que se realizaban préstamos en oro; generando más adelante cerca de los años noventa que dicho banco fuera cerrado. Cerca del siglo XX se da inicio a la Guerra de los mil días, época difícil para la economía por la inflación tan elevada que se presentó.

Bajo la presidencia de Pedro Nel Ospina, en el año 1923, se dio la invitación a la misión extranjera que le permitiera organizar la moneda y las finanzas del país, creando en este año el Banco de la República. En el mismo año, nace la Superintendencia Bancaria quien sería la encargada de regular toda la actividad hasta la fecha.

Para el año 1923, empezaron a ingresar al país cerca de US\$25.0 millones enviados por el gobierno de los Estados Unidos, quienes correspondían a la indemnización por la pérdida de Panamá. Además, se da inicio a la exportación de café, se abre la deuda externa para el país y se inicia una época de industrialización y construcción muy importante para la economía nacional.

En 1928 se crea la Bolsa de Bogotá, fundamentalmente para contribuir con la financiación a empresas manufactureras y que permitiera tener liquidez a los bancos de la época. Más adelante, al inicio de los años treinta, se crea en Colombia unas de las entidades bancarias más importantes en el siglo XX: La Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero y el Banco Central Hipotecario. Las dos fueron liquidadas setenta años más tarde, como consecuencia de la crisis financiera de fin de siglo.

En el año 1951, se da la modalidad de crédito de largo plazo, utilizado principalmente en la industria y la agricultura.

Los bancos Popular, Ganadero y Cafetero, nacen en los años cincuenta, y se enfocaban en sectores específicos; a partir de este momento, los empresarios de diferentes regiones se dieron a la tarea de crear corporaciones financieras que en la actualidad aún se encuentran vigentes.

Para la década de los setenta, nace en Colombia el UPAC, un sistema diseñado para favorecer al sector de la construcción, dando pie a las corporaciones de ahorro y crédito a enfocarse en este eje de la economía tan importante para el país, de esta época, nacen Davivienda, Granahorrar, Concasa, Conavi, Corpavi, Colpatria, Colmena o Ahorramás. A finales de los setenta, por último, se formalizaron los intermediarios financieros extra bancarios, dedicados a la financiación de crédito de consumo, al transformarse en compañías de financiamiento comercial.

Para los años noventa, el sistema financiero inicia su transición a la banca universal. Aunque, teniendo en cuenta la crisis de los años ochenta, se dio el cierre de algunas entidades y la fusión de otras, viendo la necesidad de unirse o cerrar en banca rota. Para este momento, también se da la apertura económica del momento, contando con la inversión extranjera y trayendo grandes inversionistas y bancas de otros países.

Actualmente Colombia en su sistema financiero cuenta con un gran número de entidades y corporaciones, vigiladas en su totalidad por la súper intendencia financiera.(Argáez, 2010).

2. ETAPA DE ALINEACIÓN

2.1 Visión Banca PYME

Ser para el 2018 el Banco que se reconozca por ofrecer soluciones integrales a las PYME en Colombia.

2.2 Misión Banca PYME

Brindar asesoría integral al segmento PYME en Colombia, con el mejor servicio, con una oferta de valor y productos que se anticipen a las necesidades de los clientes, mediante una relación comercial de largo plazo, para lograr la rentabilidad esperada y el desarrollo de todo el equipo humano de la banca.

2.3 Valores corporativos

Ética e integridad: Refleja la coherencia entre lo que pensamos, hacemos y decimos, manteniendo dentro de las normas éticas y morales de la Organización y de la sociedad.

Respeto y tolerancia: Significa aceptar las diferencias entre las partes y llegar a un acuerdo que conlleve a un beneficio mutuo.

Responsabilidad: Realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad y exactitud.

Puntualidad: Es la disciplina de estar siempre a tiempo para cumplir con las obligaciones.

Lealtad y sentido de pertenencia: Significa identificarse con la Organización, defendiendo y promulgando sus intereses como propios.

2.4 Estrategia competitiva de la banca PYME

Fortalecer el segmento Pyme como una estrategia de crecimiento del Banco, con una oferta integral de valor, buscando captar el mayor número de clientes y sostenerlos en el tiempo, que permitan lograr la rentabilidad para la unidad de negocio. Profundizar la relación con clientes mediante una oferta diferenciada, que se anticipe a sus necesidades y convertirse así en un aliado estratégico de las Pyme en Colombia.

3. MARCO TEORICO

3.1 Teoría sobre el tema aspecto técnico (producto-servicio)

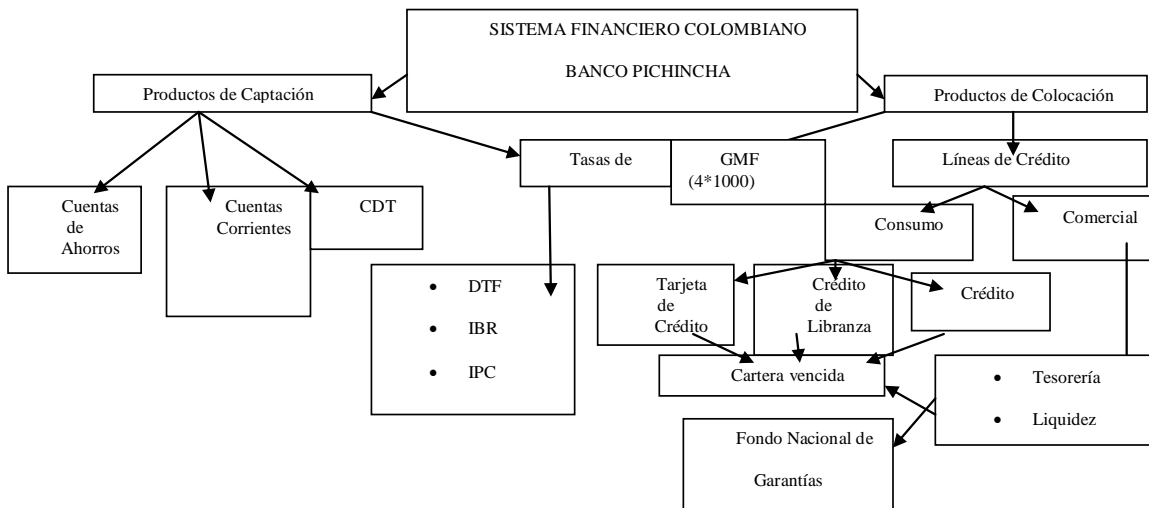


Ilustración 1: Productos y servicios
Fuente: Elaboración propia.

El sistema financiero tiene un objetivo básico que es captar y colocar, cuando se habla de productos de captación son los que hacen parte del pasivo de la organización, la entidad recibe recursos del público y estos a su vez reciben como contraprestación unos intereses. En cuanto a los productos de colocación, estos hacen parte del activo de la organización, y son ofrecidos a través de diferentes modalidades de crédito. De los productos de captación hacen parte las cuentas de ahorros, cuenta corriente y el CDT; de los productos de colocación hacen parte los créditos de consumo en sus diferentes modalidades y los créditos comerciales.

En las dos tasas de interés se encuentran:

Tasa pasiva o de captación: Es la tasa que pagan las entidades financieras por el dinero captado a través de CDT's y cuenta de ahorros.

Tasa activa o de colocación: Es la tasa que cobran las entidades financieras por los préstamos otorgados a las personas naturales o empresas. (Coltefinanciera, 2016)

La tasa activa o de colocación debe ser mayor a la tasa pasiva o de captación, con el fin que las entidades financieras puedan cubrir los costos administrativos y dejar una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se le conoce con el nombre de margen de intermediación.(Coltefinanciera, 2016). La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Igualmente que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, tiene sentido decir que las personas y empresas solicitan menos créditos y tienen menor acceso a los servicios financieros.

Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros.(Banrep).

Existe un evento que involucra tanto a los producto del pasivo como el activo, que es el Gravamen al Movimiento Financiero, que afecta tanto a los ahorradores al momento de retirar sus recursos en cualquier entidad, como a quienes desembolsan un crédito siempre y cuando se realice a una cuenta de un titular diferente a quien tomo el crédito, este es un impuesto que deben solventar los usuarios del sistema financiero y entidades que lo conforman (artículo 870 del Estatuto Tributario). La tarifa del Gravamen a los Movimientos Financieros es del cuatro por mil (4 x 1.000). (Coltefinanciera, 2016)

En Colombia el sistema financiero demuestra desde comienzos de la primera década del siglo XXI, que las normas facilitan las agrupaciones de las entidades financieras, y este motivo genera que se incremente la confianza en el sector y los ahorradores. Es así como se ha incrementado el activo, especialmente en la colocación de cartera de créditos, ha estado acompañado de una mayor capitalización de los EC. Esta dinámica se ha caracterizado por mantener tasas de crecimiento reales anuales positivas superiores a las del PIB. Dicho comportamiento ha sido jalonado, en gran parte, por la cartera comercial y la de consumo. Adicionalmente, la expansión del crédito en años recientes no ha generado incrementos significativos en el deterioro de la calidad de la cartera. (Escobar, 2013).

A continuación se realizará la descripción en los principales productos de forma técnica, que hacen parte de la razón del sistema financiero, captar y colocar, se iniciará con los productos de captación y posteriormente los de colocación, es importante tener en cuenta que la descripción técnica se realiza, en los productos que hacen parte del portafolio del Banco Pichincha y no en todos los del sistema financiero.

Las cuentas de ahorros tienen como objetivo principal la captación de recursos y se pagan unos intereses que puede tener liquidación diaria, con pago mensual o trimestral, el medio de manejo de este producto en la actualidad son las tarjetas débito, ya que en sus inicios era posible a través de una libreta, pero con los nuevos sistemas de información y medidas de seguridad, las libretas perdieron vigencia, incluso para las personas mayores, quienes hoy se les ofrece sistema de biometría, este sistema consiste en hacer un registro de la huella digital para realizar las transacciones.

Otro de los productos de captación es la cuenta corriente, son ofrecidas únicamente por Bancos, normalmente no generan intereses, esta tiene un fin más transaccional ya que el medio de manejo es el cheque, aunque también puede ser usada con tarjeta débito. Por último está el CDT O Depósito a Término Fijo, este producto genera un título valor, el cual contiene un monto determinado, un plazo y una tasa de intereses fijada por el periodo del título, el CDT no es un depósito a la vista, quiere decir que no se puede hacer uso inmediato de los recursos, tienen un término fijo, sin embargo para en caso de requerir disponer de dichos recursos es posible negociar el título valor en el mercado de valores.

Con respecto a las captaciones, en lo corrido de 2011 los depósitos y exigibilidades mantienen la tendencia al alza alcanzando el máximo real de los últimos diez años. Desde junio de 2010 hasta la fecha las tasas de crecimiento han aumentado de 5% a 15%. El componente que presenta el mayor crecimiento son las cuentas de ahorro, siendo éste además el producto financiero más común entre los colombianos. Por su parte, los CDT nuevamente presentan tasas de crecimiento positivas. (Superfinanciera, 2011)

En cuanto a los productos de Colocación, estos hacen parte del activo de la organización, y son ofrecidos a través de diferentes modalidades de crédito, entre la cuales están los créditos Hipotecarios, créditos de consumo, comercial y microcrédito, no obstante para efectos de este trabajo solo se describirán temas técnicos de la cartera de consumo y comercial que son los productos de colocación que tiene el portafolio del Banco Pichincha.

Los créditos de consumo son otorgados a personas para cualquier destino, entre las diferentes líneas de consumo se encuentran las tarjetas de crédito, que contiene cupos que pueden ser utilizados de forma rotativa, quiere decir que a medida que se pagan vuelven a tener los recursos disponibles para una nueva utilización, los plazos pueden ir desde 1 mes hasta 36, la tasa de

interés que se cobra por su utilización es fija y en algunas entidades se cobra una cuota de manejo, que puede ser mensual o trimestral; otro de los productos de colocación son los créditos de libranza, estos se otorgan a empleados de empresas públicas o privadas y las cuotas son descontadas de la nómina directamente, esta línea de crédito tiene una cartera vencida más sana por su naturaleza de descuento directo. Otro de los productos del portafolio son los créditos educativos, que tiene como destino la financiación de carreras de pregrado, postgrado, maestrías y doctorados. Por último se encuentran los créditos de vehículo, destinados a la adquisición de vehículo nuevo o usado, en el cual queda en garantía el mismo vehículo. Esta modalidad concentra el 27.83% de la cartera total y desde finales de 2009 exhibe un importante dinamismo, el cual es consistente con la reactivación del consumo de la economía. De acuerdo con información reportada por el DANE, entre el cuarto trimestre de 2009 y el primer trimestre del año en curso, la tasa de crecimiento real anual del consumo de los hogares pasó de 0.9% a 6.3% (Superfinanciera, 2011)

En el mes de referencia, el saldo de este portafolio fue \$54.01 billones, incrementándose en \$5.84 billones frente al registrado en diciembre de 2010. Durante el último semestre, su tasa de crecimiento real anual aumentó en 7.80 pp, pasando de 12.81% (16.39% nominal) a 20.60% (24.50% nominal), y continuó con su tendencia ascendente registrada desde noviembre de 2009 (Superfinanciera, 2011). En relación con su saldo vencido, se registró un incremento durante el último semestre de \$264.57 mm (12.34%), pasando de \$2.14 b a \$2.41 b. Esto se vio reflejado en un leve deterioro del indicador de calidad por mora en el mismo periodo, el cual pasó de 4.45% a 4.46%. Igualmente, su indicador de cobertura por mora muestra una disminución en el último semestre de 6.79 pp, pasando de 142.15% a 135.37%, tendencia que está influenciada por el incremento estacional de dicho indicador a final de año. Es importante

mencionar que la cartera de consumo se concentra principalmente en tres productos: libranza, créditos de libre inversión y tarjetas de crédito (Gráfica 21). Todos los productos que conforman este portafolio presentan un importante dinamismo en sus tasas de crecimiento anual desde finales de 2009. (Superfinanciera, 2011).

