

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO EN LA  
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO COLOMBIANO DE TARJETAS DE  
CRÉDITO EN 10% PARA EL AÑO 2015 POR PARTE DEL BANCO DE  
BOGOTÁ**

**ADRIANA JUDITH MORALES PEÑA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA  
2012**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO EN LA  
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO COLOMBIANO DE TARJETAS DE  
CRÉDITO EN 10% PARA EL AÑO 2015 POR PARTE DEL BANCO DE  
BOGOTÁ**

**ADRIANA JUDITH MORALES PEÑA**

Director

**DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS**

Administrador de Empresas Agropecuarias

Master Executive de Gestión de Marketing

Magister en Mercadeo Agroindustrial

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA**

**2012**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, Marzo 31 de 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme ésta gran oportunidad de crecimiento profesional y por darme su Sabiduría e Inteligencia para adquirir nuevos conceptos,

A mi Esposito por su importante apoyo y dedicación con ésta nueva meta propuesta,

A mi Familia por su apoyo espiritual y

A mi Director de Tesis por todos los conocimientos impartidos y por el inmenso apoyo que me brindó.

## CONTENIDO

pág.

<b><u>INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b>14</b>
<b><u>1. OBJETIVOS.....</u></b>	<b>16</b>
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
<b><u>2. MARCO TEÓRICO .....</u></b>	<b>17</b>
<b><u>3. DEFINICIÓN DEL SISTEMA.....</u></b>	<b>21</b>
3.1. ANTECEDENTES .....	21
3.2. MISIÓN .....	25
3.3. MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN .....	26
3.4. VISIÓN.....	28
3.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	28
3.6. ORGANIGRAMA .....	28
3.7. VALORES .....	30
3.8. POLÍTICAS .....	31
<b><u>4. ANÁLISIS DEL SISTEMA.....</u></b>	<b>33</b>
4.1. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD .....	33
4.1.1. ÁRBOL DE COMPETENCIAS DEL BANCO DE BOGOTÁ.....	33
4.1.2. ANÁLISIS DE VARIABLES EN SU PASADO, PRESENTE Y FUTURO, CON BASE EN EL ESQUEMA DE MARC GIGET .....	41

4.1.3.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MEFI.....	46
4.1.4.	ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	49
4.2.	ANÁLISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO.....	50
4.2.1	CINCO FUERZAS DE PORTER.....	50
4.2.1.	MATRIZ DE ATRACTIVIDAD.....	52
4.2.2.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO- MPC.....	56
4.3.	ANÁLISIS DE MACROENTORNO.....	57
4.3.1	MARCO PESTEL.....	57
4.3.1.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS- MEFE.....	59
4.4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	60
4.4.1.	OBJETO DEL PROBLEMA.....	60
4.4.2.	OBJETIVO DEL PROBLEMA.....	60
4.4.3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	60
4.5.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.....	61
4.5.1.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.....	61
4.5.2.	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO.....	62
4.6.	ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES.....	72

## **5. ANÁLISIS DE FUTUROS.....88**

5.1.	METODO DELPHI.....	88
5.1.1.	EXPERTO 1.....	90
5.1.2.	EXPERTO 2.....	97
5.1.3.	EXPERTO 3.....	103
5.2.	ANÁLISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL.....	111
5.3.	EJES DE PETER SCHWARTZ.....	116
5.4.	CONSTRUCCION DE ESCENARIOS.....	117
5.5.	CONSTRUCCION Y ANÁLISIS DEL ESCENARIO DESEABLE.....	119

## **6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....120**

6.1.	ANÁLISIS MORFOLOGICO DE LAS VARIABLES.....	120
------	--	-----

6.2.	FORMULACION Y CONTRUCCION DE ÁRBOL DE PERTINENCIA.....	121
6.2.1.	OPCIÓN ESTRATÉGICA .....	121
6.2.2.	PROPÓSITO.....	121
6.2.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ANÁLISIS DOFA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS) .....	121
6.2.4.	FORMULACIÓN DE ACCIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA.....	127
6.2.5.	MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOVERNABILIDAD .....	133
6.2.6.	FORMULACIÓN DE ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA.....	135
6.2.7.	FORMULACIÓN DE ACCIONES DE MEDIANO Y LARGO PLAZO .....	136
6.2.8.	ÁRBOL DE PERTINENCIA .....	138
6.3.	MATRIZ DE RELACION DE OBJETIVOS ASOCIADOS VS. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	139
6.4.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	145
<b>7.</b>	<b><u>CONCLUSIONES .....</u></b>	<b><u>147</u></b>
<b>8.</b>	<b><u>RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b><u>149</u></b>
	<b><u>BIBLIOGRAFÍA.....</u></b>	<b><u>151</u></b>
	<b><u>ANEXOS .....</u></b>	<b><u>152</u></b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Árbol de competencias del Banco de Bogotá .....	34
Tabla 2. Análisis de variables en su pasado, presente y futuro, con base en el esquema de Marc Giget .....	41
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI.....	46
Tabla 4. Matriz de atractividad.....	52
Tabla 5. Resultados Cinco Fuerzas de Porter .....	54
Tabla 6. Matriz de perfil competitivo- MPC.....	55
Tabla 7. Marco Pestel.....	56
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos- MEFE.....	58
Tabla 9. Variables estratégicas.....	60
Tabla 10. Matriz relacional.....	61
Tabla 11. Factor de cambio: Experiencia del Banco .....	65
Tabla 12. Factor de cambio: Tarjetas de crédito.....	65
Tabla 13. Factor de cambio: Bancarización.....	66
Tabla 14. Factor de cambio: Costos Financieros.....	66
Tabla 15. Factor de cambio: Capacitación.....	67
Tabla 16. Factor de cambio: Servicio al cliente .....	67
Tabla 17. Factor de cambio: Publicidad.....	68
Tabla 18. Factor de cambio: Puntos de atención.....	68
Tabla 19. Factor de Cambio: Incursión de bancos.....	69
Tabla 20. Factor de cambio: Aprobación de crédito.....	69
Tabla 21. Factor de cambio: Marca .....	70
Tabla 22. Factor de cambio: Segmentación.....	70
Tabla 23. Listado de actores .....	71
Tabla 24. Identificación de los actores.....	71
Tabla 25. Construcción de cuadro de interés.....	73
Tabla 26. Listado objetivos asociados.....	75
Tabla 27. Posición de los actores frente a los objetivos.....	76
Tabla 28. Alianzas y enfrentamientos de los actores.....	78
Tabla 29. Convergencia de los actores.....	80
Tabla 30. Divergencia de los actores.....	81
Tabla 31. Divergencia de los actores.....	82
Tabla 32. Divergencia de los actores.....	83
Tabla 33. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 1 .....	84
Tabla 34. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 2.....	84
Tabla 35. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 3.....	85
Tabla 36. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 4.....	85
Tabla 37. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 5.....	85

Tabla 38. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 6.....	86
Tabla 39. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 7.....	86
Tabla 40. Eventos elaborados.....	87
Tabla 41. Hipótesis.....	88
Tabla 42. Parámetros para los expertos.....	88
Tabla 43. Perfil Experto 1.....	89
Tabla 44. Respuestas Experto 1.....	89
Tabla 45. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	90
Tabla 46. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	90
Tabla 47. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	91
Tabla 48. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	91
Tabla 49. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	92
Tabla 50. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	92
Tabla 51. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	93
Tabla 52. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	93
Tabla 53. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	94
Tabla 54. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	94
Tabla 55. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	95
Tabla 56. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1.....	95
Tabla 57. Perfil Experto 2.....	96
Tabla 58. Respuestas Experto 2.....	96
Tabla 59. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	97
Tabla 60. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	97
Tabla 61. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	98
Tabla 62. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	98
Tabla 63. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	98
Tabla 64. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	99
Tabla 65. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	99
Tabla 66. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	100
Tabla 67. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	100
Tabla 68. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	100
Tabla 69. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	101
Tabla 70. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2.....	101
Tabla 71. Perfil Experto 3.....	102
Tabla 72. Respuestas Experto 3.....	102
Tabla 73. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	103
Tabla 74. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	103
Tabla 75. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	104
Tabla 76. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	104
Tabla 77. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	105
Tabla 78. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	105
Tabla 79. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	106
Tabla 80. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	106
Tabla 81. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	107

Tabla 82. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	107
Tabla 83. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	108
Tabla 84. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3.....	108
Tabla 85. Consenso.....	109
Tabla 86. Escenario Experiencia del Banco.....	110
Tabla 87. Escenario Tarjetas de crédito.....	110
Tabla 88. Escenario Bancarización.....	111
Tabla 89. Escenario Costos Financieros.....	111
Tabla 90. Escenario Capacitación.....	112
Tabla 91. Escenario Servicio al cliente.....	112
Tabla 92. Escenario Publicidad.....	113
Tabla 93. Escenario Puntos de atención.....	113
Tabla 94. Escenario Aprobación de crédito.....	113
Tabla 95. Escenario Marca.....	114
Tabla 96. Escenario Segmentación.....	114
Tabla 97. Familia de variables.....	115
Tabla 98. Categorías.....	115
Tabla 99. Escenario 1.....	116
Tabla 100. Escenario 2.....	117
Tabla 101. Escenario 3.....	117
Tabla 102. Escenario 4.....	118
Tabla 103. Escenario deseable.....	118
Tabla 104. Análisis morfológico de las variables.....	119
Tabla 105. Análisis DOFA: Objetivo 1.....	120
Tabla 106. Análisis DOFA: Objetivo 2.....	121
Tabla 107. Análisis DOFA: Objetivo 3.....	121
Tabla 108. Análisis DOFA: Objetivo 4.....	122
Tabla 109. Análisis DOFA: Objetivo 5.....	122
Tabla 110. Análisis DOFA: Objetivo 6.....	123
Tabla 111. Análisis DOFA: Objetivo 7.....	123
Tabla 112. Análisis DOFA: Objetivo 8.....	124
Tabla 113. Análisis DOFA: Objetivo 9.....	124
Tabla 114. Análisis DOFA: Objetivo 10.....	125
Tabla 115. Análisis DOFA: Objetivo 11.....	125
Tabla 116. Análisis DOFA: Objetivo 12.....	126
Tabla 117. Acciones para alcanzar el objetivo 1.....	126
Tabla 118. Acciones para alcanzar el objetivo 2.....	127
Tabla 119. Acciones para alcanzar el objetivo 3.....	127
Tabla 120. Acciones para alcanzar el objetivo 4.....	128
Tabla 121. Acciones para alcanzar el objetivo 5.....	128
Tabla 122. Acciones para alcanzar el objetivo 6.....	129
Tabla 123. Acciones para alcanzar el objetivo 7.....	129
Tabla 124. Acciones para alcanzar el objetivo 8.....	130
Tabla 125. Acciones para alcanzar el objetivo 9.....	130

Tabla 126. Acciones para alcanzar el objetivo 10.....	131
Tabla 127. Acciones para alcanzar el objetivo 11.....	131
Tabla 128. Acciones para alcanzar el objetivo 12.....	131
Tabla 129. Calificación de Importancia y Gobernabilidad.....	132
Tabla 130. Acciones de ejecución inmediata.....	134
Tabla 131. Acciones de ejecución en el mediano y largo plazo.....	135
Tabla 132. Árbol de Pertinencia.....	137
Tabla 133. Matriz de relación de Objetivos Asociados Vs. Objetivos Estratégicos.....	139
Tabla 134. Cuadro de mando integral.....	144

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Matriz Macrosegmentación.....	26
Grafico 2. Las cinco fuerzas de Porter.....	50
Gráfico 3. Plano de influencias/ dependencias directas.....	63
Gráfico 4. Plano de influencias/ dependencias indirectas.....	63
Gráfico 5. Plano de los desplazamientos: directo/indirecta.....	64
Gráfico 6. Objetivos conflictivos.....	81
Gráfico 7. Relación de poder entre actores.....	83
Gráfico 8. Ejes de Peter Schwartz.....	116
Gráfico 9. Calificación de Importancia y Gobernabilidad.....	133

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Organigrama del Banco de Bogotá .....	151
--	-----

## INTRODUCCIÓN

En un mundo en el que la globalización sigue creciendo y con una amplia variedad de productos y servicios financieros, el cliente se ha convertido en el pilar de las empresas que buscan rentabilidad en sus negocios y es por esto que le dan el valor suficiente a sus preferencias y gustos, logrando así su fidelización; para lograr esto, las empresas han empezado a desarrollar e implementar una disciplina llamada direccionamiento estratégico, la cual se basa en conceptos como Estrategia, Planeación, Proyección, Dirección, Objetivos estratégicos, entre otros.

Es evidente que en la actualidad, los productos y servicios que no sean diseñados y creados con base en las necesidades (e inclusive la personalización) de los clientes potenciales, no son aceptados y por ende, no son comercializados, cerrando todo posible ciclo de uso y crecimiento alrededor de un nuevo producto o servicio bancario. Es así como la innovación y reingeniería se aplica sobre productos financieros existentes, haciendo que los clientes definan sus preferencias sobre las características de aquellos servicios complementarios que les brinden más y mejor información, en tiempo real y con la flexibilidad y seguridad que el entorno actual exige para lograr la fidelización de los clientes actuales y cautivación de nuevos clientes.

Los requisitos y facilidad de aplicabilidad para un producto o servicio financiero nuevo, son factores de gran importancia que deben ser claves en el momento de diseñarlos. Si bien el sector financiero debe cumplir a cabalidad con todas las normativas del estado colombiano, no deben dejar de lado que el exceso de trámites y de requisitos son claramente obstáculos que los clientes potenciales evidenciarán a primera vista, haciendo que el amplio panorama de alternativas, los hagan escoger aquella que más les convenga. Esto señala que, un nuevo producto o servicio financiero debe ser evaluado y diseñado durante todos los escenarios en los que se enfrente al cliente potencial.

No solo las características de un producto o servicio bancario, son o serán los factores decisivos para cautivar o mantener un cliente. La efectividad (eficiencia y eficacia) y la atención de los funcionarios hacia el cliente son factores claves. Plasmando esto en un escenario, un nuevo cliente podrá no aceptar un producto que sí cubre sus necesidades, cumple sus expectativas y tiene más valor agregado que el que le ofrecen en otra entidad, si el funcionario que lo atiende no logra transmitir el mensaje de manera concreta. De esto se puede inferir que, el capital humano en una entidad bancaria es también un factor clave para lograr la activación y sostenimiento de sus clientes, por lo que es necesario que dicho capital humano sea tenido en cuenta en todos sus aspectos (motivacionales,

laborales, sociales, entre otros) para que el producto o servicio financiero diseñado o existente pueda lograr su cometido.

La economía de un país en el que la banca opera, es uno de múltiples factores que les permite diseñar, crear, desarrollar y orientar los productos y servicios. Es por esto, que el buen momento por el que pasa la economía Colombiana hace que la banca asuma un panorama con nuevos factores como los costos administrativos de sus productos, tratados de libre comercio, entrada de nuevos competidores y la adecuada segmentación de los clientes existentes y potenciales, a fin de cubrir sus reales necesidades, impactando directamente en la sostenibilidad y rentabilidad de sus productos.

El Banco de Bogotá, desde hace aproximadamente 10 años, viene trabajando con una estrategia de generación de valor, estrategia acompañada siempre por los valores corporativos que en forma permanente se transmiten desde sus funcionarios a sus clientes. Para el Banco de Bogotá los conceptos de compromiso, eficiencia, y liderazgo, son factores decisivos que pueden hacer que su estrategia tenga razón de ser. Además de todo esto, el Banco de Bogotá se interesa por conocer las características de los clientes, su capacidad de adquisición, sus preferencias y también sus necesidades; tiene muy claro la importancia de la segmentación de los clientes y de la especialización de su fuerza comercial para atender a los diferentes mercados.