Los créditos comerciales son otorgados a personas y empresas cuyo destino es adquirir recursos para capital de trabajo o para adquisición de activos fijos, bajo esta modalidad de crédito se encuentran los crédito de tesorería, son crédito de corto plazo normalmente 90 días, también se encuentran los créditos de Liquidez, los cuales son otorgados a un plazo de 180 días, después se encuentran los créditos de cartera ordinaria en los cuales los tiempos de financiación se amplían de 12 hasta 60 meses, incluso más según la entidad y pueden tener diferentes garantías, desde la firma de la empresa hasta garantías hipotecarias, prendas sobre vehículos o el aval del Fondo Nacional de Garantías, el cual es una entidad gubernamental que opera como garante de una obligación de crédito, en la cual el deudor deberá pagar una comisión anual anticipada o mensual, dependiendo la entidad, con el fin de obtener una cobertura de la cartera adquirida, esta garantía se hace efectiva en un porcentaje, en caso de que el deudor no pague la deuda.

Para todas las modalidades de crédito se conviene una tasa se interés, la cual puede ser indexada en diferentes términos como, la DTF, IBR, o LIBOR, esta última pactada para las operaciones de comercio exterior como cartas de crédito. “La DTF, es el promedio ponderado de las tasas de interés efectivas de captación a 90 días (las tasas de los certificados de depósito a término (CDT) a 90 días) de los establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial y corporaciones de ahorro y vivienda. Esta tasa es calculada semanalmente por el Banco de la República”.(Banrep).

Teniendo en cuenta el estado de los activos, la cartera de créditos fue el rubro que presentó la mayor expansión al registrar un incremento de 18.93% real anual (22.77% nominal) tras ascender a \$194.07 b en junio. Este comportamiento se vio impulsado principalmente por la dinámica de la cartera comercial y la de consumo. Sin embargo, durante el primer semestre el desempeño de la cartera estuvo acompañado de incrementos en el saldo vencido. En este sentido, el aumento de las colocaciones, unido a la consecuente acumulación de provisiones, permitió que los indicadores de calidad y cobertura se ubicaran en niveles favorables. (Superfinanciera, 2011).

La modalidad comercial es la más representativa dentro de la cartera total y su participación en el mes de referencia fue 62.46%. A partir de mayo de 2010, presenta un importante dinamismo, comportamiento que es consistente con el repunte de la economía, particularmente de la formación bruta de capital, del sector manufacturero y del comercio. (Superfinanciera, 2011).

3.2 Teoría sobre Plan de mercadeo e Investigación de mercados

3.2.1 Conceptos fundamentales

De acuerdo al libro de Diego Monferrer Tirado Fundamentos de Marketing, el marketing se debe entender como una filosofía de negocio que se centra en el cliente. Sitúa al marketing en proporcionar valor y satisfacción a los mercados.

Por su parte Kotler en su libro La definición del Marketing para el siglo XXI lo define diciendo que trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Hace referencia a una definición de La American Marketing Association “Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

En ambos libros se encuentran conceptos fundamentales como las Necesidades, deseos y Demandas, en el libro de Monferrer mencionan que estos tres conceptos son el punto de partida del marketing y se entiende por necesidad una carencia genérica, ya sea física, social o individual.

3.2.2 Necesidades, deseos y demandas

El hombre tiene sus necesidades básicas de agua, alimento, vestido, vivienda; además, el hombre tiene necesidades de entretenimiento y educación. (Kotler, 2012).

Estas necesidades en el mundo actual tienen una necesidad de pago, y las personas que las adquieren deben tener la capacidad de pago suficiente para tenerlas. Algunas personas desean tener un vehículo último modelo, pero necesariamente todas no pueden pagarlo. Igual sucede con las empresas de productos financieros y bancarios, donde muchos solicitan productos, pero no todos pueden realizar los pagos en el momento adecuado. (Kotler, 2012). Estas necesidades y la facilidad de pago, es un continuo enfrentando entre los departamentos comerciales y financieros, quienes crean unas necesidades muchas veces, que no son tan necesarias, contra la capacidad de pago de las personas o sus entidades financieras. (Kotler, 2012).

3.2.3 Sobre los mercados y su posicionamiento

Los mercados deben ser segmentados y mucho más, teniendo en cuenta que todas las personas no cuentan con los mismos gustos. De esta forma funciona también el mercado financiero, donde las personas naturales y jurídicas tienen diferentes necesidades y diferentes deseos en materia financiera. (Kotler, 2012)

Identificados los segmentos de mercado, un profesional en el área de mercadeo identifica cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes, y esos segmentos serán sus mercados meta. Para cada uno, la empresa desarrolla una oferta de mercado, la cual posicionará en la mente de los compradores meta como algo que les entregará un beneficio central. Las empresas a su vez, atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades.

La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias.(Kotler, 2012).

3.2.4 Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento donde se plasman todas las estrategias a implementar por el propietario o su conjunto de socios. Este documento define las líneas de acción o derrotero, donde se pretende que estén definidas las líneas de acción donde se van a identificar y a través de los cuales las estrategias de la empresa se van a implementar. Consta de documentos, procedimientos, metas e indicadores que buscan que se cumpla y que las actividades se puedan desarrollar llevando a la empresa al éxito por sus ventas. (Kotler, 2012).

El plan de marketing no es otra cosa, que el derrotero de actividades a realizar por el área de ventas, que debe ir enfocado y alineado con los demás procesos de la organización para poder alcanzar los resultados (Kotler, 2012).

El objetivo de este plan, se encuentra en la formulación estratégica de las opciones que cuenta la empresa para ejecutar las estrategias de mercadeo y alcanzar el máximo de sus ventas. Estas opciones estratégicas deben traducirse en decisiones y programas de acción.

Examinaremos brevemente la estructura general de un plan y los beneficios que se esperan de la planificación estratégica. (Lambin, Gallucci, & Sicurrello, 2007). De acuerdo al libro de (Lambin, Gallucci, & Sicurrello, 2007), Para este desarrollo se plantean las siguientes preguntas definidas a continuación:

1. ¿Cuál es nuestro negocio?
2. Qué nos diferencia de los demás?
3. ¿Cuáles son nuestras amenazas?
4. ¿Cuál es la identidad y diferencia de nuestra empresa?
5. ¿Cuál es nuestra estrategia?
6. ¿Qué nos diferencia en materia de comunicación?

Comprendidas y dando respuesta a estas preguntas, se busca encontrar el estado ideal para establecer cuáles son las debilidades, oportunidades, amenazas y demás acciones de nuestro plan estratégico de mercadeo.

3.2.5 Importancia de un Plan estratégico

La importancia se puede evidenciar en diferentes áreas de la organización, una de ellas es el programa de producción del que deberá disponer en función de las previsiones de pedidos, que, a su vez, dependen de la estacionalidad de la demanda, del esfuerzo de marketing, etcétera. (Lambin, Gallucci, & Sicurrello, 2007). También, se puede ver reflejado en la liquidez financiera, con base en las previsiones de ingresos y gastos, requerida para cumplir con las obligaciones financieras. El marketing ya no es responsabilidad de un solo departamento, es un empeño de toda la empresa que impulsa la visión, misión y planificación estratégica de la empresa. Sólo tiene éxito cuando todos los departamentos trabajan juntos para lograr objetivos

de clientes. Existe una relación directa entre el plan de marketing y la investigación de mercados, de acuerdo al libro (Kotler, 2012).

3.2.6 El papel de la investigación

La investigación juega un papel fundamental en el mercadeo actual, teniendo en cuenta que las empresas deben conocer perfectamente sus clientes, y estar a la par analizando las necesidades las cuales pueden ser variables perfectamente. Estas necesidades se analizan y se identifican para poder ser trabajadas y convertidas en verdaderas oportunidades para la empresa y sus necesidades puntuales.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 Factores claves de éxito

Portafolio: Es necesario que el Banco Pichincha trabaje en la ampliación de su portafolio de forma permanente para garantizar y mantener elementos diferenciadores en el mercado.

Tecnología: Es necesario fortalecer esta variable, ya que se cada vez es más importante contar con sistemas que le permitan ofrecer a sus clientes canales que faciliten su interacción y haga más eficiente el manejo de las operaciones.

Cumplir promesa de valor: La promesa de valor se basa en tres pilares, Fácil, Rápido y Amable, la cual se tiene que fortalecer ya que actualmente el Banco no es ágil ni rápido y debe mejorar de forma considerable el servicio para que el cliente no piense en otra entidad diferente.

4.2 Análisis externo de la organización

4.2.1 Dimensión política

En un país como Colombia las decisiones políticas afectan el sector financiero, algunas leyes o reformas, muchas de ellas el pro de los clientes, aunque sin lugar a duda pocas en contravía del robusto y sólido sistema financiero del país, algunas de esas leyes pierden vigencia como paso con la devolución del IVA para compras con tarjeta, sin embargo en un comunicado del presidente de Redeban, Andrés Duque, revelo que el sector trabaja en una nueva propuesta para presentar al gobierno y que se incluya en la reforma tributaria, algunos incentivos para las personas que usan el dinero plástico como medio de pago. (RCN, 2016). Para que esta propuesta

sea realmente atractiva y no fracase como en el pasado donde muchos colombianos no veían reflejados la devolución de IVA en sus extractos, es necesario que ese incentivo sea inmediato.

Otro de los proyectos de ley que cursa en la Cámara va en el segundo de cuatro debates del periodo de 2016, es el que habla de los cobros que se les realizan a los usuarios del sistema, muchos de los cuales pueden generar desconfianza de los usuarios.

Todas estas iniciativas obligan a los Bancos a operar con transparencia y que los usuarios sean los primeros en conocer todo por lo que tiene que pagar como intereses, gastos, contribuciones, comisiones, impuestos, entre otros. Los bancos están obligados a enviar un reporte anual de costos, en el que se le informa los costos pagados durante un año al usuario como cobro de cuota de manejo, cobros por consultas en líneas de atención o por internet. (El Espectador, 2015).

La educación financiera y menores costos se convierten en aspectos relevantes para el sector, de ahí la importancia de una mejor regulación para el sistema para que no se pierdan los recursos de los ahorradores o que sean bien invertidos y no pase lo que se anunció recientemente con la liquidación de Estraval, donde cientos de inversionistas posiblemente perderán el dinero. No obstante una buena regulación no es toda la solución, ya que es necesario que el público esté educado y sepa cuáles son los verdaderos riesgos que afrontan en una u otra inversión. (Franco, EL Sistema Financiero necesita una mejor regulacion, 2016).

El papel de la regulación en Colombia está en manos de varias entidades, los bancos vigilados por la superintendencia financiera, las cooperativas por la superintendencia Solidaria y la Súper Sociedades, negocios relacionados con finanzas extra bancarias como factoring, libranzas, entre otros, no obstante parece que con el último escándalo de la liquidación de Estraval, compañía que se dedicaba a la administración de libranzas. Este tipo de entidades que son legalmente constituidas y están “reguladas” nacen y se propagan principalmente después la crisis financiera

mundial, las autoridades aumentaron las exigencias a las entidades bancarias, exigiéndoles mayores capitales y más mecanismos para prevenir riesgos e iliquidez. Esto provocó que los bancos bajaran las rentabilidades para sus ahorradores, y aparecen entonces esos negocios donde se ofrece más dinero en poco tiempo, uno de ellos el modelo de libranzas, sin embargo como otros supuestos negocios del año, donde las personas viven la euforia de recibir grandes sumas, la fiesta termina en la pérdida de todo, algunos ejemplos DMG, Interbolsa, Factor Grup y ahora Estraval. (Dinero, 2016).

El afán de ganar rápidamente es algo cultural y está relacionado con la educación financiera, en nuestro país solo el 3% de la población ha recibido educación financiera, según la banca de las Oportunidades.(Dinero, 2016). Por esta razón es necesario que el gobierno trabaje para que cada ciudadano comprenda el riesgo de hacer ciertas inversiones y entender que a mayor rentabilidad mayor riesgo. A pesar de todo esto para el sector es necesario defender este tipo de modelos y no estigmatizarlos según el superintendente financiero Gerardo Hernández.

Otro de los aspectos que afectara claramente el sector financiero en Colombia es la sostenibilidad del posconflicto, en el cual el este sector financiero jugará un papel importante si se tiene en cuenta que en las últimas décadas ha ganado más de 10 billones de pesos. Se están abriendo escenarios en los cuales se invitan a los principales representantes del gremio como presidentes de los más importante bancos y conglomerados del país, los cuales con toda seguridad no podrán ser ajenos a esta nueva realidad que enfrentará el país en los próximos años y que sin duda afectará su rentabilidad, siendo posiblemente un sector que tenga que realizar un aporte importante al posconflicto. Así mismo el posconflicto puede desincentivar a los bancos extranjeros, quienes para operar requiere un mayor esfuerzo y posiblemente no estarán tan interesados en ver menos utilidades por efecto dómimo que este traerá. (El Espectador, 2016).

4.2.2 Dimensión económica

La economía en Colombia para el 2015 mantuvo niveles de crecimiento, un 3% en lo corrido del año y le permitió liderar en América Latina, mostrando resistencia a la desaceleración económica. Dentro los sectores que jalonan esta dinámica está el financiero aporte un 9,6 para el 2015, dato incluso superior al 2014, lo que indica el buen momento de este sector. (Dinero.com, 2015). En lo corrido del 2016, el sector financiero sigue ganando, aunque no más que 2015, como efecto de la desaceleración que muestra este año la economía, sigue siendo un sector que genera utilidades según la superintendencia financiera de 1,42 billones de pesos. Sin embargo los Bancos bajaron sus utilidades, esto principalmente por la volatilidad de los mercados, el aumento de las tasas de interés, entre otros factores. (El Tiempo.com, 2016).

Producto interno bruto (PIB)

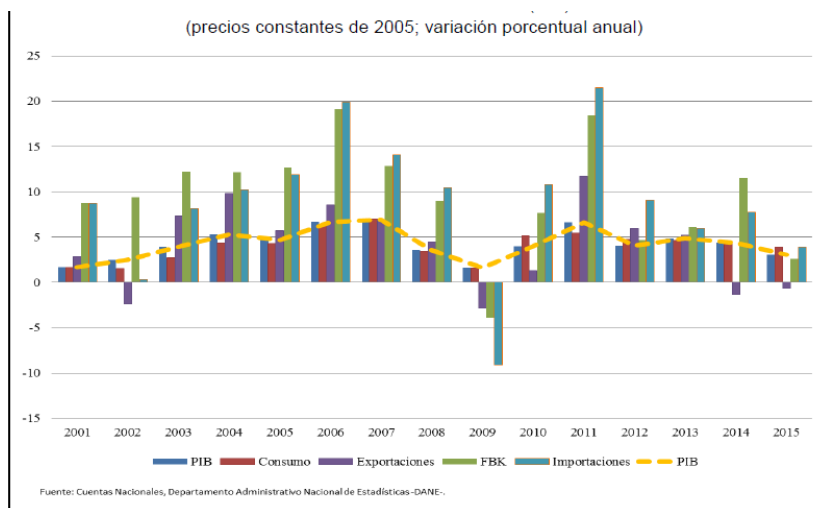


Ilustración 2: Producto interno bruto
Fuente: Banco de la República

La tasa de usura subió al 32% (Superfinanciera.gov.co, 2016), a esto se le suma el incremento en las tasa de interés del banco de la Republica que ya se ubica en un 7,50% (Banrep.gov.co, 2016), lo que sin duda desincentiva la cartera de consumo, como los créditos de libre inversión y las tarjetas de crédito, esto hará que los usuarios del sector lo piensen dos veces antes de adquirir bienes que no necesitan como electrodomésticos, tecnología o viajes y diferirlos a cuotas en las que pagarán demasiado y en consecuencia disminuiría su calidad de vida al tener que disponer mayores recursos de sus ingresos a pagar este tipo de deudas.

A pesar de los factores como el incremento de tasas las entidades financieras siguen entregando tarjetas como alternativa para realizar pagos en establecimientos de comercio, aunque en este sentido Colombia está bastante rezagado, existen normas que estimulan el manejo del efectivo, como el GMF (4*1000), retenciones como el IVA el ICA, estos son algunos cobros por lo que muchos comerciantes no ofrecen la alternativa de pagar con otros medios y solo reciben efectivo. Por ello, la preferencia por dinero en efectivo en el país es alta y mayor de la que corresponde a su desarrollo económico, lo cual obstaculiza la inclusión financiera y promueve las actividades al margen de la ley. (Publicaciones SEMANA, 2016). Una forma de compras más eficientes es la utilización de medios de pago electrónicos, incluso a los comerciantes se les facilita el manejo de sus negocios, en muchas ocasiones reducen los costos y por eso mismo pueden contribuir a aumentar el consumo, el PIB y el empleo. (Publicaciones SEMANA, 2016).

En un país como Colombia la contribución de los pagos con tarjeta en uno de los más bajos en América del Sur, (0,11 anual promedio. (Publicaciones SEMANA, 2016). Esto quiere decir que todavía queda una tarea compleja para las diferentes entidades financieras, ya que son ellas las llamadas a educar a los comerciantes para que vean las bondades de aceptar otros medios de

pago, además esto los afecta directamente teniendo en cuenta que así mejora la formalidad y las actividades ilícitas se hacen más difíciles.

4.2.3 Dimensión social

Cuando se habla de inclusión financiera, quiere decir que más personas podrán tener acceso al crédito, lo que se traduciría en calidad de vida, ya que muchas personas esperan poder acceder al sistema financiero para poder estudiar, tener su propio negocio, comprar una vivienda digna. Colombia ocupa el puesto 57 entre 82 países, por debajo de Corea que está en el primer puesto y de los Latinoamericanos como Brasil que ocupó el puesto 29. 22,6 millones de adultos tienen un producto financiero. (Casa editorial El Tiempo, 2015), sin embargo todavía existen barreras que los dejan en desventajas frente a otros países, según un informe de The Economist Intelligence Unit. La inclusión es fundamental para mejorar el desarrollo económico y la reducción de la pobreza, sin embargo no basta con que estas personas excluidas tengan una cuenta bancaria, ya que en el uso también Colombia se raja quedando en el puesto 46. Esto explica en cierta manera el retraso de algunas regiones.

No obstante otras son las cifras de Asobancaria la cual habla de que en Colombia el nivel de bancarización es del 71,5 por ciento, según la Superintendencia Financiera el nivel de acceso a crédito es del 43,3. (Casa editorial El Tiempo, 2015). Sin embargo hay otras cifras que se ven también, por ejemplo el programa del gobierno Familias en Acción, aunque logro vincular a más de dos millones de personas al sistema financiero, el 51% de las cuentas, están inactivas y en la mayoría de los casos, las familias retiran los recursos tan pronto de los consignan.

Evolución anual del indicador de bancarización

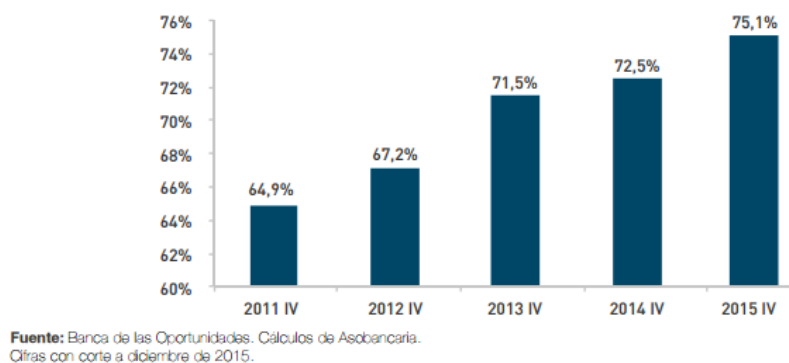


Ilustración 3: Evolución de la bancarización

Fuente: Banca de oportunidades

Esta es una realidad no solo para Colombia, es un reto para la región, ya que muchas familias siguen prefiriendo hacer sus transacciones en efectivo, es por eso que aunque sin duda se ha avanzado, el camino es largo y se deben generar medidas que estimulen los pagos electrónicos y no en efectivo. Si Colombia logra avanzar en este tema, los resultados se reflejarán en el desarrollo económico y social del país. (Casa editorial El Tiempo, 2015).

Otras de las variables que se tiene que analizar es el desempleo en Colombia, el cual tiene un impacto directo en el otorgamiento de crédito y en la recuperación de cartera, por lo tanto se hace necesario un control por parte del gobierno y contar con medidas que lo mitiguen, aunque la percepción en cuanto a esta variable cambia de acuerdo a la región, el DANE otorga en su boletín de indicadores económicos las cifras comparativas desde el 2001 hasta el 2016, en cual se puede ver una disminución en los últimos 6 años, lo que ha permitido que los hogares aumenten su confianza en la economía, y busques créditos para el desarrollo de sus proyectos o sea vea un incremento en el ahorro.

Tasa de desempleo en Colombia: total nacional

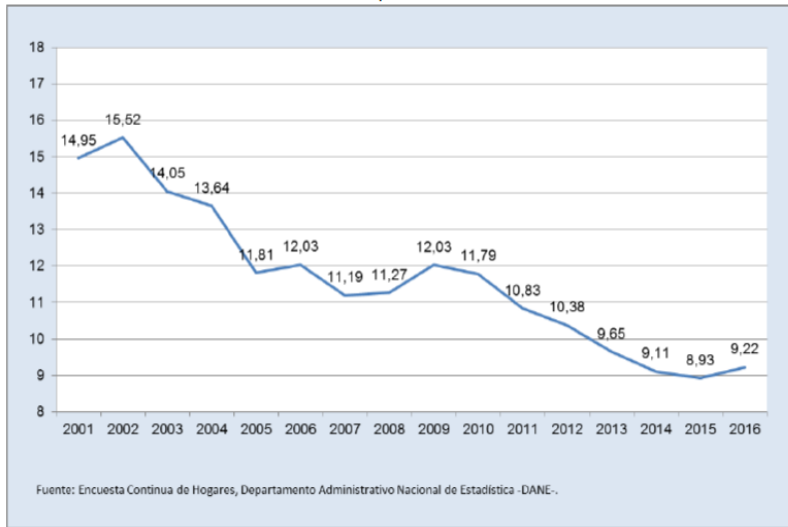


Ilustración 4: Tasa de desempleo en Colombia
Fuente: DANE

4.2.4 Dimensión tecnológica

La tecnología en el sector financiero se ha convertido es uno de los pilares para la bancarización, sin embargo algunos bancos siguen siendo muy rígidos ante los cambios tecnológicos, siendo muy tradicionales, perdiendo de vista que aunque se conoce del negocio, no se está entendiendo la tendencia y esta desconexión les puede generar pérdidas importantes de mercado. Es necesario cambiar de mentalidad y enfocarse en desarrollar productos hechos a la medida de los clientes, para esto es absolutamente necesaria una interacción que permita identificar sus verdaderas necesidades. Para esto se hará necesario tener herramientas para

análisis de datos como la minería de datos, ya este tipo de desarrollos los lleva cabo los bancos más grandes del mundo. (Publicaciones SEMANA, 2016).

La tecnología es un desafío en el cual los bancos no pueden quedarse atrás ya que existe el riesgo de nuevos competidores que tienen plataformas tecnológicas donde se pueden hacer operaciones de crédito sin necesidad de desplazarse, esta es una nueva realidad de la que los bancos deben ser conscientes y ponerse la vanguardia, ya que los clientes no los van a buscar, porque las nuevas plataformas buscan a los clientes.(Publicaciones SEMANA, 2016).

Muchos bancos vienen logrando hacer más eficientes sus plataformas tecnológicas, hacen desarrollos como aplicaciones para el celular, la masificación de los Smartphone han permitido la evolución y mejorar la eficiencia de los mercados y la calidad de vida de los usuarios. (Franco, 2016), pero para que las personas confíen en estos nuevos medios, los bancos deben asegurar que sus plataformas son confiables y para esto es necesario grandes inversiones.

Según el vicepresidente de Asobancaria, Jonathan Malagon, el uso de las tecnologías genera eficiencias en la industria financiera y facilita el acceso a estos servicios.(Franco, 2016). Otro de los ejemplos que se encuentran en los nuevos desarrollos de la tecnología, es cómo se paga un servicio tan básico como un taxi a través de un aplicativo móvil, Uber es ejemplo de esto, que convirtió este servicio en un claro ejemplo de bancarización.

Los bancos deben trabajar conjuntamente para desarrollar nuevas formas de transformar la banca y las alternativas financieras para sus clientes.(Publicaciones SEMANA, 2016).

4.2.5 Dimensión ecológica

En Colombia existen bancos que se preocupan por la sostenibilidad, como Bancolombia que fue reconocido durante el Foro Económico Mundial que se realiza en Davos, Suiza, donde

recibió el premio como el quinto banco más sostenible del mundo y el primero del continente americano. (El Espectador, 2016). Es indiscutible que más que una tendencia, ya es una responsabilidad que los diferentes sectores contribuyan a la sostenibilidad del país y del planeta, incluso existen campañas que promueven el consumo de los productos o servicios que realicen este tipo de aportes y así mismo para quienes no lo hacen, desacreditándolas como perjudiciales.

Es importante que un banco del país obtenga este tipo de reconocimientos, ya que pone los ojos en Colombia por buenas prácticas del sector. Una de las estrategias que esa entidad ha desarrollado es la capacitación a campesinos en buenas prácticas agrícolas, turísticas y sostenibles. El impacto que el sector financiero puede tener apoyando buenas prácticas ambientales y sociales, es una mayor cercanía con las comunidades, incluso generar fidelidad por parte de sus clientes o acercar a nuevos segmentos que están hoy más preocupados por estos temas. El sistema financiero colombiano ha desarrollado programas de sostenibilidad, con el fin de estandarizar algunos procesos, en el 2012 se suscribió, de la mano del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible el “Protocolo Verde”. La cual contempla cuatro frentes de trabajo: eco-eficiencia, desarrollo de productos verdes, medición de riesgos ambientales y divulgación de sus avances. (La República, 2014).

Muchas empresas quieren ser clientes de los bancos, porque son responsables en los pagos que tienen que hacer por productos y servicios, sin embargo gracias a los programas que contempla el Protocolo Verde, estos proveedores deben cumplir también con prácticas que privilegien en medio ambiente. En cuanto a los estudios de crédito, buscan que los diferentes sectores económicos que tengan proyectos contemplen los riesgos y el impacto social y ambiental. El sector financiero ha buscado aliados para este proceso, entre los cuales están la banca multilateral y el Gobierno. Aunque se ha logrado desarrollar estrategias en eco-eficiencia,

el reto es desarrollar productos verdes, que aceleren las estrategias de mitigación de cambio climático.(La República, 2014).