Todos los aspectos nombrados anteriormente forman parte del modelo de negocio implementado por el Banco de Bogotá para todo su portafolio de productos y servicios, pero no ha bastado para ser el número uno en el mercado colombiano con tarjetas de crédito (en número de tarjetas y cartera), producto que ha tomado en los últimos años más fuerza, gracias a todos los beneficios que ofrece, las asistencias que le ofrecen a sus tarjetahabientes y a las utilidades que representan para las entidades que las emiten; es por eso que en éste caso, se hablará del direccionamiento estratégico que debe implementar el Banco de Bogotá para lograr el incremento en la participación en el mercado colombiano de tarjetas de crédito en Colombia.

Éste trabajo nos permitirá conocer a fondo los diferentes aspectos que han hecho que el Banco de Bogotá no esté dentro de los primeros bancos con mayor participación en tarjetas de crédito y crear las estrategias necesarias para el logro de este importante objetivo.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan prospectivo estratégico para incrementar la participación en el mercado colombiano de Tarjetas de crédito en un 10% para el año 2015 por parte del Banco de Bogotá.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la razón de ser del Banco de Bogotá y todo lo que comprende de él.
- Analizar el sistema que comprende el Banco de Bogotá, su micro entorno, entorno y macro entorno con el fin de identificar qué acelera o que retrasa el desarrollo competitivo de la organización, así como el cambio y el futuro.
- Conocer los diferentes actores que tienen algún interés móvil que ejerce un mecanismo de poder en Banco de Bogotá, con el fin de negociar los objetivos conflictivos resultantes del análisis del sistema.
- Formular y diseñar los posibles escenarios a los cuales se ve sometida la organización con base en el planteamiento del problema.
- Plantear y desarrollar el direccionamiento estratégico del Banco de Bogotá que sea adecuado a los resultados deseables en la formulación del problema.
- Definir el plan de acción a seguir para la consecución y desarrollo del Direccionamiento estratégico. De igual forma el momento de ejecución de cada una de las acciones en cada proceso.

## 2. MARCO TEÓRICO

Para dar solución al problema planteado, se manejarán todas las herramientas que componen el direccionamiento estratégico, el cual desarrolla una estrategia innovadora que permite el logro de los objetivos propuestos de la organización, en éste caso, ser, el Banco de Bogotá, número UNO en el Mercado Colombiano en tarjetas de crédito.

El direccionamiento estratégico es una disciplina gerencial que le permite a la empresa definir una estrategia que la lleve a ocupar un lugar único en el mercado para lograr sus objetivos a largo plazo, proporcionar la dirección y el enfoque para todas las decisiones, adoptar los cursos de acción y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos; Además de orientar, ejecuta el plan estratégico, el cual integra:

- La Estrategia Corporativa la cual “considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios corporativos, para definir acciones multidimensionales que conllevan programas de inversión con objetivos”<sup>1</sup>
- La Estrategia de Mercadeo la cual “resulta de un ejercicio analítico que puede ser elaborado con base en diferentes modelos como La Estrategia del Océano Azul, Las Cinco Fuerzas de Porter, la Matriz B.C.G (Boston Consulting Group), entre otros”<sup>2</sup> y
- La Estrategia Operativa la cual “debe estructurar un esquema funcional, alineado con las estrategias corporativa y de mercadeo, y comprometer a *toda la organización*. Incorpora actividades Financieras, Administrativas, Tecnológicas, de Recursos Humanos, Manufactura, Mercadeo, Comerciales y Negocios Internacionales”<sup>3</sup>.

En el proceso del direccionamiento estratégico que se planteará para el Banco de Bogotá, se iniciará con el proceso de definir el sistema, en donde se tendrá en cuenta los antecedentes del Banco de Bogotá, su misión, visión, objetivos corporativos, valores, políticas, entre otros.

---

<sup>1</sup> <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

<sup>2</sup> <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

<sup>3</sup> <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

Luego de la definición del sistema, se procederá a analizar el sistema en conjunto, partiendo de un diagnóstico estratégico, utilizando herramientas tales como El Árbol de competencias de Marc Giget y la Matriz de evaluación de factores internos:

- El Árbol de competencias tiene por objetivo “pretender representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).”<sup>4</sup>; En ésta herramienta se analizará el pasado, presente y futuro del Banco de Bogotá, revisando las fortalezas y debilidades de su saber hacer, procesos y resultados.
- La Matriz de evaluación de factores internos es un “instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”<sup>5</sup>

Al concluir el diagnóstico estratégico, se continuará haciendo un análisis del entorno estratégico, utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar el sector financiero en términos de rentabilidad, la Matriz de perfil competitivo y también el análisis del macro entorno; El objetivo de éstos análisis es identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno a la actuación de la empresa y las fortalezas y debilidades con las que la misma cuenta. De éste modo, se plantean las bases en virtud de las cuales se pueden establecer las distintas estrategias; En éste caso, se identificarán aquellas fortalezas y debilidades que tiene el Banco de Bogotá y se determinará si debe replantear su estrategia hasta hora utilizada, estrategia que le permita ganar participación en el mercado de tarjetas de crédito en Colombia.

Luego de tener el análisis del sector, se realizará el planteamiento del problema, determinando quien es el objeto y objetivo de éste.

Dentro del proceso de análisis del sistema, está también el análisis estructural de dicho sistema, en donde se utilizará el programa Mic Mac, método que tiene por objetivo “hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema”<sup>6</sup> teniendo en cuenta cómo afectan las variables estratégicas en el logro del planteamiento del problema;

---

<sup>4</sup> La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Michel Godet. Cuarta Edición. 2000

<sup>5</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

<sup>6</sup> [http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)

éstas variables estratégicas, nos ayudaran a construir los objetivos asociados y a determinar los actores sociales que generan convergencia, divergencia o ambivalencia, identificando también cuales son los objetivos conflictivos y la forma de llegar a una negociación de los actores, determinando también el grado de poder de dichos actores.

Una herramienta de apoyo que también se utilizará para el Direccionamiento Estratégico propuesto, será la Prospectiva, la cual “permite e impulsa el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección”<sup>7</sup>

Para analizar el futuro, según la Prospectiva, se utilizarán algunas herramientas, tales como el Método DELPHI y los Ejes de Peter Schwartz:

- El Método Delphi hace parte de un Método Integrado Prospectivo Estratégico el cual hace una exploración y un diseño de escenarios; Éste método se basa en “la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos<sup>8</sup>, para éste caso, serán tres (3) expertos del Banco de Bogotá; Dichos expertos evaluarán los eventos convertidos en hipótesis, y luego éstos serán convertidos en escenarios (optimista, pesimista y alternos)
- Ejes de Peter Schwartz: “permite señalar cuatro espacios de futuro que dan lugar a cuatro situaciones posibles en el futuro”<sup>9</sup>

Después del análisis interno y externo, se entra a realizar la formulación de estrategias, ya que “el problema central es cómo competir mejor y obtener el éxito en los negocios concretos”<sup>10</sup>; El Banco de Bogotá lo que busca es ser el número uno en el Sistema Financiero Colombiano, lo cual le exige buscar ventajas competitivas que le ayuden a obtener resultados superiores que su competencia. Para lo anterior, si el Banco de Bogotá desea ser el líder en el mercado financiero, debe re-direccionar sus fuerzas para hacerle frente a su competencia de la mano de la innovación y la creación de valor, utilizando una estrategia renovada.

---

<sup>7</sup> [http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/planeacion\\_prospectiva.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/planeacion_prospectiva.pdf)

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_Delphi](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_Delphi)

<sup>9</sup> [www.bogotaemprende.com/documentos/como\\_construir\\_un\\_escenario\\_de\\_futuro\\_15122009.pdf](http://www.bogotaemprende.com/documentos/como_construir_un_escenario_de_futuro_15122009.pdf)

<sup>10</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>

Para llegar a lo que busca el planteamiento de problema, el cual es realizar un direccionamiento estratégico, se hará la construcción de un escenario apuesta, formulando unos objetivos estratégicos y un Árbol de Pertinencia, el cual es “una técnica analítica que subdivide un amplio tema en subtemas cada vez menores. El resultado es una representación pictórica con una estructura jerárquica que indica cómo un tema determinado puede subdividirse en niveles de detalle cada vez mayores.”<sup>11</sup> Para éste caso, se le realizará un análisis DOFA a los objetivos estratégicos del Banco de Bogotá, análisis que generará unas acciones que pueden ejecutarse en corto, mediano y largo plazo.

Parte del direccionamiento estratégico mencionado, se hará un Cuadro de Mando Integral, el cual es “un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio”; En éste Cuadro de Mando Integral, se tendrán en cuenta:

- Las perspectivas financieras
- Las perspectivas del cliente
- Las perspectivas de los procesos internos y
- Las perspectivas de innovación y aprendizaje

Al tener las perspectivas anteriormente nombradas, se relacionan las variables y objetivos estratégicos, responsabilizando a alguna o algunas divisiones del Banco de Bogotá.

Finalmente, se realizará una Matriz de Importancia y Gobernabilidad para determinar que acciones debe tomar el Banco de Bogotá a corto, mediano y largo plazo, para lograr aumentar su participación en el rubro de tarjetas de crédito para el año 2015.

---

<sup>11</sup> [http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/futures\\_group\\_arbol\\_pertinencias.pdf](http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/futures_group_arbol_pertinencias.pdf)

### 3. DEFINICIÓN DEL SISTEMA

#### 3.1. ANTECEDENTES<sup>12</sup>



1870

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



1963

En 1959, se inaugura la nueva sede de la Dirección General y simultáneamente el Banco incorpora una más de sus compañías filiales, la Corporación Financiera Colombiana, a través de la cual inició sus inversiones en empresas del sector real de mediano y gran tamaño. En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial.



1969

En abril de 1968 se realiza la fusión del Banco de Bogotá con el Banco de los Andes. En 1969 el Banco organiza en Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito CREDIBANCO, como concesión del Bank of América. El 15 de noviembre de 1970 el Banco se consagra como pionero de la banca colombiana, al cumplir 100 años de existencia. En 1971, debido a la creciente demanda de tarjeta de crédito, el Banco de Bogotá en asocio con otros bancos crea ASCREDIBANCO, organismo que agrupa las entidades

<sup>12</sup> Fuente Banco de Bogotá

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



1985

En 1984, se implanta una nueva imagen institucional, proyectando valores de profesionalismo, eficiencia, solidez, dinamismo y prestigio.

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

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

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



2008

mundial.

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



2010

El 9 de Diciembre de 2010 fue la adquisición del grupo financiero BAC Credomatic Network por parte del Banco de Bogotá, lo cual sitúa a éste como el banco colombiano con mayor presencia en el exterior. Las dos instituciones cuentan con representación en Colombia, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, México, Bahamas, Grand Cayman y Estados Unidos. Ambas ofrecen empleo a 25.000 colaboradores (que se unen a los cerca de 37.000 empleados de las otras instituciones de Grupo Aval). De manera combinada, los bancos cuentan desde ahora con aproximadamente 900 puntos de servicio repartidos en los once países.

Las filiales del Banco de Bogotá actualmente son:<sup>13</sup>



Corporación Financiera Colombiana

La Corporación Financiera Colombiana S.A. cumple funciones similares a las de un Investment Bank, sus principales actividades las constituyen la Intermediación Financiera, con especialización en finanzas de proyectos, capital de trabajo y financiación de comercio exterior; y la

---

<sup>13</sup> Fuente Banco de Bogotá

Banca de Inversión, en la cual la Corporación participa como agente inversionista directo, presta asesoría financiera a empresas industriales, comerciales y de servicios, y efectúa evaluación de empresas.

Corficolombiana es una entidad especializada que aporta soluciones financieras a sus Clientes empresariales y corporativos a través de tres unidades de negocio básicas:

- Financiación con recursos propios, líneas de fomento y operaciones internacionales.
- Captaciones y operaciones de mesa de dinero.
- Negocios de Banca de Inversión.

---

The logo for Almaviva, featuring the word "Almaviva" in white text on a dark blue rectangular background, followed by a stylized circular icon with red and yellow elements.

Almacenes Generales de Depósito "Almaviva S.A."

Almacenes Generales de Depósito "Almaviva S.A." es un operador logístico dentro de la cadena de abastecimiento de productos, a través de sus servicios de agenciamiento aduanero, almacenamiento, manejo y distribución de mercancías, embarque de carga y coordinación de transporte.

Es el almacén general de depósito con mayor experiencia y cobertura del país que ofrece el manejo integral de mercancías bajo conceptos de seguridad, agilidad y economía.

---

The logo for Fiduciaria Bogotá, featuring the words "Fiduciaria Bogotá" in white text on a dark blue rectangular background, followed by a stylized circular icon with red and yellow elements.

Sociedad Fiduciaria Bogotá "Fidubogotá S.A."

Administra, invierte y asesora a sus clientes en el manejo de bienes y recursos (Trust & Portafolio Investment). Es una entidad de servicios financieros cuya visión es ser la sociedad fiduciaria líder en gestión, movilización y enlace de bienes y servicios, con criterio social y altos estándares de rentabilidad, que genera valor a sus clientes, trabajadores, grupo, accionistas y al país.

---



### Valores Bogotá S.A.

Es un miembro activo de la Bolsa de Bogotá S.A.; presta servicios de corretaje bursátil (Brokerage Services). Compañía cuyo objeto social principal es el desarrollo del contrato de comisión para la compra y venta de valores inscritos en bolsas de valores y no inscritos en bolsa, pero inscritos en el Registro Nacional de Valores. La compañía está inscrita en la Bolsa de Bogotá quién actúa como ente regulador y se encuentra vigilada por la Superintendencia de Valores.

Gerencia de Comunicaciones e Investigación



### Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir

Adicionalmente el Banco es accionista importante de la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías "Porvenir" (con participación accionaria del 34.99%), que en la actualidad es el mayor fondo de pensiones privado de Colombia. Es una Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías creada bajo las reformas introducidas en el sistema económico colombiano, mediante la expedición de la ley 50 de 1.990 y la ley 100 de 1.993.

Con ocho años de trayectoria, PORVENIR se ha logrado consolidar como la administradora líder en el mercado, tanto en número de afiliados como en valor de Fondo, contando con importantes accionistas nacionales (Banco de Bogotá y Banco de Occidente) y extranjeros, como el fondo de pensiones chileno PROVIDA.

## 3.2. MISIÓN<sup>14</sup>

El Banco de Bogotá es el Banco líder de Colombia para el mercado de empresas y de personas, que siempre está a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones anticipadoras y satisfactorias, que les permitan vivir una experiencia bancaria superior.

---

<sup>14</sup> Fuente Banco de Bogotá

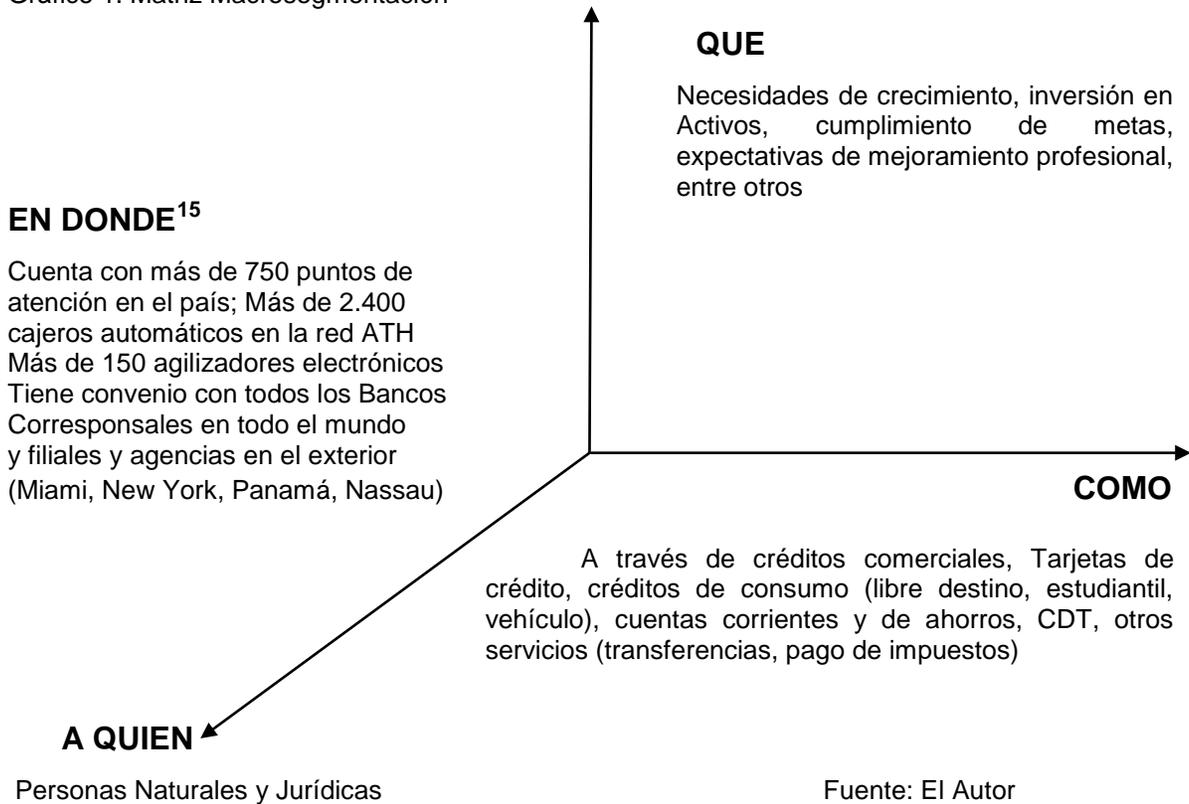
El Banco de Bogotá es el mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto para asesorarlos, prestándoles un servicio ágil, oportuno, amable y de calidad.

El Banco de Bogotá cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas. El Banco de Bogotá es el banco que cuenta con un grupo de talentosos profesionales que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientados al logro, y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento.

El Banco de Bogotá a través de su ejemplo y apoyo, ratifica su compromiso con la construcción e interiorización de sus valores generando crecimiento, convivencia y bienestar a la comunidad.

### 3.3. MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

Gráfico 1. Matriz Macrosegmentación



<sup>15</sup> Fuente Banco de Bogotá

El Banco de Bogotá dentro de su búsqueda por brindar un mejor servicio y satisfacción de las necesidades de sus clientes, creó una política de segmentación en donde divide a sus clientes en 2 segmentos, los cuales están subdivididos en Bancas como Preferente, Premium, Oficial, entre otros.

- Segmento Personas<sup>16</sup>

En éste Segmento se encuentran las personas Naturales; Se subdivide en:

- Banca Infantil: niños y niñas desde los 0 a los 16 años
- Banca Joven: hombres y mujeres entre 17 y 25, ya sean estudiantes, empleados o independientes
- Banca Preferente: hombres y mujeres con ingresos mensuales mayores a 10 SMLV.
- Banca Premium: hombres y mujeres con ingresos mensuales mayores a 35 SMLV.

- Segmento Empresarial<sup>17</sup>

En éste segmento se encuentran todas las personas Jurídicas que pertenecen a los diferentes sectores económicos del País: El Banco adoptó una metodología distinta para clasificar las Pymes basándose en el nivel de ventas anuales, definiendo los siguientes cortes:

- Pequeña Empresa: ventas anuales entre 500 y 3.000 millones de pesos.
- Mediana Empresa: ventas anuales entre 3.001 y 8.000 millones de pesos.
- Grande Empresa: ventas anuales desde 8.001 millones de pesos.
- Banca Oficial: entidades oficiales
- Banca Institucional

---

<sup>16</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>17</sup> Fuente Banco de Bogotá

### **3.4. VISION<sup>18</sup>**

El Banco de Bogotá quiere ser siempre el Banco líder que crece en beneficio del país, de sus accionistas, de sus clientes y de sus colaboradores

### **3.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS<sup>19</sup>**

- Económicos
- Sociales
- Comunidad
- Accionistas
- Clientes
- Eficiencia
- Rentabilidad

### **3.6. ORGANIGRAMA<sup>20</sup>**

El Banco de Bogotá al 31 de Diciembre de 2011 presentaba la siguiente estructura organizacional, la cual será descrita brevemente: (Ver anexo 1)

- Vicepresidencia Ejecutiva: tiene como función principal orientar y canalizar todo el manejo y control de la operación global del Banco, generando la dinámica necesaria decrecimiento y resultados del negocio.
- Divisiones Comerciales y Directores de Segmento: La División Comercial Banca Pyme y Personas Red Banco de Bogotá, la División Comercial Red Megabanco y los Directores de Segmento son los responsables del logro de los objetivos comerciales del Banco a través de la administración de segmentos, grupos de oficinas y/o líneas de negocio.
- Dirección de Mercadeo Banca Pyme y Personas y Gerencia de Soluciones Empresariales: Estas dos áreas diseñan estrategias de posicionamiento del Banco, identificando el nicho de mercado al cual se dirige y dando a la fuerza de ventas las herramientas necesarias para el desarrollo de la estrategia y cumplimiento de las metas fijadas por el Banco.
- División Administrativa: sirve de soporte y apoyo a la organización a través de la determinación de políticas que le permitan al Banco contar con los

---

<sup>18</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>19</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>20</sup> Fuente Banco de Bogotá

recursos humanos, físicos y locativos necesarios para cumplir a cabalidad con los objetivos del negocio.

- División de Contraloría: es el órgano de control del Banco, que asesora a la Alta Gerencia en el logro de sus objetivos y metas institucionales, dentro de los límites razonables de riesgo, contribuyendo con el diseño adecuado del sistema de control interno y velando por su cumplimiento.
- División de Crédito: vela por todo el proceso de crédito y su interrelación con las políticas de administración de riesgo crediticio.
- División Financiera: vela por la rentabilidad del negocio en todas las operaciones y proyectos realizados. Consolida la información y presenta los resultados a nivel Banco a través de los estados financieros.
- División de Internacional y Tesorería: administra los portafolios de inversión del Banco, tanto en moneda legal como extranjera, maneja el estado de la tesorería del mismo, las operaciones de comercio exterior y vela por el resultado de las filiales y agencias del exterior.
- División de Sistemas y Operaciones: asegura que el Banco cuente con la tecnología y sistemas que le permitan estar a la vanguardia en la prestación de servicios, haciéndolo competitivo en el mercado y obteniendo la información de resultados alcanzados para la toma de decisiones.
- Dirección de Riesgo de Crédito y Tesorería: orienta y controla la ejecución de las políticas dictadas por el Comité de Riesgo de Crédito y Tesorería de la Junta Directiva en toda la institución, asegurando su cumplimiento y alineación con los procesos y actividades desarrolladas por el Banco. Igualmente, realizar la medición, análisis, seguimiento y control de los riesgos que asume el Banco en sus operaciones de tesorería en moneda legal y extranjera, y en productos derivados entre otros.
- Dirección Unidad de Control de Cumplimiento: vela por la prevención y control del lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Gerencia Jurídica: es la encargada de llevar la representación legal en todos los procesos legales y jurídicos derivados del desarrollo del objeto social del Banco. Igualmente, da el visto bueno en las órdenes de compra para la adquisición de bienes y firma de contratos para la adquisición de servicios que requiere el Banco.

### 3.7. VALORES<sup>21</sup>

El Banco de Bogotá en forma permanente busca demostrar valores. De ésta manera desea fortalecer y desarrollar los conocimientos y habilidades de todo su capital humano, brindándoles las herramientas necesarias para desempeñarse día a día con la mayor eficiencia y eficacia.

#### ***Compromiso***

En Banco de Bogotá somos comprometidos porque conocemos el negocio, asesoramos eficientemente a nuestros clientes, optimizamos nuestros recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; somos respetuosos y abiertos a otras ideas y siempre estamos disponibles para atender a quienes requieren de nuestro tiempo y conocimiento

#### ***Honestidad***

Porque en el Banco de Bogotá, actuamos de manera ética y responsable, Generando seguridad y confianza en nuestros clientes y asegurando al Cumplimiento De nuestros logros laborales y personales

#### ***Respeto***

Porque en el Banco de Bogotá, nos valoramos como personas y nos aceptamos unos a Oros en nuestra integridad. Entendemos las diferencias e individualidades para que se Traduzcan en comprensión y tolerancia en nuestras relaciones interpersonales.

#### ***Eficiencia***

Porque en el Banco de Bogotá, sabemos cómo utilizar de manera óptima Todos los recursos que tenemos para lograr las metas propuestas, lo cual Aseguramos con la experiencia de nuestra gente y de nuestro Banco

#### ***Liderazgo***

Porque en el Banco de Bogotá, nos esforzamos por prepararnos para orientar, Estimular y formar responsablemente a nuestros colaboradores hacia las ventas, El servicio y el logro, para ser la opción número uno de nuestros clientes.

#### ***Servicio***

Porque en el Banco de Bogotá, sabemos que servir es un principio de vida y Consecuentemente mostramos actitud de disponibilidad y amabilidad para Quien requiere de nuestro trabajo, asesoría o colaboración.

---

<sup>21</sup> Fuente Banco de Bogotá

### 3.8. POLÍTICAS<sup>22</sup>

El Banco de Bogotá cuenta con diferentes políticas en todos los aspectos de su desarrollo comercial y operativo, pero para éste caso, se tocarán las políticas que tienen que ver con las tarjetas de crédito, las cuales serán nombradas brevemente:

- El solicitante puede o no tener vínculo comercial con el Banco de Bogotá.
- El Banco no otorga crédito a personas que presenten cartera castigada, cuentas corrientes o tarjetas de crédito canceladas por mal manejo.
- Si el solicitante presenta créditos reportados en calificaciones diferentes de A, es requisito que el cliente presente la respectiva carta aclaratoria o paz y salvo.
- Si el solicitante tiene cuenta corriente con el Banco de Bogotá, debe presentar un correcto manejo.
- El ingreso mínimo para expedir tarjeta de crédito será de uno punto cinco (1.5) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), con excepción del producto de cuota fija y básica de MasterCard para el cual aplican desde 1 SMMLV.
- Para que se realice el trámite para el otorgamiento de la tarjeta de crédito, el cliente debe tener como mínimo un puntaje ACIERTA de 475 puntos
- Toda tarjeta de crédito personal debe ser aprobada por la Gerencia de Crédito Masivo.

Los requisitos para la aprobación de una tarjeta de crédito son las siguientes:

El interesado en adquirir el producto debe diligenciar el formato de “Solicitud de Servicios Financieros Persona Natural” y anexar los documentos exigidos de acuerdo con la relación incluida en el mismo.

#### Empleado o Pensionado

- Fotocopia del Documento de Identidad
- Certificado de Ingresos y Retenciones (Firmado por el cliente, del último año o Declaración de Renta sí está obligado a declarar o Certificado de No declarante)

---

<sup>22</sup> Fuente Banco de Bogotá

- Certificado Laboral (Antigüedad no mayor a 30 días.)Indicando Cargo; Sueldo; Antigüedad, Régimen laboral y tipo de contrato.
- Autorización Compra de Cartera (Opcional)
- Certificación de Otros Ingresos (Opcional)
- Constancia de Honorarios (Opcional)
- Extractos tres (3) meses de Cuenta de Ahorros o Corriente. (Opcional)
- Contratos (Opcional)

Trabajador independiente

- Fotocopia del documento de identidad\*
- Fotocopia declaración de renta ultimo año o  Certificado de no declarante
- Estados financieros del último año (sí está obligado a llevar Libros de contabilidad) o constancias de ingresos
- Autorización compra cartera (Opcional)
- Certificación de honorarios
- Contratos (Opcional)
- Extractos tres (3) meses de cuenta ah o cte.
- Certificado de Cámara de Comercio

## **4. ANÁLISIS DEL SISTEMA**

### **4.1. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD**

Para éste análisis se hará un diagnostico estratégico, utilizando las siguientes herramientas:

#### **4.1.1. Árbol de competencias del Banco de Bogotá**

Éste árbol está estructurado en tres partes: raíces, tronco y ramas; Las raíces significan el saber hacer del Banco de Bogotá y sus competencias; el tronco significa los procesos internos y las ramas los resultados.

Tabla 1. Árbol de competencias del Banco de Bogotá

	RAICES		TRONCO		RAMAS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
MERCADERO	Manejo de buenas relaciones con establecimientos comerciales, para la creación de nuevas estrategias de fidelización de los clientes, tales como descuentos, puntos canjeables por otros productos (millas o premios) o descuentos con el mismo banco (cuotas de manejo, ingreso a salas VIP o abono al saldo)			Falta de publicidad para dar a conocer los beneficios de los productos y servicios del Banco, que permitan incrementar el número de clientes	En el 2009 fue premiado como una de las mejores entidades financieras en Colombia en servicio al cliente <sup>23</sup>		
	Ha sabido aprovechar su antigüedad en el país y el tamaño de sus activos para tener un buen posicionamiento de marca; en el 2009 se destacó entre las 3 primeras marcas del país entre 50 <sup>24</sup>			Disminución en el presupuesto para productos promocionales para nuevos clientes			
	Habilidad para incrementar sus ganancias y el acercamiento a nuevos clientes por medio de nuevas estrategias como lo han sido los Corresponsales No Bancarios						

<sup>23</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>24</sup> Fuente Banco de Bogotá

	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACIÓN	Conocimiento del estricto control que se necesita para evitar el lavado de activos, manteniendo a todos sus empleados capacitados en el tema				Mayores canales a disposición de los clientes para dirigirse al Banco y hacer llegar sus solicitudes, sugerencias, inquietudes, quejas, comentarios, etc., tales como la servilinea, la página de internet y la red de oficinas	
					Creación en el 2011 de un espacio de comunicación con los clientes y empleados para el mejoramiento de los procesos, productos y servicios ofrecidos por el Banco para ser más competitivo en el sector financiero	
RECURSOS HUMANOS	Experiencia en la preparación de sus gerentes por medio de un programa intensivo de inducción con el apoyo de la Universidad de la Sabana y el Politécnico Grancolombiano durante 3 meses	No maneja una cercanía con los funcionarios, ni sabe transmitir sentido de pertenencia	Procesos de selección muy estrictos para garantizar el ingreso de personas competentes	Poca retroalimentación para los funcionarios del Banco que presentan pruebas para el Programa de Administración Bancaria, que les permita identificar sus debilidades	Bonificaciones especiales para los funcionarios, cada 5 años de trabajo en el Banco	Alta deserción de los empleados en los últimos 2 años por mejores ingresos con otras entidades financieras, tales como Bancolombia y Helm Bank
						Disminución en cursos presenciales y capacitación en general para el equipo comercial desde hace 2 años
						Pocos beneficios para los empleados con respecto a créditos y cuotas de manejo, lo cual genera que manejan sus productos con otros bancos