4.2.6 Dimensión Legal

El sistema financiero Colombiano cuenta con un marco legal el cual se desarrolla a partir del artículo 335 de la constitución Política Colombiana. En 1993 la ley 35 funciona como ley marco que regula intervención, inspección, vigilancia y control del gobierno en las actividades financieras, bursátil y aseguradora. Bajo esta ley se actualiza el Decreto 663, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. (ANDI, 2016).

Existen leyes que buscan la protección del consumidor financiero, es por esto que cada vez los diferentes bancos enfocan mayores esfuerzos en tener personas idóneas que asesoren a sus clientes y evitar así quejas y reclamos que incluso les puede acarrear riesgos de carácter legal y de reputación.

La ley 1328 de 2009 habla de la protección al consumidor financiero, la cual contempla medidas como información detallada sobre los costos de los servicios ofrecidos, además designar un Defensor del Consumidor Financiero con el objeto de canalizar y resolver los reclamos. (ANDI, 2016).

4.3 Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Presencia Internacional, expansión de mercados a través de cuotas de mercado en Perú, Colombia, EEUU y España.</p> <p>Hace parte del grupo financiero más importante de Ecuador</p> <p>Experiencia en el Ecuador de 110 años</p> <p>Calificación AA+ en riesgo para inversiones.</p> <p>Solidez bancaria</p> <p>Personal capacitado</p> <p>Estabilidad</p>	<p>Poca inversión en publicidad</p> <p>No cumple su promesa de valor</p> <p>No hay cultura de servicio</p> <p>Portafolio de productos y servicios, poca diferenciación.</p> <p>Los clientes no son fieles, se van fácilmente por mejores condiciones</p> <p>La tasa de morosidad ha aumentado en el último año en las diferentes carteras.</p> <p>Pocas oficinas</p> <p>Plataforma tecnológica lenta</p> <p>Manejo documental inadecuado, dificultad en la búsqueda de información.</p> <p>No hay banca móvil</p> <p>Altas tarifas y comisiones</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Leyes como incentivos al manejo del dinero plástico, incrementa la utilización de estos medios de pago.</p> <p>Políticas de inclusión financiera, se incrementaría el acceso al crédito.</p> <p>Adaptarse a nuevas tecnologías, que le permitan ganar una mayor cuota de mercado, especialmente nuevas generaciones.</p> <p>Estar preparado para los cambios regulatorios que manejan el Banco de la Republica, Asobancaria y Superfinanciera.</p> <p>Operar con transparencia para acercarse más a los clientes.</p> <p>Educación financiera</p>	<p>Leyes o reformas que vayan en contravía de los intereses del sector como que no se cobren algunas tarifas, esto afectaría los ingresos.</p> <p>Negocios extrabancarios como la negociación de pagarés de libranza que ponen en riesgo el sector.</p> <p>Posconflicto, se le pedirá a los bancos que destinen un porcentaje de sus utilidades para su sostenimiento.</p> <p>Volatilidad de los mercados</p> <p>Desaceleración de la economía</p> <p>Incremento de la tasa de usura</p> <p>Bajo nivel de confianza en las entidades financieras, debido a que se piensa que son excluyentes.</p> <p>Nuevas tecnologías</p> <p>Existencia de productos sustitutos extrabancarios.</p> <p>Incremento de la tasa de intervención del Banco de la Republica.</p> <p>La inflación, se trata de controlar a través del aumento de las tasas de interés para disminuir el consumo, lo cual desincentiva el crédito.</p>

Tabla 1: Matriz DOFA
Fuente: Construcción propia

El Banco Pichincha tiene retos importantes que asumir, desde el análisis de sus fortalezas, se encuentra que muchas de ellas no logran ser diferenciadoras, mientras que en las debilidades que se encuentran los que deberían ser los pilares de la organización.

En cuanto a las oportunidades y amenazas, también tiene un largo camino para aprovechar unas y contrarrestar otras sin que se afecte su operación, no obstante en Colombia el escenario para los bancos sigue siendo atractivo, pero no se puede perder de vista que para ganar una mayor cuota de mercado se debe poner en marcha estrategias que posibiliten la permanencia del

Banco Pichincha en el país, ya que enfrenta grandes amenazas aunque muchas de ellas inherentes a la operación y que afectan todo el sector, corresponde a cada entidad estar preparada para afrontar los diferentes escenarios.

4.4 Análisis al interior del sector

4.4.1 Estructura del mercado en que se compete

La competencia en el sector financiero es perfecta, principalmente porque existe un alto número de competidores como Bancolombia, BBVA, Av. Villas, Colpatria, Sudameris, HSBC, Caja Social, Davivienda, Agrario, Pichincha, Banco de Bogotá, Occidente, Popular, Bancoomeva, Falabella, sin mencionar las compañías de financiamiento, y las Cooperativas. El objetivo principal es captar y colocar, entre los bancos existe poca diferenciación, ofrecen cuentas de ahorro, en las que lo único que cambia es el nombre pero tienen un mismo fin, cuentas corrientes y CDT, donde lo único que cambia en este último es la tasa, la cual depende de cada entidad y de su momento de liquidez o de su necesidad de colocación. En cuando a los créditos la diferenciación es menor, ya que se ofrecen créditos de consumo, tarjetas de crédito o créditos comerciales, donde una vez más es determinante la tasa.

Todos hablan que para poder diferenciarse tienen que ofrecer el mejor servicio, ya que todos ofrecen casi lo mismo, no obstante el servicio tampoco es un factor que los diferencia mucho, son las personas que trabajan en las diferentes entidades las que realmente logran cautivar a un cliente hasta el punto de que lo siga hacia otra entidad, en realidad un cliente muchas veces no se va de un banco porque le da pereza cancelar todo su portafolio, pero en aquellos donde no se logra profundizar el cliente, este se irá fácilmente. El grado de rivalidad en el sector es alto, cuando se visita un cliente muy probablemente ya tenga entre 3 y 6 bancos, todo quieren una

parte, es por esto que se habla de compras de cartera para reemplazar deudas que le signifiquen al cliente un mayor costo, o se ofrece otra tarjeta de crédito con más cupo o sin cobro de cuota de manejo, incluso en el producto de la libranza se hacen compras de cartera masivas de todos los empleados de una empresa para sacar al competidor del radar.

Evolución del número de bancos en Colombia

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá
Popular	Popular	Popular	Popular	Popular	Popular	Popular	Popular
Santander Colombia	Santander Colombia	Santander Colombia	Santander Colombia	Corpbanca	Corpbanca	Corpbanca	Corpbanca
Bancolombia	Bancolombia	Bancolombia	Bancolombia	Bancolombia	Bancolombia	Bancolombia	Bancolombia
Scotiabank Colombia	Scotiabank Colombia	Scotiabank Colombia	Scotiabank Colombia	Scotiabank Colombia	Scotiabank Colombia	Scotiabank Colombia	Scotiabank Colombia
Citibank	Citibank	Citibank	Citibank	Citibank	Citibank	Citibank	Citibank
HSBC Colombia	HSBC Colombia	HSBC Colombia	HSBC Colombia	HSBC Colombia	HSBC Colombia	HSBC Colombia	HSBC Colombia
GNB Sudameris	GNB Sudameris	GNB Sudameris	GNB Sudameris	GNB Sudameris	BBVA Colombia	BBVA Colombia	BBVA Colombia
BBVA Colombia	BBVA Colombia	BBVA Colombia	BBVA Colombia	BBVA Colombia	Helm Bank	Helm Bank	Helm Bank
Helm Bank	Helm Bank	Helm Bank	Helm Bank	Helm Bank	Occidente	Occidente	Occidente
Occidente	Occidente	Occidente	Occidente	Occidente	Caja Social BCSC	Caja Social BCSC	Caja Social BCSC
Caja Social BCSC	Caja Social BCSC	Caja Social BCSC	Caja Social BCSC	Caja Social BCSC	Daviwinda	Daviwinda	Daviwinda
Daviwinda	Daviwinda	Daviwinda	Daviwinda	Daviwinda	Red Multibanca Colpatría	Red Multibanca Colpatría	Red Multibanca Colpatría
Red Multibanca Colpatría	Red Multibanca Colpatría	Red Multibanca Colpatría	Red Multibanca Colpatría	Red Multibanca Colpatría	Agrario de Colombia	Agrario de Colombia	Agrario de Colombia
Agrario de Colombia	Agrario de Colombia	Agrario de Colombia	Agrario de Colombia	Agrario de Colombia	AV Villas	AV Villas	AV Villas
AV Villas	AV Villas	AV Villas	AV Villas	AV Villas	Procredit Colombia	Procredit Colombia	Procredit Colombia
Procredit Colombia	Procredit Colombia	Procredit Colombia	Procredit Colombia	Procredit Colombia	Bancamia	Bancamia	Bancamia
Bancamia	Bancamia	Bancamia	Bancamia	Bancamia	WWB	WWB	WWB
		WWB	WWB	WWB	Coomeva	Coomeva	Coomeva
			Coomeva	Coomeva	Finandina	Finandina	Finandina
			Finandina	Finandina	Falabella	Falabella	Falabella
			Falabella	Falabella	Pichincha	Pichincha	Pichincha
			Pichincha	Pichincha	Cooperativo Coopcentral	Cooperativo Coopcentral	Cooperativo Coopcentral
				Santander de Negocios	Santander de Negocios	Santander de Negocios	Santander de Negocios
				Banco Mundo Mujer	Banco Mundo Mujer	Banco Mundo Mujer	Banco Mundo Mujer
				Banco Multibank	Banco Multibank	Banco Multibank (1)	Banco Multibank (1)
						Banco Compartir (2)	Banco Compartir (2)
18	18	19	23	23	24	24	25

(1) Multibank S.A compañía de financiamiento se convierte en Banco Multibank (octubre de 2014)

(2) Finamerica Compañía de Financiamiento se convierte en Bancocompartir (noviembre de 2014)

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Información con corte a diciembre de cada año.

Tabla 2: Evolución de bancos

Fuente: Superfinanciera

4.4.2 Análisis de los competidores

ENTIDAD	PORTAFOLIO	INNOVACION TECNOLÓGICA	PRESENCIA INTERNACIONAL	INFRAESTRUCTUR A y SUCURSALES
BANCO PICHICNHA	Pocos productos y servicios.	Muy poca, no cuenta con Banca Móvil.	Ecuador, Perú, Miami, Colombia, España.	En Colombia poca infraestructura, 47 oficinas a nivel nacional. En Ecuador es el banco con mayor presencia nacional.
CAJA SOCIAL	Muchos productos y servicios.	Muy poca, no cuenta con Banca Móvil.	No tiene presencia internacional	Buena Infraestructura, 74 oficinas a nivel nacional
COLPATRI A	Pocos productos y servicios.	Moderada, Tiene Banca Móvil.	A través del Scotiabank tiene presencia en Perú, Chile, Brasil, Costa Rica, Guatemala, Guyana, Venezuela, México, etc.	Buena infraestructura, 184 oficinas a nivel nacional
BANCOLOMBIA	Muchos productos y servicios.	Los más avanzados en innovación tecnológica, Banca Móvil, Billeteras virtuales.	Panamá, Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Nicaragua, Perú.	Excelente infraestructura, 850 oficinas a nivel nacional.
BOGOTA	Muchos	Muy avanzados	Miami, New	Excelente

	productos y servicios.	en innovación tecnológica, Banca Móvil, Billetera Virtual.	York, Panama, Nasaau	infraestructura, 700 oficinas a nivel nacional.
--	------------------------	--	----------------------	---

Tabla 3: Análisis de la competencia
Fuente: Elaboración propia

El Banco Pichincha se destaca principalmente en su presencia Internacional y en la infraestructura y número de oficinas en Ecuador, pero en Colombia es muy limitada su presencia y los clientes no lo tienen presente, cuenta con un portafolio reducido que le dificulta hacer ofertas integrales a los clientes, en Colombia no cuenta con tecnología e innovación disponible para los clientes.

Otras entidades como Colpatría y Banco Caja Social, cuentan con portafolio más amplios, aunque su presencia en infraestructura y red de oficinas nacional no es tan amplia, son Bancos con tímidos avances tecnológicos, no muy destacados. Por otra parte, están los Bancos más grandes del país, Bancolombia y Banco de Bogotá, quienes además de contar con portafolios muy amplios en amplitud y profundidad, cuentan con avances tecnológicos a disposición de sus clientes que les permite ser reconocidos como bancos ágiles y que están a la vanguardia, también cuentan con una excelente infraestructura y una gran red de oficina a nivel nacional.

4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas

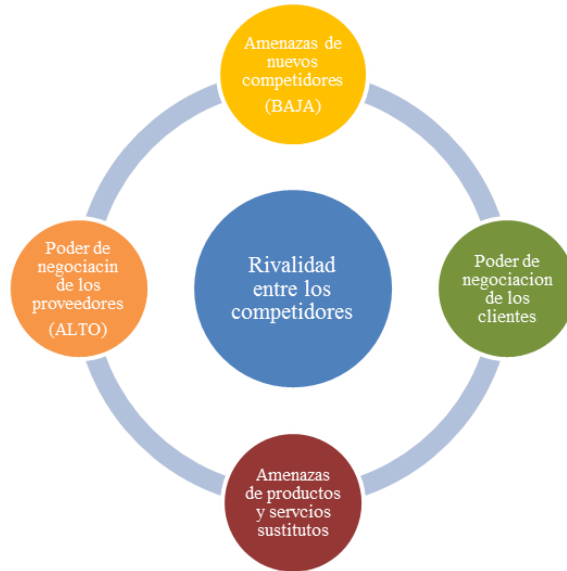


Ilustración 5: Fuerzas competitivas de Porter

Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

En los últimos 5 años han aparecido nuevos competidores en el sector financiero colombiano como Bancoomeva, Finandina, Falabella, wwb y Pichincha, cada una de estas con un segmento de mercado muy definido, no obstante no todos los años es posible que nuevos competidores entren al mercado teniendo en cuenta los grandes requerimientos de capital, el reconocimiento de los bancos actuales y la participación de mercado de grandes conglomerados como Bancolombia y grupo Aval.