	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>DESARROLLO COMERCIAL</b>			Evaluación anual de conocimientos de los productos y servicios del Banco a todo el equipo comercial, los cuales son aproximadamente 2.400 empleados en todo el país	En línea de crédito de vehículo tiene un proceso más dispendioso que le quita competitividad frente a otros bancos	Cuenta con más de 750 puntos de atención en el país, aproximadamente 2.400 cajeros automáticos en la red ATH, más de 150 agilizadores electrónicos <sup>25</sup>	Baja competitividad en transacciones de comercio exterior por tarifas y demora en los procesos
			Campañas de capacitación a los clientes para el manejo de los productos y servicios del Banco con seguridad a través de la red de oficinas y la página de internet	Políticas conservadoras que restringen el ingreso de nuevos clientes con productos crediticios, perdiendo competitividad frente a otros bancos más flexibles con respecto a dicho ingreso	Generación de nuevas estrategias para incrementar los negocios de comercio exterior, tales como una línea especializada de asesoría, chat en línea, conferencias y actualizaciones a clientes, entre otros	Baja participación en el rubro de cartera de consumo; Para Noviembre de 2011 tenía una cartera de consumo de \$4.828MM, dándole una participación del 9.5% del sistema financiero colombiano (Quinto lugar) <sup>26</sup>

<sup>25</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>26</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	DESARROLLO COMERCIAL				Falta de implementación de sistemas que permitan darle a los clientes mejores tiempos de respuesta a sus inquietudes como por ejemplo apertura de cuentas en otras ciudades, generación de extractos de meses anteriores, cambios de cuenta, inscripción de servicios, entre otros	Gran numero de filiales para tener un portafolio financiero completo. En la actualidad tiene 5 filiales (Fidubogotá, Porvenir, Almaviva, Valores Bogotá y Corficolombiana)
Gracias a su experiencia en el mercado, ha creado y sabido manejar unas políticas conservadoras para la aprobación de productos crediticios, las cuales le permitieron cerrar en el 2011 con un indicador de cartera vencida del 2% <sup>28</sup>				Proceso de aprobación de créditos para algunas líneas más demorados que la competencia	Buena participación en el rubro de cartera comercial; Para Noviembre de 2011 tenía una cartera comercial de \$21.239MM, dándole una participación del 18.1% del sistema financiero colombiano (Segundo lugar) <sup>29</sup>	
					Gran manejo de recursos oficiales; para el año 2011 tenía en depósitos oficiales \$1.670MM, con una participación del 17.5% en el sistema financiero (Primer lugar) <sup>30</sup>	

<sup>27</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>28</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>29</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>30</sup> Fuente Banco de Bogotá

	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<b>DESARROLLO COMERCIAL</b>				Aprobación de cupos de Tarjetas de Crédito inferiores que los aprobados en otras entidades financieras	Segmentación de sus clientes para generar portafolios que se adecuen a sus necesidades teniendo en cuenta su nivel de ingresos
					Adquisición de Leasing Bogotá en el año 2010, para mejorar el portafolio del Banco	
<b>TECNOLOGÍA</b>					Implementación de nuevas tecnologías para la seguridad de los clientes, tales como tarjetas con chip, manejo de Tokens para ingreso al portal del Banco, envío de mensajes de texto al celular con información de sus cuentas, entre otros	
<b>FINANZAS</b>	Es el Banco más antiguo del país, con una experiencia de 141 años en el sector financiero				Presencia a nivel internacional con agencias en Miami, New York y Nassau y oficinas en Panamá, Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Costa Rica gracias a la adquisición del Banco Bac Credomatic en el año 2010	Los costos de los productos y servicios del Banco no son competitivos con respecto a las demás entidades financieras

	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FINANZAS	Excelente aprovechamiento de su experiencia y solidez para dificultar la entrada de Bancos internacionales al país				En Octubre de 2011, el Banco de Bogotá quedó en el puesto 16 entre los 25 bancos más importantes de América Latina, según América Económica Intelligence <sup>31</sup>
					El Banco de Bogotá fue galardonado como el Mejor Banco de Colombia en los Euromoney Awards For Excellence 201 <sup>32</sup>	
					Hace parte del grupo financiero más grande del país (Grupo Aval), lo cual le transmite a sus clientes solidez y credibilidad	
					Utilidad generada a Noviembre de 2011 de \$935.377M <sup>33</sup>	
					Para Noviembre de 2011 tenía unos depósitos de \$25.706MM, dándole una participación del 15.1% en el sistema financiero colombiano <sup>34</sup>	

<sup>31</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>32</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>33</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>34</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

FINANZAS	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
					Creación de un modelo de Microfinanzas que permita la generación de nuevos créditos para los comerciantes con menos ingresos	
				Rentabilidad sobre el patrimonio del 18.8% para el año 2011 <sup>35</sup>		
				Integración de Leasing Bogotá al Banco de Bogotá para mejorar su portafolio de productos y servicios		

---

<sup>35</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

#### 4.1.2. Análisis de variables en su pasado, presente y futuro, con base en el esquema de Marc Giget

Tabla 2. Análisis de variables en su pasado, presente y futuro, con base en el esquema de Marc Giget

LISTA DE VARIABLES INTERNAS	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
<b>Aprobación de crédito</b>	Políticas conservadoras para la aprobación de productos crediticios, tales como edades, ingresos, tiempo de experiencia en la actividad, entre otros	Aumento de políticas restrictivas para la aprobación de productos crediticios, tales como capacidad de pago del cliente, restricción a ciertos sectores, experiencia crediticia, puntaje de Cifin y Datacrédito, entre otros	Mayores bloqueos para el ingreso al Sistema Financiero
<b>Cartera vencida</b>	Deterioro del indicador de cartera del 4% al 4.5% <sup>36</sup>	Cierre en el 2011 con un indicador de cartera del 2% <sup>37</sup>	Mantenimiento de un moderado indicador de cartera
<b>Experiencia del Banco</b>	Fue la primera institución financiera creada en el país hace 141 años	Tiene una gran experiencia en el sector, lo cual le da a los clientes mayor confianza y tranquilidad	Se continuará aprovechando la experiencia en el sector para generar nuevos negocios y crecer con entidad
<b>Evaluación de conocimientos</b>	No había el interés, por parte de las directivas, de medir los conocimientos de su equipo comercial en cuanto a los productos y servicios ofrecidos	Medición de los conocimientos del equipo comercial, con respecto a los productos y servicios ofrecidos; dicha medición se está realizando anualmente	Controles más estrictos para hacer que su fuerza comercial, sea la más preparada del Sistema Financiero Colombiano
<b>Seguridad</b>	Bajos controles y sistemas que permitían los robos a los clientes	Implementación de nuevas tecnologías como tarjetas con chip, tokens, etc., para impedir el robo a los clientes del Banco	Desarrollo tecnológico que impida los fraudes bancarios

<sup>36</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>37</sup> Fuente Banco de Bogotá

LISTA DE VARIABLES INTERNAS	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
<b>Capacitación</b>	Curso intensivo para la preparación de su equipo comercial, así como cursos presenciales permanentes con importantes Universidades del país para el desarrollo de las capacidades comerciales de sus empleados y actualización de conceptos	*Disminución en un 60% de los cursos presenciales para actualización y mejoramiento de las capacidades comerciales del equipo del Banco.  *Incremento de los cursos virtuales con la información de los nuevos productos y servicios	Manejo únicamente de cursos virtuales para la capacitación de los empleados en el manejo operativo y comercial de los productos y servicios del Banco
<b>Publicidad</b>	Baja inversión en publicidad que permita la divulgación de sus productos y servicios	Iniciación de una nueva etapa para el acercamiento del Banco con sus clientes a través de publicidad más sensible y en donde les muestra la importancia que tienen ellos para la Entidad	Mayor inversión en la promoción de los productos y servicios del Banco
<b>Servicio al cliente</b>	Pocos controles para el mejoramiento del servicio al cliente; en 2007 la Superfinanciera recibió 1.183 de clientes del Banco de Bogotá <sup>38</sup>	Implementación de estándares de calidad del servicio para incrementar el número de clientes y su fidelización, logrando así ser uno de los mejores Bancos del país en servicio al cliente	Mejoramiento continuo de las estrategias para ser el mejor Banco del País en Servicio al cliente
<b>Marca</b>	Por la experiencia en el país, el grupo financiero al cual pertenece y el tamaño de sus activos, ha tenido un buen posicionamiento de marca, estando entre las 3 marcas más	Continua mejorando su posicionamiento de marca con el acercamiento de la Entidad con sus clientes y mejoras en sus productos y servicios	Será la marca más importante del país, logrando mostrar su diferenciación en el Sistema Financiero Colombiano

<sup>38</sup> Fuente Banco de Bogotá

LISTA DE VARIABLES INTERNAS	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
	importantes de Colombia (2009) <sup>39</sup>		
<b>Comunicación</b>	Poco interés en saber que opinaban sus clientes y empleados de la Entidad y búsqueda de mejoras en los procesos	Creación de un espacio para recibir opiniones, sugerencias y propuestas para mejorar los procesos dentro del Banco y lograr que éste sea el mejor de Colombia; para ésta campaña utilizó la frase: "Un Banco hecho entre dos"	Creación de más espacios que permitan mostrar al Banco como un aliado de los clientes y generar así mayor confianza y fidelidad
<b>Puntos de atención</b>	Interés de abrir nuevas oficinas y puntos de pagos para atraer mayores clientes	Cuenta con más de 7.500 puntos de atención entre cajeros automáticos, oficinas, centros de pagos y corresponsales no bancarios <sup>40</sup>	Incremento de nuevos canales para darle a sus clientes mayores beneficios
<b>Leasing</b>	Leasing Bogotá se fusionó al Banco en el 2010, incluyéndose en el portafolio integral	Crecimiento de un 155% con respecto al 2010, gracias al ofrecimiento masivo de todos los comerciales del Banco, logrando una participación en éste rubro de un 5.4% sobre el Sistema Financiero <sup>41</sup>	Metas retadoras para lograr estar dentro de los 3 primeros con productos de Leasing en el país
<b>Cartera comercial</b>	Alta participación en el mercado financiero con créditos comerciales, principalmente con las empresas Ceos con ventas mayores a	Tiene el 18.1% de la participación en el rubro de cartera comercial en el Sistema Financiero Colombiano,	Mayor participación en el rubro de cartera comercial en el Sistema Financiero Colombiano

<sup>39</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>40</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>41</sup> Fuente Banco de Bogotá

LISTA DE VARIABLES INTERNAS	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
	\$10.000M	obteniendo el segundo lugar <sup>42</sup>	
<b>Segmentación</b>	No había un mecanismo que permitiera diferenciar a los clientes y así ofrecerles productos que se ajustaran a sus necesidades	Segmentación de los clientes por medio del nivel de ingresos o patrimonio, lo cual ha permitido un acercamiento más efectivo, gracias a los portafolios diferenciadores	Se continuarán mejorando los portafolios para generar mayor fidelización de los clientes
<b>Portafolios</b>	Productos no diferenciadores para cualquier tipo de cliente, sin importar sus ingresos o patrimonio	Creación de portafolios para cada uno de los segmentos de clientes según sus ingresos o patrimonio, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos	Mejoramiento de los productos y servicios de cada uno de los portafolios
<b>Presencia internacional</b>	Baja participación a nivel internacional; hasta 1974 inicio su presencia internacional con la apertura de una oficina en la ciudad de Nueva York (Estados Unidos)	Actualmente tiene presencia en 7 países de América Latina, gracias a la adquisición del Banco BAC CREDOMATIC, líder en Centroamérica	Continuará su expansión por el mundo para convertirse en uno de los mejores Bancos a nivel mundial
<b>Utilidad</b>	Dentro de los Bancos como mayor utilidad en el país desde sus comienzos	Utilidad generada a Noviembre de 2011 de \$935.377M, siendo el 2 Banco con mayor utilidad en el país <sup>43</sup>	De acuerdo a las estrategias de diferenciación en los portafolios y la venta de seguros, la utilidad del Banco seguirá incrementándose
<b>Depósitos</b>	Alta participación en el mercado financiero con las captaciones, estando siempre dentro de los 3 principales Bancos del país	Crecimiento de un 17% en el total de captaciones con respecto al año 2010, teniendo una participación del 15.1%	Crecimiento en el rubro de captaciones con nuevas vinculaciones y profundización de los clientes actuales

<sup>42</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>43</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

LISTA DE VARIABLES INTERNAS	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
		sobre el Sistema Financiero Colombiano (segundo lugar) <sup>44</sup>	
<b>Lavado de activos</b>	Estricto control para evitar el lavado de activos por medio de todos los funcionarios del Banco	Mayor capacitación en temas como lavado de activos, terrorismo, corrupción, clientes PEP's, entre otros, a todos los funcionarios del Banco	Continuo mejoramiento de las técnicas y procedimientos que eviten la entrada de dineros ilícitos a cuentas del Banco de Bogotá y al Sistema Financiero Colombiano
<b>Rotación de personal</b>	Permanencia de los empleados por un largo tiempo en una oficina, para crear lazos comerciales fuertes	Alta rotación de los empleados en las oficinas, debido al retiro de los empleados por sueldos más altos ofrecidos por otras entidades, metas comerciales, alto número de oficinas abiertas anualmente, entre otros	Falta de personal que afecta el funcionamiento normal de las oficinas y por ende, de toda la entidad
<b>Recursos oficiales</b>	Baja participación del Banco con respecto a cuentas maestras y recursos oficiales en general	Incremento de sus recursos oficiales del 49.9% con respecto al año 2010; para el año 2011 logró una participación del 17.5% sobre el Sistema Financiero, dándole el primer lugar <sup>45</sup>	Oportunidad para lograr mayores recursos oficiales utilizando las buenas relaciones del Banco con el Gobierno Nacional
<b>Cartera de consumo</b>	Su participación en el rubro de cartera de consumo siempre ha estado dentro de los 5 Bancos del país	Incremento de su cartera de consumo en un 27.8% con respecto al año 2010; en 2011 tuvo una participación del 9.5% sobre el Sistema Financiero (Quinto lugar) <sup>46</sup>	Pérdida de participación en el rubro de cartera de consumo por sus tasas poco competitivas y mayores estrategias de la competencia

<sup>44</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>45</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>46</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

LISTA DE VARIABLES INTERNAS	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
<b>Tarjetas de crédito</b>	En 1969 creó en el país el sistema de Tarjetas de crédito CREDIBANCO, teniendo así una gran participación de mercado en éste rubro	Participación del 6.3% en el rubro de Tarjetas de crédito en 2011, ocupando el sexto puesto en el Sistema Financiero Colombiano, con un incremento del 7.1% con respecto al año 2010 <sup>47</sup>	Por falta de diferenciación de producto y cobros mayores que otras entidades financieras, podría perder participación en el mercado
<b>Costos financieros</b>	Por su importancia en el Sistema Financiero, los costos de los productos y servicios eran establecidos sin importar la competencia	Perdida de mercado por los costos poco competitivos y la agresividad de las demás entidades financieras por incrementar su número de clientes	Deserción de clientes por los altos costos y pérdida de mercado

Fuente: El Autor

#### 4.1.3. Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

Con éste instrumento se hará una lista de factores internos del Banco de Bogotá, tanto fortalezas como debilidades.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
	Fortalezas	Valor	Calificación	Ponderado
DESARROLLO COMERCIAL	Amplia red de atención a sus clientes; Actualmente cuenta con más de 7.500 puntos entre oficinas, cajeros automáticos, centros de pago y corresponsales no bancarios <sup>48</sup>	0.06	4	0.24
	Políticas conservadoras en el otorgamiento de créditos, lo cual le permite tener un bajo indicador en cartera vencida	0.05	3	0.15

<sup>47</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>48</sup> Fuente Banco de Bogotá

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
	Fortalezas	Valor	Calificación	Ponderado
	Segmentación de sus clientes para ofrecer portafolios que se ajusten a las diferentes necesidades	0.04	4	0.16
	Segundo lugar en participación en el rubro de cartera comercial con un 18.1% sobre el Sistema Financiero Colombiano para el año 2011 <sup>49</sup>	0.04	4	0.16
	Portafolio diversificado gracias a las filiales que tiene el Banco de Bogotá y su participación en el Grupo Aval	0.04	4	0.16
TECNOLOGÍA	Implementación y uso de nuevas tecnologías para proteger a sus clientes contra los delincuentes (tarjetas con chip, mensajes de transacciones al celular, manejo de token, entre otros)	0.03	3	0.09
ADMINISTRACIÓN	Importancia que se le da al servicio al cliente; En 2009 fue premiado el Banco de Bogotá como una de las mejores entidades en Colombia en servicio al cliente	0.04	4	0.16
FINANZAS	Hace parte del Grupo más grande y fuerte de Colombia, el Grupo Aval, lo cual le transmite a sus clientes solidez y respaldo	0.05	4	0.2
	El Banco más antiguo del país con 141 años de experiencia, haciendo presencia en Colombia	0.03	3	0.09
	Presencia a nivel internacional con agencias en Miami, New York y Nassau y oficinas en Panamá, Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Costa Rica.	0.03	4	0.12

<sup>49</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
	Fortalezas	Valor	Calificación	Ponderado
MERCADEO	Está entre las marcas más valiosas de Colombia; en el 2009 se destacó entre las 3 primeras marcas del país entre 50.	0.04	3	0.12
	Debilidades	Valor	Calificación	Ponderado
DESARROLLO COMERCIAL	Procesos dispendiosos para cancelación y traslados de cuentas, extractos, inscripción de cuentes y servicios, entre otros	0.03	1	0.03
	Cupos aprobados de tarjetas de crédito inferiores a los aprobados en otros Bancos	0.07	2	0.14
	Proceso de aprobación de líneas crediticias más lento que en otras entidades financieras	0.06	2	0.12
	Cobro de cuotas de manejo altas y sin beneficios de exoneración	0.07	2	0.14
	Baja participación en el rubro de la cartera de consumo, dándole el quinto lugar con un 9.5% sobre el Sistema Financiero Colombiano	0.07	2	0.14
RECURSOS HUMANOS	Disminución de cursos especializados para el entrenamiento del equipo comercial	0.04	2	0.08
	Alta rotación de los funcionarios en las oficinas	0.04	1	0.04
	Deserción de los empleados por sueldos mayores en otras entidades, al igual que por comisiones	0.04	2	0.08
FINANZAS	Los costos de los servicios no son competitivos con respecto a las demás entidades financieras	0.07	2	0.14
	Tasas de colocación más altas que otras entidades financieras	0.04	2	0.08
MERCADEO	Poca publicidad con respecto a los productos y servicios ofrecidos por el Banco	0.02	1	0.02
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.66</b>

Fuente: El Autor

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz MEFI, el Banco de Bogotá tiene un resultado de 2.66, es decir, que tiene una posición fuerte en su composición interna, que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización logrando un buen desempeño, pero aún deben emplearse algunas mejoras para reducir las debilidades y aprovechar las fortalezas y los recursos que tiene el Banco para lograr un mejor resultado.

Dentro de sus fortalezas internas se destacan la segmentación de los clientes y los buenos resultados de sus indicadores financieros y el good will que tiene; Con relación a las debilidades, se puede decir que el Banco de Bogotá requiere invertir más en publicidad y cambiar, de una forma más estratégica, los costos de sus productos y servicios para mejorar su participación en el mercado financiero.

#### **4.1.4. Análisis de competencia**

Al hacer un análisis de la competencia del Banco de Bogotá, se puede decir claramente que los competidores más fuertes son Bancolombia y Davivienda:

El primero de ellos es quien tiene el 22%<sup>50</sup> de los activos totales del Sistema Financiero Colombiano y el 20% del total de las utilidades generadas por los establecimientos de crédito para el año 2011 en Colombia; Es un Banco que fue pionero en ofrecer sus servicios por medio de corresponsales no bancarios, teniendo actualmente más de “1.000 en más de 630 municipios de Colombia”<sup>51</sup>. Además de lo anterior, hace parte de uno de los grupos financieros más fuertes de Colombia, el Grupo Bancolombia.

Por otro lado está el Banco Davivienda, otro competidor fuerte en temas de cartera de consumo, especialmente en tarjetas de crédito, quien para el año 2011 era el número uno en éste rubro, con un 18.2%<sup>52</sup> de participación sobre el total de tarjetas de crédito vigentes en el Sistema Financiero; Tiene presencia en Colombia, Panamá, El Salvador, Costa Rica, Honduras y Estados Unidos. La cartera bruta consolidada de Davivienda llegó a \$28 billones<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>51</sup> Fuente Grupo Bancolombia

<sup>52</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>53</sup> Fuente Correval

## 4.2. ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO

### 4.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

Grafico 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente Wikipedia

- *Rivalidad entre los competidores existentes:* En el sector financiero se presenta en gran magnitud la llamada guerra de precios, ya que en este mercado el cliente tiene la flexibilidad de tener los productos que cada banco o en este caso, el competidor le ofrezca. Los bancos han desarrollado de una manera profunda, múltiples estrategias dirigidas a fidelizar el cliente bajo un portafolio de productos permitiéndole tener mayores beneficios.

En adición a lo anterior, la competencia entre los bancos se basa en el valor de las tarifas que tiene cada producto del portafolio, como lo son las cuotas de manejo de las tarjetas, los cobros por utilización, etc., así como también, los valores de las tasas de interés según el destino de los créditos (vivienda, automóvil, libre inversión).

- *Amenaza de los nuevos competidores:* Este factor se puede considerar como una barrera de entrada alta, pues el ingreso de un nuevo competidor

al sector bancario no es fácil. De hecho, la inclusión de nuevos bancos en el mercado colombiano han sido el resultado de estrategias de expansión de bancos de talla mundial, como lo fue el ingreso del HSBC, BBVA (en la compra del anterior Banco Ganadero), etc., así como también provienen por decisiones del Estado con una gran inyección de dinero del mismo, como lo es el Banco para la Mujer, Banca de Oportunidades. Aún así, este último ejemplo refleja que la creación de estos Bancos tienen un mercado objetivo diferente que la banca tradicional.

Otro claro ejemplo que evidencia la dificultad para ingresar como nuevo Banco, es el de las fusiones. Es decir, en los últimos tiempos aquellos bancos que se han visto obligados a liquidarse son vendidos a sus competidores, o en otros casos, recurren a las fusiones con el fin de disminuir cargas administrativas y aún permanecer vigentes en el mercado nacional, como lo fue el Banco Colmena con la Caja Social, llamado actualmente BCSC.

- *Poder de negociación de los proveedores:* El Banco de la República juega un papel fundamental en este factor, pues al ser uno de los principales proveedores en este sector, es quien determina la dinámica de comportamiento del mercado. Claro ejemplo de esto en la actualidad, es la constante reducción de tasas de interés que nos rige, en este momento se encuentra en 5.2% E.A. dando esto una gran movilidad en los múltiples tipos de crédito, bien sea de libre inversión -como los que ofrece el Banco de Bogotá-, créditos hipotecarios o leasing habitacionales. Por lo anterior, y teniendo en cuenta las funciones del Banco de la República como emisor oficial, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo, dando al sector bancario privado una herramienta adicional para su sostenimiento perduradero en el mercado actual.
- *Poder de Negociación de los compradores:* Este factor puede considerarse como el resultado del primer factor aquí plasmado (Rivalidad entre los competidores), pues aunque no se evidencia una fuerte organización de los compradores, sí se presenta una fuerte exigencia por parte de estos para demostrar continuidad en el uso de los productos que cada entidad bancaria ofrezca.

Como elemento final de este factor, es importante determinar que no es posible (de una manera fácil) lograr una integración hacia atrás por parte de los compradores.

- *Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* Este factor, a primera vista podría definirse como el factor que menos impacto tendría en este análisis de las cinco fuerzas de Porter para el sector bancario, pero otros entes del mercado han decidido modificar su “core business” para ingresar en nuevos nichos de mercado. Claro ejemplo de lo anterior, es lo que han hecho las grandes superficies y cadenas de supermercados con la creación de tarjetas de crédito, como Éxito, Carrefour, CMR Falabella, como también las empresas prestadoras de servicios públicos, como en Bogotá sucede con Codensa o Empresa Electrificadora de Santander. Todos los ejemplos anteriormente expuestos, a pesar de tener una de las tasas de interés más altas del mercado podrían considerarse como aquellas amenazas de ingreso de productos sustitutos, toda vez que tienen un gran diferencial en el nivel de accesibilidad por parte del cliente, es decir, para el cliente no es necesario desplazarse hasta el sitio de venta, o comparar en varios lugares, pues las mencionadas estrategias consisten en reducir los precios de los productos, pero una vez se ha calculado el valor final del producto incluyendo los intereses se evidencia el sobre costo obtenido, en algunas ocasiones ofrecen obtener los productos a domicilio, como lo hace Codensa en la ciudad de Bogotá.

#### 4.2.1. Matriz de atractividad.

Tabla 4. Matriz de atractividad

FUERZAS	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES		
		Escasa		X						
BARRERAS DE ENTRADA	Diferenciación de producto	Escasa		X				Grande	Productos con poca diferenciación en el Sistema Financiero	
	Identificación de marca	Baja					X	Elevada	Importancia de la marca para la adquisición de productos y servicios	
	Costo de cambio	Bajo					X	Elevado		
	Acceso a canales de distribución	Amplio	X						Restringido	Facilidad de acceder a canales de distribución por las grandes cantidades demandadas
	Requerimientos de capital	Bajos					X	Elevados	Sector que requiere un gran capital para su funcionamiento	

FUERZAS	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES	
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio	X					Restringido	El sector exige tecnología de punta y tiene la capacidad de adquirirla
	Protección del gobierno	Inexistente				X		Elevada	Respaldo a través de diversas instituciones y medidas
	Efecto de la experiencia	No importante					X	Muy importante	La experiencia en éste sector inspira tranquilidad y confianza
<b>BARRERAS DE SALIDA</b>	Especialización de activos	Elevada	X					Baja	Para los Bancos su principal rubro son los activos
	Costo fijo de salida	Elevado	X					Bajo	Sector con una gran inversión, lo que hace más difícil la salida
	Barreras emocionales	Elevadas		X				Bajas	Un sector que genera unos sentimientos fuertes por la satisfacción de las necesidades
	Restricciones gubernamentales y social	Elevadas		X				Bajas	Estrictas normas para la disolución de éstas entidades financieras
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPRADORES</b>	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				X		Pequeño	Pocos competidores igualmente competitivos
	Costo fijo de almacenaje	Elevado				X		Bajo	Productos manejados en los diferentes puntos de atención del Banco y no por terceros
	Características del producto	Genérico		X				Producto único	Poca diferenciación en características del producto, diferencial servicio
	Diversidad de competidores	Elevada				X		Baja	Competidores con características similares
	Compromisos estratégicos	Grandes	X					Pequeños	Por su alta rentabilidad, los compromisos comerciales son retadores
<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>	Cantidad de compradores importantes	Pocos					X	Muchos	Sector con un gran número de clientes muy rentables
	Disponibilidad sustitutos de productos de la industria	Muchos				X		Pocos	Sistemas con tecnología de punta, con alto costo de creación
	Costo de cambio del comprador	Bajos		X				Altos	Productos y servicios diferenciadores

FUERZAS	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES	
	Contribución a la cantidad o a servicios de compradores	Grande		X				Pequeña	
	Rentabilidad de los compradores	Baja				X		Elevada	Productos y servicios altamente rentables (margen de intermediación)
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos		X				Muchos	Productos con alta tecnología no producidos masivamente
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja	X					Elevada	Productos especializados con alta tecnología
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevada				X		Bajo	
	Amenaza de proveedores de integración hacia delante	Elevada						Baja	
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja						Elevada	
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada						Pequeña	
	Importancia de la industria/rentabilidad de los proveedores	Pequeña					X	Grande	
DISPONIBILIDAD SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		X				Pequeña	Cooperativas, Entidades de Financiamiento comercial
	Costos de cambio de usuarios	Bajos				X		Elevados	
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		X				Baja	
	Precio/Valor de sustitutos	Elevado				X		Bajo	
ACCIONES DE GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable					X	Favorable	Medidas tendientes a fortalecer el Sistema Financiero Colombiano
	Regulación de la industria	Desfavorable					X	Favorable	Regulación de varios entes, principalmente por la Superfinanciera
	Consistencia de políticas	Baja					X	Elevada	

FUERZAS	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES
	Movimientos de capital entre países	Restringido		X			Sin restricción	Políticas estrictas para el movimiento de capitales, para controlar el lavado de activos
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido			X		Sin restricción	Globalización de las monedas y el acceso a ellas
	Propiedad extranjera	Limitada		X			Ilimitada	
	Ayuda a competidores	Substancial		X			Ninguna	Igualdad en el apoyo del gobierno al sector

Fuente El Autor

Tabla 5. Resultados Cinco Fuerzas de Porter

FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD				
	BAJA		MEDIA		ALTA
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	2	1	0	1	4
<b>BARRERAS DE SALIDA</b>	2	2	0	0	0
<b>RIVALIDAD COMPETIDORES</b>	1	1	0	3	0
<b>PODER COMPRADORES</b>	0	2	0	2	1
<b>PODER PROVEEDORES</b>	1	1	0	1	1
<b>DISPONIBILIDAD SUSTITUTOS</b>	0	2	0	2	0
<b>ACCIONES DEL GOBIERNO</b>	0	3	0	1	3
<b>EVALUACION GENERAL</b>	6	12	0	10	9

Fuente El Autor

6                      24                      0                      30                      36

#### Resultado 2.4

De acuerdo a los datos señalados en las Tabla 4. Matriz de Atractividad y Tabla 5. Resultados Cinco Fuerzas de Porter, se podría decir que el sector financiero tiene una atractividad baja, debido a que, a pesar de que es un sector muy rentable, requiere una alta inversión en tecnología, personal competente y capacitado, infraestructura y financiera, siendo estas altas barreras de entrada y salida.

#### 4.2.2. Matriz de perfil competitivo- MPC

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC), identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares.

Tabla 6. Matriz de perfil competitivo- MPC

Factores críticos	BANCO DE BOGOTA			BANCOLOMBIA		DAVIVIENDA	
	Peso	Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado
Facilidad de acceso a productos y servicios	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54
Competitividad de precios	0.26	1	0.26	4	1.04	3	0.78
Premios	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Medios de utilización	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Solidez	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
Presencia a nivel internacional	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Clima organizacional	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
Tiempos de respuesta	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.22</b>		<b>3.47</b>		<b>3.08</b>

Fuente El Autor

Luego de analizar la matriz de perfil competitivo del Banco de Bogotá y sus dos principales competidores, se puede encontrar que el competidor Bancolombia es más fuerte, gracias a su competitividad en costos y su estrategia de facilitarles a sus clientes el acceso a nuevos productos y servicios.

Por otro lado, el Banco Davivienda, es más competitivo por los tiempos de respuestas, lo cual le genera mayores negocios y lo ha ayudado a tener el primer lugar en crédito de consumo.

Se podría decir que el Banco de Bogotá, a pesar de la experiencia que tiene en el sector, está aun fallando en los programas de fidelización (Premios) y en el clima organizacional, lo cual no permite tener al equipo enfocado en el logro de los objetivos propuestos, hecho que le está haciendo perder participación en el Sistema Financiero Colombiano.