Sobre el poder de negociación con los proveedores, muchos de estos en las entidades financieras determinan el cumplimiento de la promesa de servicio de cada una de ellas, deben ser altamente confiables y auditables de acuerdo al grado de regulación que tienen las entidades por parte de la Súper Intendencia Financiera. Algunos de los proveedores se convierten los aliados estratégicos para la gestión de diferentes productos del portafolio, como las entidades de segundo piso como Bancoldex, Findeter, Finagro, que permiten mejorar las condiciones y apoyar proyectos de los diferentes sectores de la economía. Los bancos por excelencia son los clientes ideales para sus proveedores, ya que son excelentes pagadores por su naturaleza misma, no obstante tienen un alto poder de negociación.

En cuanto a amenazas de productos y servicios, en un país como Colombia por un tema cultural o por falta de educación financiera, no se tiene la costumbre de ahorrar, muchas personas dicen que no les alcanza porque ganan apenas para pagar sus gastos o simplemente por desconfianza del sector. La Encuesta Global de Nielsen sobre la Confianza del Consumidor e Intenciones de Compra para el tercer trimestre de 2015, donde son consultadas más de 30 mil personas en 60 países, arroja que en Colombia el dinero que les sobra a los ciudadanos cada mes se utiliza para pagar créditos, deudas o tarjetas; entretenimiento, ropa nueva, planes de vacaciones, productos tecnológicos, entre otros. Lo curioso es que sólo el 6 % de los encuestados usa este ingreso para ahorrar e invertir en acciones, y el 5 por ciento lo destina a un fondo de retiro. Esto permite inferir que en el país la cultura financiera es cortoplacista, generada a veces por la falta de orientación sobre cómo hacer un buen uso de estos recursos, sumada al desconocimiento general sobre las opciones de inversión disponibles en el mercado. (Portafolio.co, 2016)

En cuanto a los créditos y la financiación surgió otra amenaza que cada día toma más fuerza, es el Crowdfunding, que es una alternativa para financiar negocios sin los bancos. El Banco Mundial reconoció a Colombia sus avances en las facilidades para la hacer negocios. El país pasó del puesto 12 al cuatro entre las naciones con ingresos medios-altos y del 53 al 34 a nivel global.(Dinero.com, 2015). Sin embargo, al medir qué tan fácil es iniciar un nuevo proyecto el balance para Colombia fue muy distinto. En el último año el país no tuvo avances en los indicadores que se tienen en cuenta, por lo cual retrocedió a nivel mundial. Pasó de estar en el puesto 79 en 2014 al 84 en 2015. (Dinero.com, 2015). Uno de los principales obstáculos para la creación de nuevos negocios en el país es la falta de capital o financiación para su desarrollo. En ocasiones porque los bancos no asignan créditos y en otras porque el capital obtenido resulta insuficiente.(Dinero.com, 2015). Pero esta resulta no ser una problemática exclusiva de Colombia. En países como Estados Unidos o España entre otros también sucede. Es por esto que el crowdfunding ha venido tomando fuerza a nivel global.(Dinero.com, 2015).

Este modelo de financiación (crowdfunding) consiste básicamente en pedir a otras personas los recursos necesarios para el desarrollo de un determinado proyecto, contrario a lo que se hace con los bancos, donde los interesados solicitan el mayor porcentaje de los recursos para el desarrollo de la iniciativa.(Dinero.com, 2015). En este punto Internet se torna fundamental pues es la esencia del modelo. En la red existen plataformas como Kickstarter, donde los desarrolladores del proyecto lo exponen para que otros internautas hagan ya no un aporte millonario, sino un pequeño aporte a cambio de algo.(Dinero.com, 2015). Existen otras amenazas como Préstamos informales y el ahorro en sistemas como las natilleras.

Por su parte, los clientes cada vez tienen más poder en cuanto a su negociación con los bancos, ya que cuentan con leyes que los protegen como el estatuto del consumidor financiero, y están más atentos a la letra menuda de los contratos.

Por otra parte los clientes actuales son quienes escogen su banco y si este no tiene un portafolio profundizado, simplemente buscan otro que les ofrezca lo mismo o mejor. Los clientes fácilmente se cambian de banco por tasas o tarifas, se van para donde el mejor postor, si una entidad no logra diferenciarse puede perder fácilmente un cliente.

La rivalidad en el sector financiero es cada vez más alta, la mayoría ofrece los mismos productos, sin embargo cada día los clientes son menos fieles a su entidad, lo que ha canibalizado de cierta manera el sector, con ofertas agresivas de compras de cartera, cuotas de manejo vitalicias, tasas más bajas y todo esto genera una guerra de precios y no de verdaderos valores agregados, pero que finalmente benefician al consumidor.

Es un sector con una alta rentabilidad de acuerdo a un artículo de la revista dinero del 30 de Septiembre de 2015, los bancos más rentables no son los que más utilidades ganan, menciona que el Banco Caja Social fue el establecimiento con mayor rentabilidad y que le lleva a la competencia más de 3 puntos, sin embargo las utilidades más altas las obtuvo Bancolombia y BBVA para ese periodo.

El sistema financiero Colombiano se ha venido fortaleciendo y es un factor clave para mantener la confianza en la economía del país, según el ex ministro de Hacienda Cárdenas “tener un sistema bancario más fuerte y consolidado le ha permitido a Colombia avanzar en la profundización financiera, al tiempo que las mejores calificaciones por parte de todas las agencias internacionales facilitaron que, tanto el Gobierno como los ciudadanos, tengan menores tasas de interés y mayor acceso a los mercados. (Dinero.com, 2015).

4.5 Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector



Ilustración 6: Estructura de mercadeo

Fuente: Mercadeo Banco Pichincha

Para las estructuras que se observaran a continuación, no se encuentra desagregada el área de mercadeo y comercial, por lo tanto no se hace posible identificar la composición de cada área como es el caso del Banco Pichincha, del cual se obtiene información detallada por tener acceso como funcionaria.

Estructura Organizacional Grupo Bancolombia

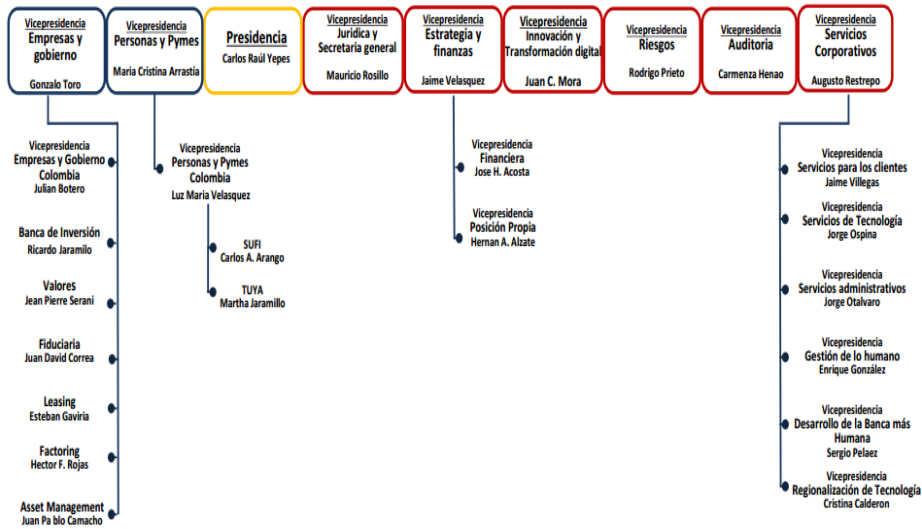


Ilustración 7: Estructura organización Bancolombia
Fuente: www.grupobancolombia.com

Estructura Organizacional Banco de Bogotá

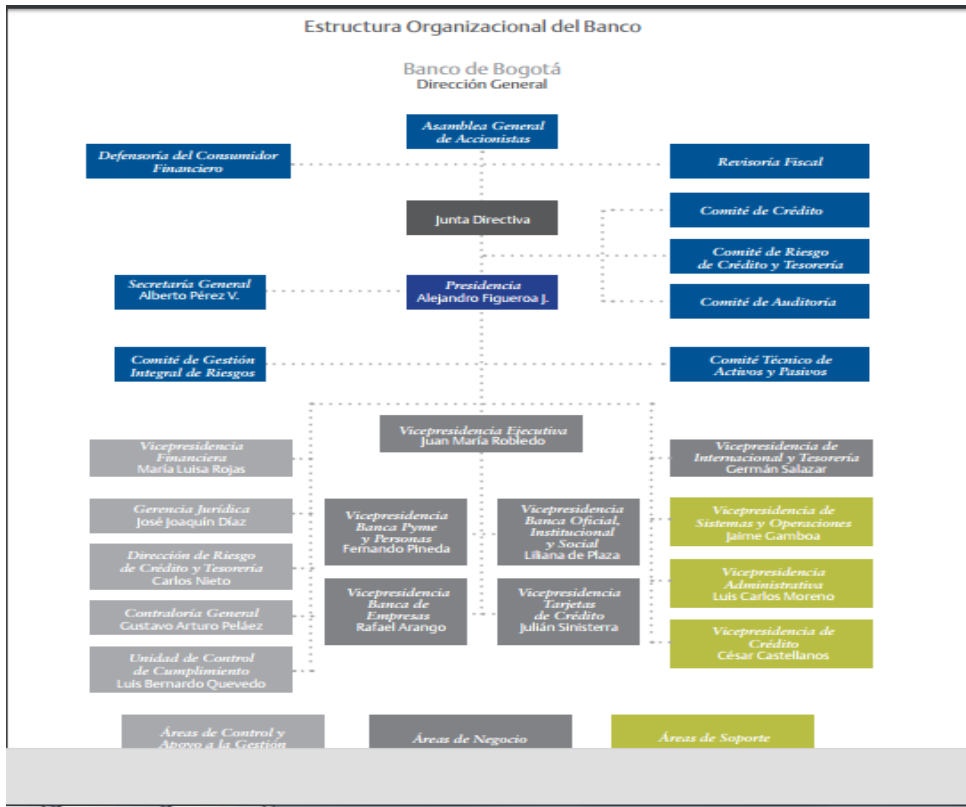


Ilustración 8: Estructura organizacional Banco de Bogotá
Fuente: www.bancodebogota.com.co

Estructura Organizacional Colpatría

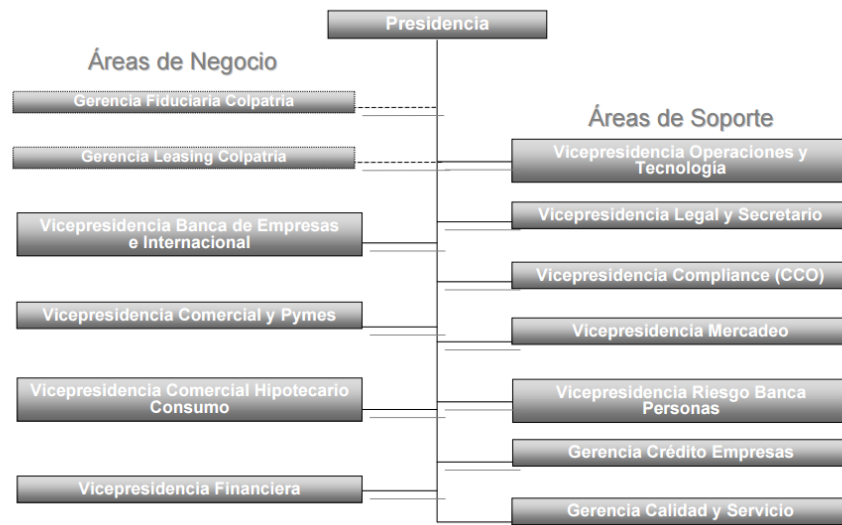


Ilustración 9: Estructura organizacional Colpatría

Fuente: www.colpatría.com.co

Las ventajas del Banco Pichincha por ser un banco más joven es que tiene una estructura relativamente liviana, que le permite la interacción entre diferentes áreas, la toma de decisiones es más rápida y no se evidencia un alto grado de burocracia. No obstante ser joven y pequeño también es una desventaja a la hora de darse a conocer, ya que esto le dificulta la cercanía al cliente, el cual en muchos casos no reconoce al Banco, otras desventaja es que puede tener una alta rotación de personal, ya que no cuenta con un musculo financiero tan grande como para ofrecer beneficios extralegales que tienen otras entidades o grupos financieros.

La estructura de vicepresidencias se creó a finales del año 2015, por lo que se está apenas afianzando para que sea mucho más funcional. En cuanto a las ventajas de las otras entidades comparadas es que se observa un alto grado de especialización, cada unidad de negocio es una

pequeña empresa dentro de la organización encargada de cumplir un papel específico, teniendo en cuenta que cada área busca personas especializadas se puede lograr mayor eficiencia y productividad.

Normalmente los grandes bancos cuentan con personal estable, ya que en este tipo de entidades tiene el plan carrera para sus empleados, existe la posibilidad de que un gerente hoy haya sido cajero hace 10 años. Las áreas de mercadeo de estas entidades son mucho más estratégicas que operacionales, hacen grandes inversiones en producto y publicidad.