## 4.3. ANALISIS DE MACROENTORNO

### 4.3.1 Marco Pestel

Tabla 7. Marco Pestel

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>POLITICOS</b>	Respaldo del Gobierno Nacional al Sistema Financiero Colombiano para su fortalecimiento	El Gravamen al movimiento financiero hace que los ahorradores busquen otras alternativas para manejar su dinero que no sean los Bancos
	En abril de 2009 el Gobierno Nacional implementó como medida de política contra-cíclica la existencia de un subsidio a la tasa de interés de los créditos hipotecarios para la compra de vivienda nueva con el objeto de impulsar la construcción	Falta de herramientas por parte del Estado para frenar las captadoras ilegales
	Apoyo del Sistema Financiero al Gobierno Nacional para el recaudo de los impuestos	
<b>ECONOMICOS</b>	El establecimiento de una baja tasa de interés (DTF) incentiva el mejoramiento de la económica Colombiana	En los últimos 2 años se ha incrementado la venta de acciones de importantes empresas Colombianas
	El otorgamiento del grado de inversión a Colombia recientemente por parte de las calificadoras Fitch, Moody's y Standard & Poor's, permite que entren más capitales extranjeros	Adquisición del 51% del Banco Colpatria por el Banco Canadiense Scotiabank, los cuales esperan estar dentro de los tres mejores bancos de Colombia
	Aumento de la demanda del crédito desde el segundo semestre de 2010, principalmente en créditos de consumo y tarjetas de crédito	Incurción de entidades No Financieras y nuevos Bancos en el ofrecimiento de productos crediticios, tales como libranzas, tarjetas de crédito y crédito de consumo
	Crecimiento del sector de la construcción en el último año en un 19% aprox	Incremento de las inversiones en los Fondos de Pensiones Voluntarias
	El 30 de diciembre de 2011, entró en vigencia la Ley de Regalías, la cual representa recursos de US\$4.500M	Debido a la baja rentabilidad de las alternativas tradicionales de inversión, se incrementa la inversión en sectores como el hotelero y la agroindustria, entre otros
	Presupuesto del Gobierno Nacional de \$6.6 billones para obras de infraestructura	Contexto económico global desacelerado que afecta a los países Europeos y a Estados Unidos
	El consumo para el año 2011 tuvo un crecimiento del 10.47% con respecto al 2010	Búsqueda de algunas compañías de Financiamiento en convertirse en Bancos para el 2012
	En Octubre de 2011, fue firmado el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, el cual trae consigo mayor inversión extranjera, incremento en las exportaciones, importación de insumos, entre muchos más beneficios	En 2010, 3 Compañías de Financiamiento se convirtieron en Bancos: Finandina, Pichincha y Falabella
	Disminución de la tasa de desempleo a un dígito para el 2011	
	Incremento de las tasas de captación en el Sistema Financiero Colombiano	
	Respaldo del Fondo Nacional de Garantías a los empresarios Colombianos	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>SOCIOCULTURALES</b>	Incremento del número de empresas que tienen al menos un producto con el sistema financiero en un 5% en el 2011 con respecto al año anterior	Unos 8.000 millones de dólares procedentes de actividades ilegales son lavados anualmente en Colombia
	Mayor interés de los Padres de Familia por incentivar el ahorro de sus hijos	
	Incremento de personas interesadas en iniciar su experiencia crediticia por medio de créditos o tarjetas de crédito	
	Bancarizada el 62% de la población Colombiana	
<b>SOCIOCULTURALES</b>	Los Corresponsales No Bancarios en Colombia para el 2011 pasaron de 5.766 a 12.245, aumentando así el número de operaciones, las cuales en el 2010 eran de 10 Millones y cerraron en el 2011 con 15 Millones	Falta de educación financiera de la población Colombiana
	Nueva modalidad de pago en los taxis con tarjetas débito y crédito	
	Baja penetración de las tarjetas de crédito en Colombia; El uso de éste medio de pago sigue concentrado en el segmento de personas con mayores ingresos	
<b>TECNOLOGICOS</b>	Llegada al país de nuevas tecnologías para la protección de las operaciones bancarias (tokens, tarjetas con chip, programas de bloqueos, entre otros)	Tecnificación de las modalidades que utilizan los delincuentes en el sistema financiero
	Las nuevas tecnologías implantadas hacen que realizar transacciones bancarias sean más fáciles (pagos de impuestos, créditos, comparendos, servicios públicos, transferencias, entre otros)	
<b>ECOLOGICOS</b>	Iniciativas internacionales y nacionales por parte de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) para identificar, promover y compartir practicas, así como sensibilizar al sector financiero frente a los retos que supone un desarrollo sostenible, y en especial, los riesgos ambientales y sociales asociados a las operaciones financieras	
<b>LEGALES</b>	Tranquilidad de los clientes por el respaldo que les da la ley 1328 de 2009, Régimen de Protección al Consumidor Financiero	A finales de 2011, el Gobierno Nacional le impuso a los Bancos una disminución en las tarifas de sus productos y servicios, lo cual disminuye los ingresos de las Entidades Financieras
	Nuevo procedimiento para generación del RUT desde 2011: la empresa debe contar con una cuenta (ahorros o corriente) para la legalización de la empresa, lo cual genera más clientes al sistema financiero	
	La creación del Seguro de Depósitos genera mayor confianza en el Sistema Financiero	
	A finales de 2011, el Gobierno Nacional le impuso a los Bancos una disminución en las tarifas de sus productos y servicios, lo cual permite que más personas ingresen al Sistema Financiero	

Fuente: El Autor

### 4.3.1. Matriz de evaluación de factores externos- MEFE

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos- MEFE

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
	Oportunidades	Valor	Calificación	Ponderado
TECNOLOGICOS	Incremento en los avances tecnológicos para mayor seguridad de los clientes en sus productos	0.06	3	0.18
	Gracias al internet móvil se puede tener acceso a todos los productos bancarios sin tener que ir a una oficina del Banco.	0.04	4	0.16
SOCIOCULTURALES	Incremento del número de empresas vinculadas con el Sistema Financiero	0.08	3	0.24
	La población Colombiana está bancarizada en una 62%, y continua en aumento	0.07	4	0.28
LEGALES	Tranquilidad de los clientes por el respaldo que les da la ley 1328 de 2009	0.04	4	0.16
POLITICOS	Respaldo del Gobierno Nacional al fortalecimiento del Sistema Financiero Colombiano	0.05	4	0.2
ECONOMICOS	Otorgamiento del grado de inversión a Colombia	0.04	2	0.08
	Aumento de la demanda de créditos de consumo (ordinario de consumo y tarjetas de crédito)	0.1	2	0.2
	Respaldo del Fondo Nacional de Garantías a todos los sectores comerciales del país	0.04	3	0.12
	Amenazas	Valor	Calificación	Ponderado
POLITICOS	Vigencia del Gravamen al movimiento financiero	0.07	2	0.14
	Medidas escasas para frenar las captadores ilegales	0.05	3	0.15
ECONOMICOS	Contexto económico global desacelerado	0.05	2	0.1
	Incursión de entidades No financieras en el ofrecimiento de productos crediticios, tales como libranzas, Tarjetas de crédito, Créditos de consumo.	0.09	2	0.18
SOCIOCULTURALES	Falta de educación financiera a la población Colombiana	0.1	3	0.3
	Incremento del lavado de activos en Colombia	0.03	3	0.09
TECNOLOGICOS	Tecnificación de los delincuentes para atentar contra los usuarios del Sistema Financiero Colombiano	0.06	2	0.12
LEGALES	Por disposición del Gobierno Nacional, los bancos debieron disminuir sus tarifas, lo cual impacta en la utilidad generada	0.03	2	0.06
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.76</b>

Fuente: El Autor

El resultado de la matriz de evaluación de factores externos fue de 2.76, lo cual muestra que las amenazas se están disminuyendo y que el Banco de Bogotá se está concentrando en las oportunidades que tiene, tales como la bancarización y el incremento de las empresas vinculadas al Sistema Financiero, oportunidades que le permitan ser el Banco número UNO en Colombia.

#### **4.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Incrementar la participación en el mercado Colombiano de tarjetas de crédito en un 10% para el año 2015 por parte del Banco de Bogotá.

##### **4.4.1. Objeto del problema**

Los Accionistas

##### **4.4.2. Objetivo del problema**

Generar mayores utilidades a los Accionistas del Banco de Bogotá por medio de comisiones e intereses generados por las tarjetas de crédito.

##### **4.4.3. Justificación del problema**

Dentro de los productos que más generan ingresos a las entidades financieras son las Tarjetas de crédito, razón por la cual es importante lograr una mayor participación en el Sistema Financiero en éste rubro, tanto en número de tarjetas como en saldo de cartera.

En los últimos años, el Banco de Bogotá ha venido perdiendo participación en las carteras de consumo, especialmente en tarjetas de crédito.

## 4.5. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA

### 4.5.1. Análisis estructural del sistema

Análisis de variables estratégicas. (**MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA**).

Tabla 9. Variables estratégicas

LISTA DE VARIABLES INTERNAS	LISTA VARIABLES EXTERNAS
Aprobación de crédito	Tasas de interés
Cartera vencida	Crédito de vivienda
Experiencia del Banco	Compra de vivienda
Evaluación de conocimientos	Economía Colombiana
Seguridad	Sistema Financiero
Capacitación	Demanda de crédito
Publicidad	Incursión de bancos
Servicio al cliente	Adquisiciones
Marca	Sector construcción
Comunicación	Ahorro
Puntos de atención	Experiencia crediticia
Leasing	Tecnologías
Cartera comercial	Operaciones bancarias
Segmentación	Impuestos
Portafolios	Ley 1328 de 2009
Presencia internacional	Gravamen al movimiento financiero
Utilidad	Acciones
Depósitos	Educación Financiera
Lavado de activos	Bancarización
Rotación de personal	TLC
Recursos oficiales	
Cartera de consumo	
Tarjetas de crédito	
Costos financieros	

Fuente: El Autor

## 4.5.2. Identificación de los factores de cambio

Tabla 10. Matriz relacional

	1 : Aprob cred	2 : Cart venci	3 : Experi Bco	4 : Eval conoc	5 : Seguridad	6 : Capacitaci	7 : Publicidad	8 : Ss cliente	9 : Marca	10 : Comunicaci	11 : Ptos atenc	12 : Leasing	13 : Cart ccial	14 : Segmentaci	15 : Portafolio	16 : Pres inter	17 : Utilidad	18 : Depósitos	19 : Lav activo	20 : Rot person	21 : Rec oficia	22 : Cart consu	
1 : Aprob cred	0	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	2	
2 : Cart venci	2	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1
3 : Experi Bco	1	2	0	1	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	3	3	0	0	1	0	3	
4 : Eval conoc	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	
5 : Seguridad	0	1	2	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	
6 : Capacitaci	0	0	1	2	1	0	0	2	3	2	0	0	0	1	2	1	1	0	1	3	0	1	
7 : Publicidad	0	0	1	0	0	0	3	3	3	3	3	0	0	3	1	1	2	0	0	0	0	2	
8 : Ss cliente	0	0	1	0	0	2	3	0	2	3	2	0	0	3	3	0	1	0	0	2	0	1	
9 : Marca	0	0	2	0	1	3	3	2	0	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	
10 : Comunicaci	0	0	2	0	1	1	2	3	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	
11 : Ptos atenc	0	0	3	0	0	0	3	3	2	2	0	0	0	2	0	2	1	0	0	0	0	0	
12 : Leasing	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
13 : Cart ccial	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14 : Segmentaci	1	0	1	0	1	1	3	3	0	2	2	0	0	0	3	1	2	0	0	0	0	0	
15 : Portafolio	1	0	1	1	0	2	1	3	0	0	0	0	0	3	0	1	2	0	0	0	0	0	
16 : Pres inter	0	0	3	0	1	1	1	0	2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
17 : Utilidad	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	
18 : Depósitos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
19 : Lav activo	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20 : Rot person	0	0	1	3	1	3	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	
21 : Rec oficia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22 : Cart consu	2	1	3	0	0	1	2	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	
23 : TC	3	2	3	1	3	3	3	3	1	0	2	1	1	3	3	2	3	0	0	1	0	0	
24 : Costos fin	2	0	3	1	0	3	2	1	0	1	0	0	0	2	2	0	3	0	0	0	0	1	
25 : Tasas inte	2	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	
26 : Cr viviend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 : Comp vivie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28 : Econ Colom	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
29 : Sist Finan	0	0	2	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
30 : Demanda CR	2	1	2	1	1	1	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 : Incur bcos	2	0	3	1	2	2	2	2	3	1	2	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	
32 : Sec constr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 : Ahorro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34 : Exp credit	3	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
35 : Tecnologia	2	2	2	0	3	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
36 : Op bancari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
37 : Impuestos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38 : Ley 1328	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
39 : GMF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
40 : Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
41 : Educ finan	3	2	2	0	3	1	3	3	1	3	3	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	
42 : Bancarizac	3	1	3	1	1	3	3	2	2	3	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	
43 : TLC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

© UPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente El Autor

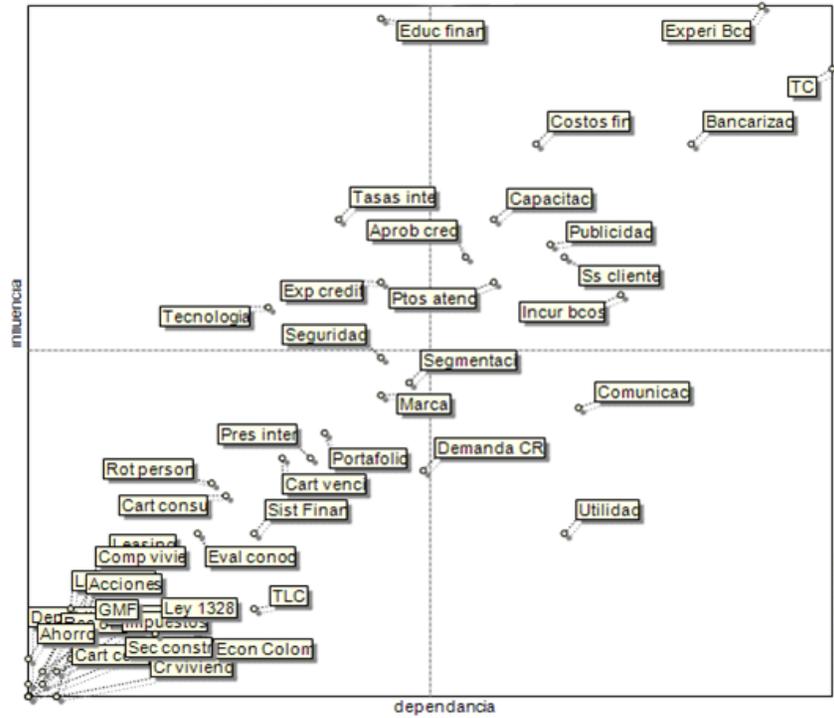
Tabla 10 (continuación)

	23 : TC	24 : Costos fin	25 : Tasas inte	26 : Cr viviend	27 : Comp vivie	28 : Econ Colom	29 : Sist Finan	30 : Demanda CR	31 : Incur bcos	32 : Sec constr	33 : Ahorro	34 : Exp credit	35 : Tecnologia	36 : Op bancari	37 : Impuestos	38 : Ley 1328	39 : GMF	40 : Acciones	41 : Educ finan	42 : Bancarizac	43 : TLC
1 : Aprob cred	3	2	1	0	0	1	0	3	3	0	0	3	1	0	1	0	0	0	0	3	1
2 : Cart venci	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	1	0
3 : Experi Bco	3	3	3	0	0	1	2	2	3	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	3	0
4 : Eval conoc	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
5 : Seguridad	3	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	2	3	0	0	0	0	0	3	1	0
6 : Capacitaci	3	3	3	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0
7 : Publicidad	3	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	0
8 : Ss cliente	3	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2	0
9 : Marca	1	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0
10 : Comunicaci	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0
11 : Ptos atenc	2	0	0	0	0	0	1	2	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3	1
12 : Leasing	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : Cart ccial	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : Segmentaci	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
15 : Portafolio	3	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : Pres inter	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
17 : Utilidad	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
18 : Depósitos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : Lav activo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
20 : Rot person	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : Rec oficia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : Cart consu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
23 : TC	0	3	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	1
24 : Costos fin	3	0	3	0	0	1	1	3	3	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	3	2
25 : Tasas inte	3	3	0	1	1	3	2	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	3	2
26 : Cr viviend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27 : Comp vivie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28 : Econ Colom	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
29 : Sist Finan	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1
30 : Demanda CR	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
31 : Incur bcos	1	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0
32 : Sec constr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33 : Ahorro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
34 : Exp credit	3	2	3	1	1	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2
35 : Tecnologia	3	1	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	3	2
36 : Op bancari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37 : Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38 : Ley 1328	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 : GMF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40 : Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41 : Educ finan	3	2	0	0	0	2	1	2	3	0	0	3	3	0	0	1	0	0	0	3	2
42 : Bancarizac	2	2	2	0	0	1	2	3	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43 : TLC	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

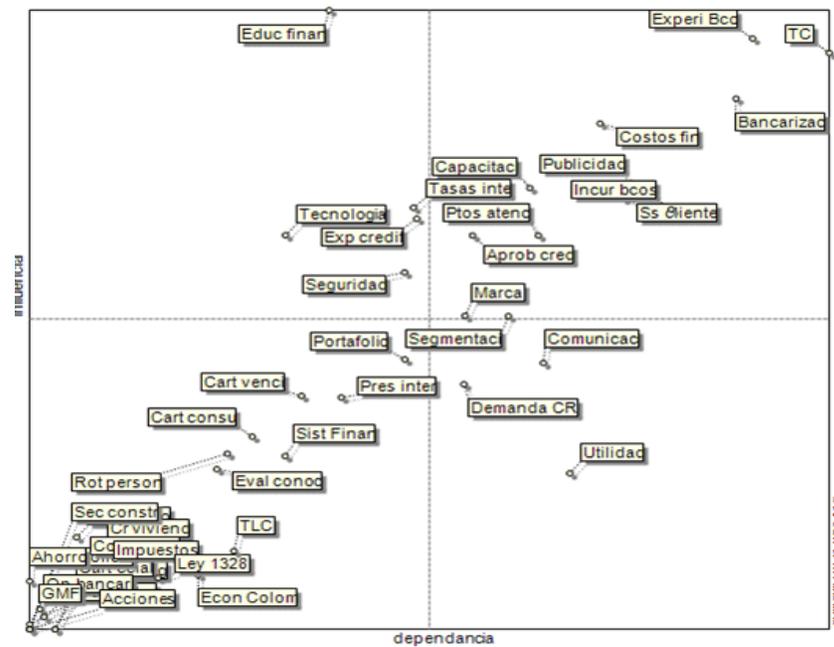
Fuente El Autor

Gráfico 3. Plano de influencias/ dependencias directas



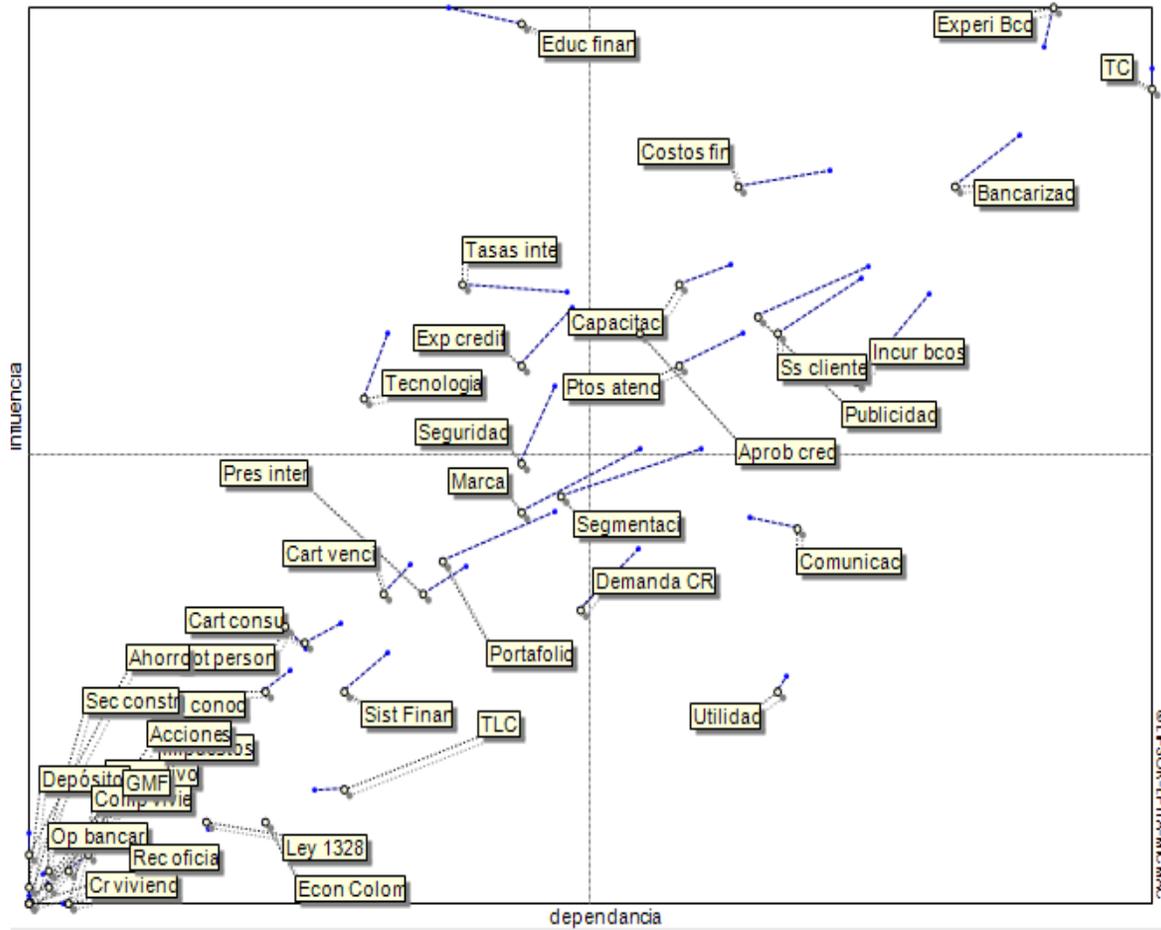
Fuente El Autor

Gráfico 4. Plano de influencias/ dependencias indirectas



Fuente El Autor

Gráfico 5. Plano de los desplazamientos: directo/indirecta



Fuente El Autor

A continuación se hará la identificación de cada factor de cambio o variables estratégicas:

Tabla 11. Factor de cambio: Experiencia del Banco

EXPERIENCIA DEL BANCO	
En qué consiste?	“Es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida” <sup>54</sup>
Como se manifiesta?	Positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Años en la actividad
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Políticas equivocadas que generen pérdida de confianza en sus clientes * Malos manejos económicos que lleven al Banco a su disolución
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Alianzas estratégicas que le permitan continuar mejorando sus utilidades y participación en el mercado

Fuente: El Autor

Tabla 12. Factor de cambio: Tarjetas de crédito

TARJETAS DE CREDITO	
En qué consiste?	Instrumento emitido por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta <sup>55</sup>
Como se manifiesta?	Negativamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Número de tarjetas
Que tendencia presenta el factor?	Decreciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Incremento de cuotas de manejo * Tasas de interés altas * Restricciones para la solicitud de productos financieros
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Mejoramiento de las políticas de Banco, las cuales permitan el ingreso de más clientes a la obtención del producto de tarjeta de crédito * Divulgación de los beneficios de las tarjetas de crédito, así como el sistema de premiación

Fuente El Autor

<sup>54</sup> <http://www.google.com.co/#sclient=psy-ab&hl=es->

<sup>55</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta\\_de\\_cr%C3%A9dito](http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_cr%C3%A9dito)

Tabla 13. Factor de cambio: Bancarización

<b>BANCARIZACIÓN</b>	
En qué consiste?	“Uso masivo del sistema financiero formal por parte de los individuos, para la realización de transacciones financieras o económicas; incluyendo no solo los tradicionales servicios de ahorro y crédito, sino también la transferencia de recursos y la realización de pagos a través de la red bancaria formal” <sup>56</sup>
Como se manifiesta?	Positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	% de la población adulta bancarizada
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Mayores barreras para ingresar al Sistema Financiero * Aumento de los costos financieros * Recesión económica
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Facilidades de acceso al Sistema Financiero * Incentivar por medio de los costos financieros al uso de los productos del Banco * Incrementar la educación financiera

Fuente El Autor

Tabla 14. Factor de cambio: Costos Financieros

<b>COSTOS FINANCIEROS</b>	
En qué consiste?	“Retribución que se originan por la obtención de recursos de los Bancos que la empresa necesita para su desenvolvimiento” <sup>57</sup>
Como se manifiesta?	Negativamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Cuota de manejo
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Regulación a los Bancos para dichos cobros por medio de la Superintendencia Financiera de Colombia
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Disminución de los costos financieros para incentivar la utilización de los productos y servicios financieros * Muestra de beneficios financieros adicionales

Fuente El Autor

<sup>56</sup> <http://masterhw.blogspot.com/2009/11/que-es-la-bancarizacion.html>

<sup>57</sup> <http://www.promonegocios.net/costos/tipos-costos.html>

Tabla 15. Factor de cambio: Capacitación

CAPACITACION	
En qué consiste?	“Acción en el que por medio de estudio, supervisión dirigida, formación supervisada u otras, que permiten que una persona pueda adquirir nuevas habilidades para su desarrollo personal, intelectual o laboral” <sup>58</sup>
Como se manifiesta?	Negativamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Cursos presenciales
Que tendencia presenta el factor?	Decreciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Nuevos productos que obliguen mayor capacitación * Clientes con mayores conocimientos financieros
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Capacitación de los empleados sobre los diferentes productos y servicios ofrecidos por el Banco * Desarrollo de competencias de los asesores comerciales para incrementar los negocios que traigan mayores utilidades al Banco

Fuente: El Autor

Tabla 16. Factor de cambio: Servicio al cliente

SERVICIO AL CLIENTE	
En qué consiste?	Servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes <sup>59</sup>
Como se manifiesta?	Positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Satisfacción de los clientes
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Poca capacitación del personal para conocer los estándares de servicio * Mayores tiempos de respuesta a las inquietudes o requerimiento de los clientes * Incremento de los procesos para obtener alguna prestación de servicio * Mala información de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, la cual luego les ocasione inconvenientes
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Mejoramiento continuo de los estándares de servicio a todos los funcionarios del Banco * Cumplimiento de la Ley 1328 para la protección del consumidor financiero

Fuente El Autor

<sup>58</sup> <http://www.google.com.co/#hl=es->

<sup>59</sup> <http://www.google.com.co/#sclient=psy-ab&hl=es->

Tabla 17. Factor de cambio: Publicidad

PUBLICIDAD	
En qué consiste?	"Forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo" <sup>60</sup>
Como se manifiesta?	Negativamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Mercadeo
Que tendencia presenta el factor?	Decreciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Disminución en el presupuesto para mercadeo y publicidad * Falta de material publicitario en las oficinas para mayor captación de clientes
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Mayor participación en eventos de participación masiva * Incremento de regalos publicitarios para los clientes * Convenios con grandes empresas

Fuente El Autor

Tabla 18. Factor de cambio: Puntos de atención

PUNTOS DE ATENCION	
En qué consiste?	Sitios de atención al público.
Como se manifiesta?	Positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Punto de atención
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Falta de capital para apertura de nuevos puntos de atención al público * Mayor utilización de los canales electrónicos
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Incremento de corresponsales bancarios * Apertura de nuevas oficinas para masificar los productos y servicios bancarios

Fuente El Autor

<sup>60</sup> <http://www.google.com.co/#sclient=psy-ab&hl=es->

Tabla 19. Factor de Cambio: Incursión de bancos

<b>INCURSION DE BANCOS</b>	
En qué consiste?	Consiste en un ataque en territorio enemigo con un fin específico <sup>61</sup>
Como se manifiesta?	Positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	% de concentración
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Mayores legislaciones para la creación de bancos o fusiones de los existentes
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Absorción de otros bancos que le permitan mejorar su participación en el Sistema Financiero

Fuente: El Autor

Tabla 20. Factor de cambio: Aprobación de crédito

<b>APROBACION DE CREDITO</b>	
En qué consiste?	Proceso de estudio para la adquisición de productos crediticios basados en las políticas y lineamientos de una determinada entidad (Bancos, Corporaciones Financieras, etc.)
Como se manifiesta?	Negativamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Políticas
Que tendencia presenta el factor?	Decreciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Políticas restrictivas de crédito * Falta de sistemas de pre aprobación en línea
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Mayor análisis de las necesidades de los clientes y su capacidad de pago * Mayor análisis del reporte de las centrales de riesgo (Cifin y Datacrédito) * Actualización de los sistemas de aprobación para mejorar los tiempos de respuesta

Fuente: El Autor

---

<sup>61</sup>[http://www.google.com.co/#sclient=psy-ab&hl=es-s1g6&aql=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=3901155](http://www.google.com.co/#sclient=psy-ab&hl=es-s1g6&aql=&gs_sm=e&gs_upl=3901155)

Tabla 21. Factor de cambio: Marca

MARCA	
En qué consiste?	Es todo aquello que los consumidores reconocen como tal. Es un producto al que se ha revestido de un ropaje tan atractivo que consigue que el producto se desee, se pida, se exija, con preferencia a otros productos <sup>62</sup>
Como se manifiesta?	Positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Recordación de marca
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Pérdida de credibilidad por información equivocada * Información financiera negativa que genere incertidumbre en sus clientes
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Mayor publicidad en los diferentes canales de comunicación, para generar una mejor recordación de marca * Información clara para sus clientes * Mayores convenios con empresas reconocidas

Fuente: El Autor

Tabla 22. Factor de cambio: Segmentación

SEGMENTACION	
En qué consiste?	Proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes <sup>63</sup>
Como se manifiesta?	Positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Número de segmentos
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	* Desatención a los clientes que requieren atención proactiva
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	* Incremento de los beneficios otorgados a los diferentes segmentos * Mayor segmentación y atención personalizada

Fuente: El Autor

<sup>62</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/conceptodemarca/](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/conceptodemarca/)

<sup>63</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n>

## 4.6. ANALISIS DE ACTORES SOCIALES

### 4.6.1. Identificación de los actores sociales

“Son grupos humanos que se caracterizan porque consiente o inconscientemente se unen para obrar en defensa de sus intereses, utilizando el grado de poder que cada uno pueda ejercer”<sup>64</sup>