Las desventajas de este tipo de empresas es que puede existir poca comunicación entre áreas, porque se puede pensar de forma individual o por unidad de negocio, lo que no permite un buen trabajo en equipo y esto puede dificultar que grandes proyectos salgan en tiempos establecidos. Así mismo las decisiones son más lentas ya que deben pasar por muchos niveles.

4.6 Mapa de productos y precios

A continuación se mencionaran los productos más importantes que hacen parte del portafolio pyme de algunas entidades financieras diferentes a Banco Pichincha.

BANCOS	PRODUCTO	TARIFA
BANCO DE BOGOTA	Consignación referenciada	\$ 3.700
	Recaudo Físico	\$ 7.800
	Recaudo Barras	\$ 4.000
	Recaudo PSE	\$ 2.800
	Giro empresarial	\$ 9.300
	Tarjetas recargables	\$ 5.850
	Portal Empresarial	\$ 29.000
	Chequera 100	\$ 378.800

	Tarjeta de crédito	\$ 66.200
BANCOLOMBIA	Consignación sin referenciada	\$ 4.800
	Recaudo Físico	\$ 8.090
	Recaudo Barras	\$ 5.120
	Recaudo PSE	\$ 2.800
	Giro empresarial	\$ 5.000
	Tarjeta prepago	\$ 8.000
	Sucursal virtual	\$ 58.200
	Chequera 100	\$ 480.000
	Tarjeta de crédito pyme	\$ 60.000
BANCO COLPATRIA	Consignaciones	\$ 0
	Recaudo Físico	\$ 4.138
	Recaudo Barras	\$ 5.120
	Recaudo PSE	\$ 2.155
	Crédito rotativo pyme	\$ 35.991
	Portal Empresarial	\$ 43.147
	Chequera 100	\$ 312.000
	Tarjeta de crédito empresarial	\$ 54.000

Tabla 4: Mapa de productos y precios

Fuente: Construcción propia

Se toman como referencia tres entidades bancarias que manejan portafolio pyme, de los cuales se toman los productos que tienen en común para realizar un comparativo de algunas tarifas, es importante aclarar que las tarifas y comisiones pueden variar según la negociación que realiza cada entidad con sus clientes según modelos de reciprocidad.

Tasas de interés crédito comercial

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO					
Entidad	Crédito comercial ordinario				
	Entre 1 y 30 días	Entre 31 y 365 días	Entre 366 y 1095 días	Entre 1096 y 1825 días	A más de 1825 días
Av Villas	---	14.69 %	15.05 %	14.70 %	13.83 %
BBVA Colombia	12.78 %	14.22 %	15.95 %	18.41 %	15.84 %
Banco Caja Social BCSC	14.42 %	14.38 %	16.23 %	22.76 %	---
Banco Davivienda	16.47 %	14.17 %	13.76 %	15.38 %	14.75 %
Banco Pichincha S.A.	---	20.15 %	13.28 %	15.50 %	19.56 %
Banco de Bogota	14.51 %	14.20 %	16.03 %	17.29 %	13.50 %
Banco de Occidente	12.13 %	12.98 %	14.43 %	15.03 %	13.76 %
Bancolombia	13.48 %	15.72 %	17.36 %	18.09 %	16.22 %
Colpatría Red Multibanca	14.32 %	14.44 %	18.09 %	24.97 %	14.18 %

Tabla 5: Tasa de interés crédito comercial

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia para 2016

Existen tasas de interés para cada modalidad de crédito, en este caso se realiza el comparativo con la línea comercial, teniendo en cuenta que el enfoque de este trabajo es el segmento pyme, al cual se le otorgan crédito de cartera ordinaria que van normalmente entre 30 días y 5 años. Las tasas observadas en la tabla son referentes, ya que cada banco puede realizar diferentes negociaciones con sus clientes de acuerdo al grado de profundización que se tenga.

Tarifas tarjeta de crédito

TARJETAS DE CREDITO AL 30 DE JUNIO 2016

ENTIDADES \ TARIFAS	Tasa efectiva anual (tarjeta de crédito)	Cuota de manejo						Avances				
		VISA		MASTER CARD		TARJETAS PROPIAS		Oficina	Cajero de la	Cajero de otra	Internet	
		Valor de Tasa	Valor Cuota	Forma de Cobro	Valor Cuota	Forma de Cobro	Nombre de la tarjeta	Valor cuota	Forma de cobro	Valor del avance	Valor del avance	Valor del avance
Banco Agrario de Colombia S	23,15%	\$ 15.972	M.A.						\$ 0	\$ 4.250	\$ 4.250	\$ 0
Banco Caja Social S.A.	28,97%	\$ 54.300	T.A.	\$ 54.300	T.A.				\$ 6.550	\$ 4.050	\$ 4.500	\$ 0
Banco Comercial Av Villas S.A	26,76%	\$ 55.180	T.A.	\$ 55.180	T.A.				\$ 8.000	\$ 6.050	\$ 4.461	\$ 5.174
Banco Coomeva S.A.	27,25%	\$ 14.000	M.V.			"Tarjeta Coomeva"	\$ 10.000	M.V.	\$ 7.800	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 4.500
Banco Cooperativo Coopcent	27,02%	\$ 14.300	M.A.						\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500
Banco Corpbanca Colombia S	24,20%	\$ 55.100	T.A.	\$ 55.100	T.A.				\$ 9.900	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400
Banco Davivienda S.A.	28,66%	\$ 55.600	T.A.	\$ 55.600	T.A.	"Spring Step"	\$ 6.900	M.A.	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 4.450	\$ 4.450
Banco de Bogota	30,24%	\$ 57.000	T.A.	\$ 57.000	T.A.				\$ 9.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 0
Banco de Occidente	28,14%	\$ 58.450	T.A.	\$ 58.450	T.A.				\$ 9.280	\$ 4.500	\$ 4.550	\$ 0
Banco Falabella S.A.	30,50%			\$ 12.900	M.V.	"CMR Falabella"	\$ 16.900	M.V.	\$ 7.700	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400
Banco Finandina S.A.	27,44%	\$ 53.300	T.A.								\$ 4.200	
Banco GNB Sudameris	29,34%	\$ 48.600	T.V.						\$ 4.100	\$ 4.100	\$ 4.350	\$ 0
Banco Pichincha S.A.	29,59%	\$ 43.200	T.A.						\$ 10.000	\$ 0	\$ 4.300	\$ 4.450
Banco Popular S.A	30,73%	\$ 17.500	M.V.	\$ 17.500	M.V.				\$ 9.000	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 0
Bancolombia S.A.	30,21%	\$ 18.850	M.A.	\$ 18.850	M.A.				\$ 9.400	\$ 4.440	\$ 4.440	\$ 4.440
BBVA Colombia	30,56%	\$ 54.700	T.A.	\$ 54.700	T.A.				\$ 9.900	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350
Citibank Colombia	29,72%	\$ 19.500	M.A.	\$ 19.500	M.A.				\$ 12.000	\$ 4.460	\$ 4.460	\$ 0
Colpatria Red Multibanca	29,88%	\$ 56.900	T.A.	\$ 56.900	T.A.	"Fácil Codensa"	\$ 7.900	M.V.	\$ 10.300	\$ 4.565	\$ 4.565	\$ 4.565

No presta el servicio / no aplica

M.A. Mes anticipado
M.V. Mes vencido
T.A. Trimestre anticipado
T.V. Trimestre vencido

Tabla 6: Tarifas tarjetas de crédito 2016

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

La tarjeta de crédito es un producto por excelencia de todos los bancos, este producto se le otorga a personas naturales y empresas, para los bancos es una oportunidad de incrementar su cartera a través del uso que hacen los tarjehabientes tanto en compras como en avances, no obstante existen otros conceptos por lo que se obtiene ingresos importantes para las entidades, como se observa en la tabla por cuotas de manejo y avances, los cuales pueden ser cobros mensuales anticipados o vencidos MA, MV, o Trimestrales Anticipados TA o vencidos TV. En cuanto a la cuota de manejo, los bancos con tarifas más altas son Banco de Bogotá, Occidente, Bancolombia, Citibank y Colpatria. Por el contrario existen algunos bancos con tarifas más bajas como Banco Agrario, Sudameris y Pichincha.

4.7 Análisis del cliente y del consumidor

El segmento en el cual estará enmarcado el plan de mercadeo es el pyme, empresas con ventas anuales entre \$ 5.000 y \$ 30.000 millones de pesos.

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1 Ficha técnica

Empresa:	Banco Pichincha
Empresa de Investigación:	Trabajo de grado especialización en Gerencia de Mercadeo
Referencia del Estudio:	Percepción
Objetivo:	Evaluar la percepción de la marca Banco Pichincha para clientes actuales y potenciales del segmento pyme.
Tipo de Estudio:	Cualitativo
Técnica:	Entrevista a Profundidad
Instrumento:	Cuestionario estructurado, con 12 preguntas.
Unidad Muestral:	De cada segmento de ventas se tomara dos clientes actuales y uno potencial.
Alcance:	Medellín (Antioquia)
Nivel de confianza y margen de error	95% error. Muestral: 5%
Tamaño de muestra (discriminado por nivel ventas anuales del público objetivo)	20 empresas pyme 5mil millones -10mil millones: 3 empresas 11mil millones-15mil millones:3 empresas 16mil millones-20mil millones:3 empresas 21mil millones-25mil millones: 3 empresas

	26mil millones-30mil millones:3 empresas
Fecha del trabajo de campo:	Del 5 al 28 de Septiembre

Tabla 7: Ficha técnica
Fuente: Elaboración propia

5.2 Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la percepción que tiene los clientes pyme actuales y potenciales del Banco Pichincha, para la cual se utilizara un tipo de investigación cualitativo a través de la técnica de entrevista a profundidad, la cual permitirá obtener información valiosa y profunda acerca de variables relevantes y estratégicas para el Banco en cuanto al portafolio, el servicio, la infraestructura y la tecnología.

La técnica utilizada es el muestreo estratificado, acorde a la segmentación utilizada por el Banco para las pyme que está en empresas con ventas anuales entre \$ 5.000 y \$ 30.000 millones de pesos. Para la muestra se tomaron 2 empresas actuales y una potencial, a las cuales se les aplicara un cuestionario de 12 preguntas.

Algunos de los hallazgos más representativos es que el Banco cuenta con un portafolio muy básico para las verdaderas necesidades que tienen los clientes del mercado financiero, lo que hace que los clientes en general no se sienten satisfechos con los productos que tienen, ya que buscan definitivamente otras ofertas en el portafolio, las cuales si encuentran en sus otros bancos actuales.

Otro hallazgo relevante es la percepción que se tiene de los componentes del servicio, ágil, fácil y rápido, aunque los clientes mencionan una buena atención, esta no se encuentra relacionada con dichos componentes, lo indica que no se está cumpliendo con la promesa de valor en servicio.

Por último, para los clientes tiene suprema importancia los temas relacionados con la plataforma tecnológica, incluso más que la infraestructura física, en lo cual perciben al banco como rezagado mientras que a su banco principal lo ven como un banco robusto y avanzado.

5.3 Definición del problema - oportunidad

Es de suma importancia identificar la razón por la cual a pesar de que el Banco Pichincha ya lleva 5 años como Banco después de su trayectoria de 45 años como Inversora Pichincha, los clientes actuales y potenciales aun no lo reconocen como un Banco que les ofrece diferentes alternativas en su portafolio de productos y servicios.

5.4 Objetivos de la investigación de mercados

5.4.1 General

Evaluar la percepción de la marca Banco Pichincha para clientes actuales y potenciales del segmento pyme en Medellín.

Específicos

Analizar la percepción que tiene los clientes actuales y potenciales del portafolio de productos y servicios del Banco Pichincha.

Evaluar los componentes del servicio del Banco Pichincha.

Identificar los elementos diferenciadores que perciben los clientes en términos de infraestructura y tecnología.

5.4.3 Público objetivo

Para alcanzar los objetivos de la investigación es necesaria realizar una entrevista a profundidad con pymes de la ciudad de Medellín, acordes a la segmentación que realiza el banco por ventas anuales entre \$ 5000 y \$ 30.000 millones de pesos, de los cuales se tomara 2 clientes actuales y uno potencial.

5.5 Metodología aplicada

El tipo de investigación que se empleara es cualitativa y la técnica de la cual se hará uso es la entrevista a profundidad, la cual es necesaria porque se va a evaluar la percepción y esta tiene un alto componente cualitativo que permite obtener información valiosa que no se quiere perder.

La técnica utilizada es el muestreo estratificado, el cual se basa en los segmentos que tiene definidos el Banco Pichincha por nivel de ventas anuales, entre \$ 5.000 y \$ 30.000 millones de pesos.

Ya habiendo definido los estratos se hará una selección de las pyme que se van a entrevistar, de las cuales se tomara de una base de clientes actuales 2 empresas por nivel de ventas anuales de 5 a 10 mil millones, de 11 mil a 15mil millones de 16 mil a 20 mil millones y de 21 a 25 mil millones y 26 a 30 mil millones, así mismo con las empresas potenciales.

5.6 Limitaciones

En la realización de la investigación se presentaron algunos obstáculos, como el tiempo que se destinaba para la entrevista por parte de los gerentes de las compañías o por los directores financieros, ya que son personas demasiado ocupadas y brindar espacios para actividades diferentes al objetivo de la visita que es de tipo comercial se les dificulta. El tiempo para la

entrevista fue muy limitado para todos los casos el tiempo tomado para la entrevista no fue superior a los 10 minutos por lo que no fue posible profundizar más en algunas de sus respuestas.

5.7 Hallazgos

Una vez analizadas las respuestas a las entrevistas que se realizaron a las empresas vinculadas y potenciales, con el fin de saber cuál es la percepción que se tiene, de acuerdo a tres componentes, portafolio, servicio y elementos diferenciadores. En cuanto a las empresas entrevistadas, se encuentra que 5 de ellas cuentan con ventas anuales entre 5 a 10 mil millones de pesos, 10 con ventas anuales de 10 a 20 mil y 5 con ventas de 20 a 30 mil, como característica se encuentra que todas llevan más de 5 años en la actividad.

5.7.1 Portafolio de Productos y Servicios

En este bloque de preguntas se indagó acerca de los productos del portafolio, si estos satisfacen la necesidad de la empresa y qué otros productos les gustaría que les ofreciere el banco. Dentro de las 20 entrevistas realizadas, 5 se realizaron a clientes potenciales y 15 a clientes actuales y se encontró gran similitud en las respuestas ya que las empresas vinculadas cuentan en su mayoría con productos de crédito, cuentas corrientes y libranzas, sin importar su nivel de ventas; para las empresas potenciales estos son los mismos productos con los que quisieran contar.

Para la pregunta si estos productos satisfacen las necesidades, se encuentran respuestas más variadas, ya que se para las empresas con ventas entre 5 y 10 mil millones al año, se sienten más satisfechas con los productos que tienen, teniendo en cuenta que pueden cubrir la necesidades expresadas la mayoría de veces en términos de financiación, sin embargo, cuando se les pregunta

por la cuenta corriente o por la libranza que son los otros productos que más tienen del portafolio, mencionan que la cuenta solo la usan para pagar la cuota y que el portal lo tienen incluso desactivado.

En cuanto a las empresas con ventas superiores a los 10 mil millones y hasta 30 mil, mencionan estar poco satisfechas debido principalmente a que los cupos de crédito aprobados fueron muy bajos y no cumplieron sus expectativas, en los casos que tienen una cuenta y el portal, pocas lo usan o lo tienen inactivo.

Teniendo en cuenta que todas las empresas entrevistadas cuentan con un portafolio de otras entidades, se hace obvia la comparación de productos y servicios y que se mencionen en su mayoría con los que ya cuentan en las otras entidades como los son: Leasing inmobiliario y de maquinaria, Fiducia, Moneda Extranjera, como Forward, giros financiados, sustitución de pasivos, tarjetas de crédito con millas, pago de impuestos y convenios.

Partiendo de la premisa que las empresas entrevistadas cuentan con un banco principal, algunos de los entrevistados expresaron que su banco principal no tenía remplazo porque cubría todas sus necesidades, y por ser el banco más grande del país, en este caso se hablaba de Bancolombia, no obstante para las empresas con ventas anuales inferiores a 10 mil millones, el banco debe contar con un portafolio más amplio en términos de líneas de crédito, y mejorar la cuantía de los créditos, mayor presencia en oficinas, una mejor plataforma tecnológica.

5.7.2 Percepción del servicio

Este componente hace referencia a la percepción del servicio que tienen los clientes del Banco en cuanto a su promesa de servicio de ser un banco fácil, ágil y rápido. Al analizar esta respuesta se encuentran componentes del servicio muy importantes mencionados por los entrevistados

como la oportunidad, amabilidad, buena atención, que se es receptivo a las necesidades, incluso una empresa lo califica como excelente. No obstante dicha percepción se centra en la relación comercial que tenga ese cliente sin poder determinar si lo percibe con cualquier otra área del banco, ya que mencionaban que su contacto en la mayoría de las veces era con su ejecutivo o gerente y este era quien resolvía cualquier eventualidad.

En cuanto si el Banco Pichincha es considera un Banco ágil, esta respuesta arroja un resultado importante para la empresa, teniendo en cuenta que su promesa de valor habla de ser un banco ágil, fácil y rápido y desafortunadamente algunos de los entrevistados no lo califican como un banco ágil, alguna de las razones son: las respuesta de crédito demoradas, por ser centralizadas en Bogotá, consideran que se piden demasiado documentos y políticas complicadas, sin embargo para otras de las empresas el banco cumple su promesa con una respuesta oportuna, por lo tanto para esta pregunta se debe evaluar más a profundidad de acuerdo a los procesos que tiempos de respuesta son los estándares para determinar si una respuesta es oportuna o no. Otro de los aspectos a evaluar es que si la respuesta a la necesidad del cliente fue positiva este lo percibe como oportuno, pero si fue negativa percibe lo contrario. Muchas de las empresas coinciden que para ser un banco ideal se debe cumplir con varios componentes, entre algunos de ellos la cercanía con los clientes, la gestión a consultas y requerimientos, cubrir las necesidades en el menor tiempo posible, organización y asesoría personalizada y conocimiento de la empresa.

Algunas de las empresas relacionaron su respuesta con el portafolio, ya que su percepción de un banco ideal es el que le ofrezca un portafolio integral de productos y servicio acordes a su necesidad. Teniendo en cuenta que el servicio es un factor determinante para el banco, ya que realmente no puede diferenciarse en números de oficinas o tamaño de portafolio, si lo puede hacer en servicio, por lo tanto a partir de las respuestas se pueden agrupar en los siguientes

elementos que para los clientes tienen mayor relevancia, Cobertura, mejores canales de comunicaciones, cajeros automáticos, plataforma tecnológica más avanzada, cupos de crédito disponibles, respuestas oportunas de las diferentes áreas, menores tramites, menos documentos, integralidad, eficiencia de procesos.

5.7.3 Infraestructura y tecnología

Este último bloque de preguntas hace referencia a los elementos diferenciadores en cuanto a infraestructura y tecnología, si el banco cumple las expectativas tecnológicas, como perciben al banco principal frente a Pichincha y que les gustaría que les ofreciera el banco en términos de tecnología.

Para la mayoría de las empresas entrevistadas lo que valoran más es una plataforma tecnológica avanzada, amigable, que permita hacer la mayoría de trámites, sin necesidad de acercarse a una oficina, mencionan que cada día hay menos tiempo para los desplazamientos y la tecnología permite que los procesos sean más eficientes. Sin embargo una de las empresas menciona que aunque la tecnología es una herramienta fundamental, no se puede perder el contacto con las personas.

De las empresas entrevistadas 5 no conocen la plataforma tecnológica del banco porque son clientes potenciales por lo tanto no aplicaba esta pregunta para ellas, en cuanto a las empresas vinculadas algunas consideran que no cumple las expectativas porque es una plataforma poco ágil, complicada y que no tiene respuesta oportuna a los requerimientos, también la califican como atrasada porque requiere de cartas para activación de usuario o desbloques de claves.

Para esta preguntas se obtiene una respuesta generalizada en cuanto que perciben a su banco principal como un banco superior, avanzado, robusto, más grande, con gran cobertura de

oficinas, con una plataforma tecnológica avanzada, donde se puede hacer todo, no obstante algunas de las empresas entrevistadas lo consideran congestionado y con debilidades en seguridad tecnológica.

La mayoría de las empresas coinciden en que les gustaría que todo se pueda hacer por la plataforma sin necesidades de tantos trámites y documentos, que sea sencilla y amigable pero completa y avanzada; la eficiencia, agilidad y seguridad son otras de las características principales que destacan, otras relacionan el término tecnología con canales como cajeros automáticos y aplicativos con APP.

5.7.4 Información sociodemográfica

Las personas entrevistadas son gerentes o tiene un cargo directivo o administrativo en las compañías, las empresas están ubicadas en el Valle de Aburra, desde Caldas hasta Girardota.

5.7.5 Resultados generales

Los resultados de la investigación son una fase exploratoria que arroja información valiosa para que la compañía pueda profundizar y llevar a cabo un plan de acción que le permita mejorar la percepción que tiene los clientes actuales y potenciales del banco.

De acuerdo a la información obtenida se encuentra que los clientes no cuentan con un portafolio integral, la mayoría con solo tres productos del portafolio y de estos no todos son manejados por la empresa, algunos los tienen inactivos, lo que hace que la relación costo beneficio con cada cliente sea menor y se perciba menos la atención y servicio que se puede ofrecer al cliente. También se puede inferir que los clientes no perciben al banco como un banco con un portafolio amplio que ofrecerles y califican a su banco principal como un banco más

avanzado, con presencia y robusto y esperan que el banco les ofrezca una mejor plataforma tecnológica ya que les parece que la actual es complicada y poco eficiente.

5.7.6 Comentarios puntuales

En el desarrollo de las entrevistas se pudo observar que algunas empresas contestaron por salir de la tarea, con respuestas muy básicas como: bueno en varias respuestas o simplemente regular o malo, pero al profundizar en sus respuestas se encontró una mayor percepción de cada aspecto que se quería preguntar, logrando una mejor recolección de información necesaria para la toma de decisiones.

5.7.7 Conclusiones y recomendaciones preliminares

Se puede evidenciar que los clientes cuentan con tres productos principales del portafolio, sin embargo su percepción es que no los satisface en la mayoría de los casos porque no se cumplieron sus expectativas en cuanto el monto de crédito otorgado o las tarifas ofrecidas, adicionalmente buscan productos que el banco no ofrece actualmente.

Para el Banco Pichincha es muy importante cumplir su promesa de servicios que es ser un banco fácil, ágil y rápido, sin embargo se puede observar que no para todos los clientes se cumple con estos componentes, ya que aunque lo consideran un banco que les brinda buena atención, no lo relacionan con los estos tres componentes, lo que indica que no se está cumpliendo con la promesa de valor ofrecida a los clientes.

En cuanto a los elementos diferenciadores de infraestructura y tecnología, los clientes ven superior y más avanzado a su banco principal frente al Banco Pichincha, la mayoría valora más las plataformas tecnológicas que tener una gran infraestructura, lo que se convierte en una

oportunidad para el Banco Pichincha, ya que al no contar con un gran número de oficinas es más factible desde el punto de vista de inversión hacer desarrollos tecnológicos con el fin de mejorar sus plataformas tecnológicas, para que sean ágiles y seguras.

Esta investigación es una fase exploratoria, la cual se recomienda profundizar para recabar elementos que le permitan a la organización tomar decisiones en cuanto al portafolio, los componentes del servicio y los elementos diferenciadores como la inversión en infraestructura o en tecnología, con el fin de mejorar la percepción que tiene los clientes actuales o potenciales de la empresa.

Se recomienda realizar una investigación a través de grupos focales que se conviertan en complemento para la información recabada en esta fase exploratoria y una encuesta cuantitativa que involucre elementos determinantes para toma de decisiones más acordes con la situación del mercado.

6. ETAPA DE FORMULACION ESTRATEGICA

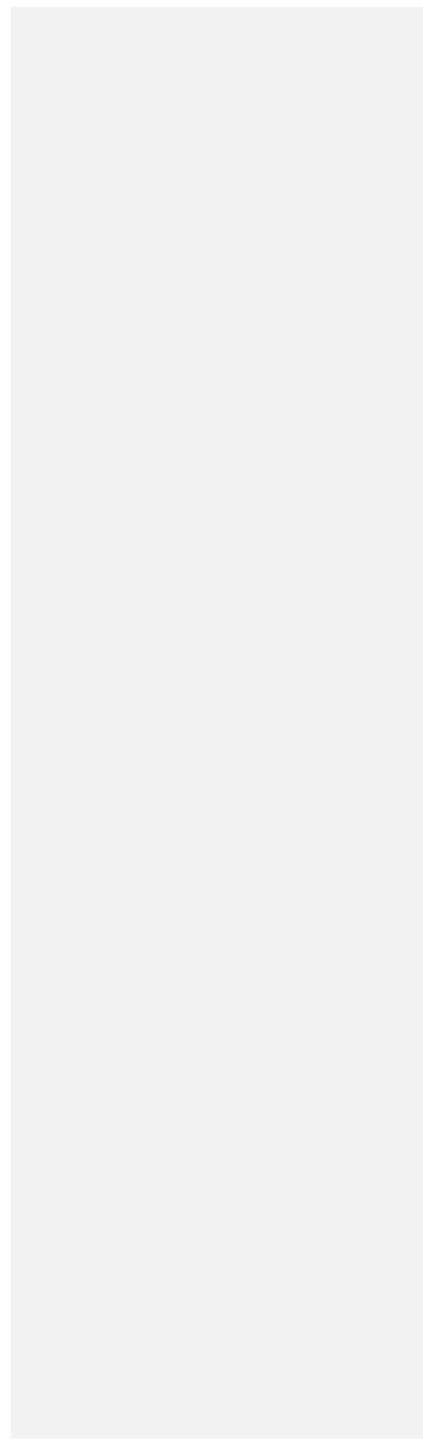
6.1 Objetivos e indicadores del Plan de mercadeo

OBJETIVO GENERAL	Incrementar las ventas y la rentabilidad por cliente del segmento pyme para el año 2017.		
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR
Crecer en desembolsos y en ingresos por convenios.	Realizar desembolsos con clientes actuales y nuevos.	\$ 800 millones de pesos mensuales por gerente de relación de Pyme.	(Valor ejecutado desembolsos/Meta valor desembolsos)*100
	Medir la evolución del saldo de cartera.	Recuperar en cartera \$ 500 millones de pesos mensuales.	Cartera actual – Cartera mes anterior.
	Medir el cumplimiento de ingresos por convenios o servicios.	100%	(Ingreso por convenios y servicios/meta en ingresos) * 100
Mejorar la efectividad del comercial.	Realizar llamadas a clientes 70% nuevos y 30% actuales.	25 llamadas semanales	(Número de llamadas efectivas/meta número de llamadas)*100

Comentario [DC1]:

	Realizar visitas a clientes o prospectos.	10 Visitas semanales	(Número de visitas realizadas/Meta número de visitas por realizar)*100
	Identificar el nivel de efectividad entre los contactos y las aprobaciones de crédito.	1,5 aprobaciones de 3 radicados.	(Número de solicitudes aprobadas/meta número de solicitudes aprobadas) *100
Mejorar la productividad de los comerciales.	Medir el valor promedio de desembolso mensual	El promedio mensual por desembolso debe ser \$ 200MM	Valor total de desembolsos mensual/número total de desembolsos mensual
	Profundizar la relación con cada cliente desde la vinculación.	Cada cliente debe tener mínimo 2 productos del portafolio pyme.	Número de productos/Número de clientes nuevos en el mes.
	Determinar el número de visitas que se deben realizar para cerrar una venta.	Máximo 3 visitas por cliente.	Número de visitas realizadas para el cierre del negocio.

Tabla 8: Objetivos e indicadores
Fuente: Área mercadeo Banco Pichincha



6.2 Requerimientos de presupuesto de ventas

VENTAS BANCO PICHINCHA SA			
ZONA	PRESUPUESTO 2016	PORCENTAJE 30%	PRESUPUESTO 2017
BOGOTA	123.000	36.900	159.900
MEDELLIN	30.000	9.000	39.000
BARRANQUILLA	20.000	6.000	26.000
BUCARAMANGA	20.000	6.000	26.000
CALI	20.000	6.000	26.000
TOTAL	213.000	63.900	276.900

Tabla 9: Presupuesto de ventas

Fuente: Gerencia Banca PYME

El presupuesto de ventas para el año 2017, corresponderá a un 30% más del presupuesto 2016, el cual será distribuido de acuerdo al número de gerentes de relación de cada ciudad, por lo tanto teniendo en cuenta que la ciudad de Bogotá tiene asignado el mayor número de comerciales, así mismo cuenta con la asignación de cuota más alta de país, para las ciudades de Barraquilla, Bucaramanga y Cali que cuenta con 2 comerciales cada una, contara con la misma asignación de presupuesto, en la misma proporción para la ciudad de Medellín que cuenta con 3 comerciales.

6.3 Formulación de la macro estrategia

Fortalecer el segmento pyme como una estrategia de crecimiento del Banco, con una oferta integral de valor, buscando captar el mayor número de clientes y sostenerlos en el tiempo, que permitan lograr la rentabilidad para la unidad de negocio. Profundizar la relación con clientes mediante una oferta diferenciada, que se anticipe a sus necesidades y convertirse así en un aliado estratégico de las Pyme en Colombia.

6.4 Presupuesto del plan de mercadeo

ACTIVIDAD	VALOR	% del Presupuesto
Gestión de bases con firmas especializadas, para prospectar llamadas y visitas.	\$ 50.000.000	16%
Mailing con oferta de pre aprobados y campañas.	\$ 0	0%
Pautas revistas especializadas	\$ 12.428.000	4%
Material de Merchandising para visitas.	\$ 80.000.000	25%
Toma de sector por Georeferenciacion por cada gerente.	\$ 0	0%
Asesoría Quantum Modelo de actuación comercial.	\$ 90.000.000	28%

Desayunos Empresariales para clientes potenciales del segmento.	\$ 65.000.000	20%
Obsequios Navideños para cliente preferentes	\$ 22.500.000	7%
TOTAL	\$ 319.928.000	100%

Tabla 10: Presupuesto plan de mercadeo

Fuente: área de mercadeo Banco Pichincha

Para lograr los objetivos propuestos es necesario que las actividades planeadas sean muy efectivas, para ello se le otorga un 28% del presupuesto a la consultoría de la firma Quantum, la cual será la encargada del modelo de actuación comercial para la fuerza comercial de la banca Pyme, logrando una mejor dinámica y que esta se vea reflejada en el logro de los objetivos comerciales y a su vez en ingresos por comisiones, logrando una menor deserción y estabilizando la planta comercial, otra de las actividades con mayor presupuesto con el 25%, es al material de Merchandising, el cual es una herramienta fundamental que acompaña cada una de las 40 visitas comerciales mensuales que deben llevar a cabo por cada comercial, la siguiente actividad son los desayunos empresariales con un 20%, en los cuales se invitan clientes potenciales y actuales para su vinculación y profundización y por último la gestión de la bases de datos, a la cual se le otorga un 16%, esta actividad está a cargo de la alianza con la empresa Informa Colombia, con el fin de hacer una mejor prospección e incrementar la efectividad, otras actividades como los obsequios navideños para clientes preferentes y la pauta en revistas especializadas, cuentan con un menor presupuestos dado el cálculo de su impacto en la ventas.

6.5 Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos de mercadeo \%}}{\text{Ventas esperadas}}$$

$$\text{Punto equilibrio} = \frac{319.928.000}{276.900.000.000} * 100$$

$$\text{Punto Equilibrio} = 0.11\%$$

Contar con un 0.11% para los gastos de mercadeo se puede considerar que es un presupuesto insuficiente para llevar a cabo las diferentes actividades que se plantearon en las objetivos del plan, sin embargo es importante tener en cuenta que el Banco Pichincha extranjero, es un banco joven y no busca ser el primer Banco del sector, por lo tanto tiene segmentos muy definidos, para lo cual, por lo cual los esfuerzos de mercadeo están más encaminados en contar con personal idóneo que pueda generar relaciones de largo plazo con los clientes, para que de esta manera lo prefieran y poder cumplir su cuota de mercado.

6.6 Barreras para implementar el plan de mercadeo

Algunas de las barreras que se encuentran para implementar el plan de mercadeo son la baja asignación de presupuesto para las actividades de mercadeo, que no corresponde ni a un 1%, por tanto es indispensable lograr que estas tengan una alta efectividad, que permita lograr los objetivos del plan.

Otra de las barreras identificadas, es que el presupuesto de ventas no se basó en la realidad de mercado, sino de la cuota que se tiene que cumplir con la casa matriz, lo que dificulta su cumplimiento.

CONCLUSIONES

A través de este trabajo de tipo exploratorio, se evaluó la percepción de los clientes frente a la Marca Banco Pichincha, encontrando un nivel bajo de satisfacción en términos generales, identificados como agilidad en la plataforma tecnología y bajo cupo crediticio otorgado a las compañías cliente.

Se determinó que los factores claves de éxito con más alto impacto para la compañía, son el portafolio de productos, ya que es necesario que el banco trabaje en ampliar su oferta de productos y servicios con elementos diferenciadores. La tecnología es el otro factor que debe fortalecer el banco con el fin mejorar la interacción con sus clientes y hacer más eficiente su operación, por último debe cumplir su promesa de valor para que sea percibida por el cliente.

Se identificó que los clientes, reconocen la atención ofrecida por parte de los funcionarios del Banco Pichincha, sin embargo, no se recibe una calificación adecuada, cuando se trata de agilidad, y atención en el servicio.

En cuanto a los elementos diferenciadores de infraestructura y tecnología, los clientes ven superior y más avanzado a su banco principal frente al Banco Pichincha, la mayoría valora más las plataformas tecnológicas que tener una gran infraestructura, lo que se convierte en una oportunidad para el Banco Pichincha, para mejorar su plataforma y cumplir las expectativas de sus clientes.

BIBLIOGRAFIA

- Dinero.com*. (12 de 10 de 2015). Recuperado el 03 de 07 de 2016, de <http://www.dinero.com>
- Dinero.com*. (20 de 05 de 2015). Recuperado el 30 de 07 de 2016, de <http://www.dinero.com>
- Dinero.com*. (16 de 03 de 2015). Recuperado el 30 de 07 de 2016, de <http://www.dinero.com>
- El Espectador*. (18 de 09 de 2015). Recuperado el 03 de 07 de 2016, de www.elespectador.com
- El Tiempo*. (22 de diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com>
- (12 de 04 de 2016). *El Colombiano*, pág. <http://www.elcolombiano.com/>.
- Banrep.gov.co*. (23 de 06 de 2016). Recuperado el 11 de 07 de 2016, de <http://www.banrep.gov.co>
- Coltefinanciera*. (2016). Recuperado el 6 de Junio de 2016, de <http://www.coltefinanciera.com.co>
- El Espectador*. (25 de 04 de 2016). Recuperado el 02 de 07 de 2016, de www.elespectador.com
- El Espectador*. (19 de 05 de 2016). *Proponen que Sector financiero aporte 10% de sus utilidades al posconflicto*.
- El Tiempo.com*. (2016 de 04 de 2016). Recuperado el 03 de 07 de 2016, de <http://www.eltiempo.com>
- Portafolio.co*. (09 de 02 de 2016). Recuperado el 30 de 07 de 2016, de <http://www.portafolio.co>
- Superfinanciera.gov.co*. (28 de 06 de 2016). Recuperado el 03 de 07 de 2016, de <http://www.superfinanciera.gov.co>
- ANDI. (2016). *Andi*. Recuperado el 11 de 07 de 2016, de <http://www.andi.com.co>
- Argáez, C. C. (2010). Un rápido recorrido por la historia del sector financiero en Colombia. *Dinero*.
- Armstrong, K. y. (2008). Principios de Marketing. In A. y. Kotler, *Principios de Marketing* (p. 882). Madrid: Pearson.
- Banrep*. (s.f.). Recuperado el 06 de Junio de 2016, de <http://www.banrep.gov.co>

- Casa editorial El Tiempo. (08 de 01 de 2015). *El Tiempo*. Recuperado el 11 de 07 de 2016, de <http://www.eltiempo.com>
- Dinero. (2016). Libranzas en Alerta. *DINERO*, 98.
- El Espectador. (20 de 01 de 2016). *El Espectador*. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de <http://www.elespectador.com>
- Escobar, J. D. (Enero de 2013). El sistema Financiero Colombiano: estructura y evolucion reciente. *Revista del Banco de la Republica*, 13.
- Franco, G. B. (17 de 06 de 2016). Apuestas tecnologicas del sector financiero. *La Republica*, pág. 15.
- Franco, G. B. (17 de 06 de 2016). EL Sistema Financiero necesita una mejor regulacion. *LA REPUBLICA*, pág. 16.
- Kotler, P. Y. (2012). *DIRECCION DE MARKETING*. Mexico: PEARSON.
- La República. (29 de 10 de 2014). *La Republica*. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de <http://www.larepublica.com>
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurrello, C. (2007). *Direccion de Marketing Gestion Estrategica y operativa del mercadeo segunda edicion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Perez, R. L. (6 de Febrero de 2013). *La Republica*. Recuperado el 6 de Junio de 2016, de <http://www.larepublica.co>
- Publicaciones SEMANA. (31 de 03 de 2016). *Dinero*. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de <http://www.dinero.com>
- Publicaciones SEMANA. (06 de 06 de 2016). *Dinero*. Recuperado el 01 de 07 de 2016, de <http://www.dinero.com>
- RCN. (29 de 06 de 2016). *RCN Radio*. Recuperado el 02 de 07 de 2016, de <http://www.rcnradio.com>

Superfinanciera. (Junio de 2011). *Superfinanciera*. Recuperado el 6 de Junio de 2016, de

<http://www.superfinanciera.gov.co>

Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: Une.

Uribe, J. D. (s.f.). *banrep*. Recuperado el 24 de Abril de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/>

ANEXOS

Anexo 1: Diseño de la entrevista de percepción Banco Pichincha

SEGMENTO: PYMES MEDELLIN

Para el Banco Pichincha es fundamental evaluar el nivel de percepción que tiene los clientes actuales y potenciales acerca del portafolio, servicio, infraestructura y tecnología actual del banco. Podría por favor responder a las siguientes preguntas que le tomaran solo 5 minutos.

Le haremos unas preguntas para clasificarlos dentro el estudio:

Ventas anuales año 2015

Entre 5 mil y 10mil_____ Entre 11 mil y 15 mil _____ Entre 16 mil y 20 mil_____

Entre 21 mil y 25 mil____ Entre 26 mil y 30 mil_____

Tiempo en la actividad

Entre 3 y 5 años_____ Entre 6 y 10 año_____ Entre 11 y 15 años_____

Entre 16 y 20 años_____ Entre 21 y 26 años_____ más de 27 años_____

Nombre de la Persona que diligencia la encuesta_____

Cargo que desempeña _____

1. Del portafolio de productos y servicios del banco puede mencionar con cuales cuenta actualmente o cuales adquiriría.
2. De los productos mencionados, cuales satisfacen las necesidades de la empresa o satisficieran.
3. Que otros productos le gustaría que le ofreciera el Banco Pichincha.
4. Entendiendo que la empresa cuenta con un Banco Principal, que considera que le falta al portafolio del Banco Pichincha para convertirse en ese banco?
5. Cuando requiere algún servicio o atención por parte del Banco, como percibe la atención recibida?
6. Considera usted que el Banco Pichincha es un banco ágil, porque.
7. Que debe ofrecer un banco en servicio para ser su banco ideal?
8. Que elementos debe tener el Banco Pichincha para ser un banco fácil y rápido?
9. Pensando en su banco ideal, Usted que valora más y por qué: una gran infraestructura en números de oficinas o una plataforma tecnológica avanzada?
10. Considera usted que el Banco Pichincha cumple con sus expectativas tecnológicas y porque?
11. Como percibe su banco principal en términos de infraestructura y tecnología frente al Banco Pichincha?
12. Qué le gustaría que le ofreciera el banco en términos de tecnología?

Gracias por su valiosa colaboración