Tabla 23. Listado de actores

	<b>ACTORES</b>
<b>A1</b>	Gobierno
<b>A2</b>	Accionistas
<b>A3</b>	Empleados
<b>A4</b>	Junta Directiva
<b>A5</b>	Fondo Nacional de Garantías
<b>A6</b>	Proveedores
<b>A7</b>	Clientes
<b>A8</b>	Credibanco
<b>A9</b>	Superintendencia Financiera de Colombia
<b>A10</b>	Sindicato de empleados
<b>A11</b>	Competidores

Fuente El Autor

Tabla 24. Identificación de los actores

<b>ACTOR</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>MOTIVACIONES</b>	<b>INTERESES</b>	<b>APREMIOS</b>	<b>MEDIOS DE ACCION</b>
<b>A1</b>	Mantener, fomentar y controlar el desarrollo de entidades financieras en el país	Desarrollar y/o mantener una economía fuerte	Recaudar ingresos a partir de la Renta que pueda generar el Banco de Bogotá	Conocer la fuente de los clientes; Recaudo de impuestos	Legislación actual y sus posibles modificaciones
<b>A2</b>	Conservar y expandir una empresa rentable	Incrementar participación en el mercado con productos que satisfagan las necesidades de sus clientes	Incrementar sus utilidades y valorizar más al Banco	Valorizar el banco	Comercialización de sus acciones. Asambleas ordinarias / extraordinarias

<sup>64</sup> Fuente Material Docente de Prospectiva Darío Sierra

ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
A3	Cumplir con sus labores y funciones aportando su formación académica y/o experiencia en la mejora continua.	Crecimiento profesional y económico	Remuneración, Mejorar nivel de ingresos	Oportunidades laborales y estabilidad laboral	Habilidades y conocimientos
A4	Toma de decisiones que afecten el buen curso del Banco de Bogotá	Cumplimiento o desviaciones del plan trazado para llevar el Banco al punto proyectado	Valorizar más al Banco y cumplir con los objetivos de los accionistas	Personal capacitado, competente e infraestructura (recursos)	Reuniones ordinarias y extraordinarias
A5	Respaldo a los clientes en operaciones crediticias	Mayor presencia a nivel nacional	Incrementar sus comisiones	Incrementar su base de clientes	Garantías
A6	Satisfacer necesidades del Banco, permitiendo también el incremento de sus ventas	Ser aliado estratégico del Banco y crecimiento	Incremento de sus ventas y utilidades	Expansión del banco	Productos y servicios adquiridos por el Banco
A7	Satisfacer sus necesidades económicas con bajo costo financiero	Llevar a cabo sus proyectos. Aprovechar los productos asociados a los productos del Banco	Tener seguridad y rentabilidad en los movimientos de su dinero	Seguridad y productos para sus necesidades	Negar o devolver los productos del Banco. Referir conocidos o Distribuir mala publicidad.
A8	Regular y administrar todos los temas referentes a las tarjetas de crédito (Franquicias, bancos, etc.)	Aumentar la cobertura de las franquicias y productos que gestiona	Mantener sus productos y servicios dentro del marco legislativo y financiero vigentes	Fuerza comercial	Desempeño
A9	Regular y supervisar de todas las entidades financieras	Hacer cumplir la legislación para la protección del consumidor	Hacer valer los derechos de los consumidores	Cumplimiento de las normativas	Marco regulatorio, auditorías - Supervisión
A10	Proteger y hacer cumplir los derechos de los empleados	Evitar el incumplimiento abusos por parte del Banco con sus trabajadores	Mejorar condiciones laborales	Ser escuchados	Protestas - Retrasos operativos
A11	Conseguir mayor participación de mercado	Lograr posicionar sus productos, liderando el mercado	Mayores utilidades	Mal desempeño	Estrategias de mercadeo - Mejores condiciones

Fuente: El Autor

## 4.6.2. Construcción de OBJETIVOS ASOCIADOS

Tabla 25. Construcción de cuadro de interés

ACTORES SOCIALES	CAMPOS DE BATALLA					
	EXPERIENCIA DEL BANCO	TARJETAS DE CREDITO	BANCARIZACION	COSTOS FINANCIEROS	CAPACITACION	SERVICIO AL CLIENTE
A1	Respaldo a nivel nacional e internacional	Control de impuestos	Control fuente de fondos	Disminución de los costos financieros	N/A	N/A
A2	Valorizar el Banco	Mayores utilidades	Mayores utilidades	Mayores utilidades	Mejores procesos comerciales y operativos	Nuevos clientes
A3	Respaldo a nivel nacional e internacional	Mejores ingresos (comisiones)	Mejores ingresos (comisiones)	Disminución de los costos financieros	Crecimiento profesional	Apoyo para incrementar las ventas
A4	Valorizar el Banco	Aumento de la utilización de las tarjetas de crédito	Incremento de ventas	Mayor rentabilidad	Mejores procesos comerciales y operativos	Posicionamiento en el mercado
A5	Respaldo a nivel nacional e internacional	NA	Nuevos clientes	NA	NA	NA
A6	N/A	N/A	Incremento de ventas	N/A	N/A	N/A
A7	Respaldo a nivel nacional e internacional	Bajas tasas de interés	Bajas tasas de interés	Disminución de los costos financieros	Mejores procesos comerciales y operativos	Atención oportuna a sus requerimientos
A8	Mejores procesos comerciales y operativos	Aumento de la utilización de las tarjetas de crédito	Nuevos clientes	Aumentar la utilización de las tarjetas de crédito	Mejores procesos comerciales y operativos	Aumento de la utilización de las tarjetas de crédito
A9	Mejores procesos comerciales y operativos	Cumplimiento del marco normativo	Mayores controles a las Entidades Financieras	Cumplimiento del marco normativo	Mejores procesos comerciales y operativos	Disminución de quejas por parte de los clientes y usuarios financieros
A10	Respaldo a nivel nacional e internacional	Mejores ingresos (comisiones)	Mejores ingresos (comisiones)	Disminución de los costos financieros	Crecimiento profesional	N/A
A11	Pérdida de credibilidad	Brindar mayores beneficios	Nuevos clientes	Brindar mayores beneficios	N/A	Nuevos clientes

Fuente El Autor

Tabla 25 (Continuación)

ACTORES SOCIALES	CAMPOS DE BATALLA					
	PUBLICIDAD	PUNTOS DE ATENCION	INCURSION DE BANCOS	APROBACION DE CREDITO	MARCA	SEGMENTACION
A1	N/A	N/A	Control fuente de fondos	Control de inflación	N/A	N/A
A2	Nuevos clientes	Competitividad	Evitar competencia	Bajo índice de cartera vencida	Valorizar el Banco	Competitividad
A3	Apoyo para incrementar las ventas	Apoyo para incrementar las ventas	Mayores ofertas laborales	Mejores ingresos (comisiones)	Apoyo para incrementar las ventas	N/A
A4	Valorizar el Banco	Competitividad	Evitar competencia	Bajo índice de cartera vencida	Valorizar el Banco	Competitividad
A5	NA	NA	Incremento de ventas	Incremento de ventas	NA	NA
A6	Incremento de ventas	Incremento de ventas	Incremento de ventas	N/A	Incremento de ventas	N/A
A7	Disminución de fraudes	Mayor accesibilidad a productos y servicios	Mejores ofertas de productos	Mayores montos aprobados	Respaldo a nivel nacional e internacional	Productos acordes a sus necesidades
A8	Disminución de fraudes	Aumento de la utilización de las tarjetas de crédito	Aumento de la utilización de las tarjetas de crédito	N/A	N/A	N/A
A9	Disminución de fraudes	N/A	Mayores controles a las Entidades Financieras	Mayores controles a las Entidades Financieras	N/A	N/A
A10	N/A	N/A	Mayores referentes de condiciones laborales	N/A	N/A	N/A
A11	NA	N/A	Adopción de mejores prácticas	N/A	N/A	Mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos

Fuente El Autor

### 4.6.3. Matriz de actores por objetivos

Tabla 26. Listado objetivos asociados

N°	OBJETIVOS
1	Respaldo a nivel nacional e internacional
2	Control de impuestos
3	Control fuente de fondos
4	<b>Disminución de los costos financieros</b>
5	Control de inflación
6	Valorizar el Banco
7	<b>Mayores utilidades</b>
8	Mejores procesos comerciales y operativos
9	Nuevos clientes
10	Competitividad
11	Evitar competencia
12	Bajar índice de cartera
13	<b>Mejores ingresos (comisiones)</b>
14	Crecimiento profesional
15	Apoyo para incrementar las ventas
16	<b>Mayores ofertas laborales</b>
17	Aumento de la utilización de las tarjetas de crédito
18	Incremento de ventas
19	<b>Mayor rentabilidad</b>
20	Posicionamiento en el mercado
21	<b>Bajas tasas de interés</b>
22	Atención oportuna a sus requerimientos
23	Disminución de fraudes
24	Mayor accesibilidad a los productos y servicios
25	Mejores ofertas de productos
26	Mayores montos aprobados
27	Productos acordes a sus necesidades
28	Cumplimiento del marco normativo
29	Mayores controles a las Entidades Financieras
30	Disminución de quejas
31	Mayores referentes de condiciones laborales
32	Pérdida de credibilidad
33	<b>Brindar mayores beneficios</b>
34	Adopción de mejores prácticas
35	Mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos

Fuente El Autor

Tabla 27. Posición de los actores frente a los objetivos

ACTORES	OBJETIVOS																			
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20
A1	100	100	100	70	100	0	50	0	50	70	0	30	30	0	0	30	-30	0	0	0
A2	100	100	100	-100	70	100	100	100	100	100	100	100	-50	30	100	-100	100	100	100	100
A3	70	0	0	30	100	50	0	70	50	30	0	30	100	100	100	100	0	30	-50	30
A4	100	100	100	-100	70	100	100	100	100	100	100	100	-50	30	100	-100	100	100	100	100
A5	100	0	0	-30	0	0	0	10	50	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	30
A6	0	0	0	0	30	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A7	100	50	50	100	70	0	-100	100	0	0	-100	30	0	0	0	0	0	0	-30	30
A8	70	0	0	0	0	0	0	50	50	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	30
A9	100	100	100	0	0	0	0	100	0	0	0	30	0	0	0	0	30	0	0	0
A10	60	0	0	30	100	0	-100	70	0	0	0	0	100	100	0	100	0	0	-50	0
A11	0	100	0	-100	100	0	-100	0	-100	-100	100	0	0	0	0	-100	-100	-100	-100	-100
Total puntos + conflictividad	800	550	450	230	640	250	250	600	410	300	300	370	200	260	300	230	330	230	200	320
Total puntos - conflictividad	0	0	0	-300	0	0	-300	0	-100	-100	-100	0	-100	0	0	-300	-130	-100	-180	-100

Fuente El Autor

Tabla 27. (Continuación)

ACTORES	OBJETIVOS																Total Puntos +	Total Puntos -
	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35			
A1	50	0	30	50	0	0	0	70	50	0	0	-50	0	0	0	830	-80	
A2	-50	0	50	30	50	0	0	100	30	70	-50	-100	0	50	30	2010	-450	
A3	50	70	30	0	0	0	0	50	0	30	100	-30	0	100	50	1370	-80	
A4	-50	30	50	30	50	30	0	100	30	70	-50	-100	50	100	70	2210	-450	
A5	0	30	70	30	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	380	-30	
A6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	70	0	
A7	100	100	100	100	100	100	100	0	0	50	0	-50	100	0	100	1480	-280	
A8	0	0	50	30	0	0	0	0	0	30	0	-50	0	30	50	490	-50	
A9	50	70	100	50	30	0	30	100	100	100	0	-100	0	50	0	1140	-100	
A10	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	100	-50	0	50	0	710	-200	
A11	-50	0	100	0	-100	0	0	100	0	0	50	100	-100	0	0	650	-1150	
<b>Total puntos + conflictividad</b>	200	400	580	320	230	140	100	520	210	350	250	100	150	380	330			
<b>Total puntos - conflictividad</b>	-100	0	0	0	-100	0	0	0	0	0	-100	-530	-100	0	0			

Fuente El Autor

#### 4.6.4. Análisis de los objetivos que generan Convergencia, Divergencia, Ambivalencia, en los diferentes actores

Tabla 28. Alianzas y enfrentamientos de los actores

CAMPO DE BATALLA	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
O1	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9, A10 <b>(Grupo 1)</b>	N/A
O2	A1, A2, A4, A7, A9, A11 <b>(Grupo 2)</b>	N/A
O3	A1, A2, A4, A7, A9 <b>(Grupo 3)</b>	N/A
<b>O4</b>	A1, A3, A7, A10 <b>(Grupo 4)</b>	A2, A4, A5, A11 <b>(Grupo 1)</b>
O5	A1, A2, A3, A4, A6, A7, A10, A11 <b>(Grupo 5)</b>	N/A
O6	A2, A3, A4 <b>(Grupo 6)</b>	N/A
<b>O7</b>	A1, A2, A4 <b>(Grupo 7)</b>	A7, A10, A11 <b>(Grupo 2)</b>
O8	A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9, A10 <b>(Grupo 8)</b>	N/A
O9	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8 <b>(Grupo 9)</b>	A11 <b>(Grupo 3)</b>
O10	A1, A2, A3, A4 <b>(Grupo 10)</b>	A11 <b>(Grupo 3)</b>
O11	A2, A4, A11 <b>(Grupo 11)</b>	A7 <b>(Grupo 4)</b>
O12	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A9 <b>(Grupo 12)</b>	N/A
<b>O13</b>	A1, A3, A10 <b>(Grupo 13)</b>	A2, A4 <b>(Grupo 5)</b>
O14	A2, A3, A4, A10 <b>(Grupo 14)</b>	N/A
O15	A2, A3, A4 <b>(Grupo 6)</b>	N/A
<b>O16</b>	A1, A3, A10 <b>(Grupo 13)</b>	A2, A4, A11 <b>(Grupo 6)</b>
O17	A2, A4, A8, A9 <b>(Grupo 17)</b>	A1, A11 <b>(Grupo 7)</b>
O18	A2, A3, A4 <b>(Grupo 6)</b>	A11 <b>(Grupo 3)</b>
<b>O19</b>	A2, A4 <b>(Grupo 19)</b>	A3, A7, A10, A11 <b>(Grupo 8)</b>

CAMPO DE BATALLA	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
O20	A2, A3, A4, A5, A7, A8 <b>(Grupo 20)</b>	A11 <b>(Grupo 3)</b>
<b>O21</b>	A1, A3, A7, A9 <b>(Grupo 21)</b>	A2, A4, A11 <b>(Grupo 6)</b>
O22	A3, A4, A5, A7, A9, A10 <b>(Grupo 22)</b>	N/A
O23	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9, A11 <b>(Grupo 23)</b>	N/A
O24	A1, A2, A4, A5, A7, A8, A9 <b>(Grupo 24)</b>	N/A
O25	A2, A4, A7, A9 <b>(Grupo 25)</b>	A11 <b>(Grupo 3)</b>
O26	A4, A5, A7 <b>(Grupo 26)</b>	N/A
O27	A7, A9 <b>(Grupo 27)</b>	N/A
O28	A1, A2, A3, A4, A9, A11 <b>(Grupo 28)</b>	N/A
O29	A1, A2, A4, A9 <b>(Grupo 29)</b>	N/A
O30	A2, A3, A4, A7, A8, A9 <b>(Grupo 30)</b>	N/A
O31	A3, A10, A11 <b>(Grupo 31)</b>	A2, A4 <b>(Grupo 5)</b>
O32	A11 <b>(Grupo 32)</b>	A1, A2, A3, A4, A7, A8, A9, A10 <b>(Grupo 9)</b>
<b>O33</b>	A4, A7 <b>(Grupo 33)</b>	A11 <b>(Grupo 3)</b>
O34	A2, A3, A4, A8, A9, A10 <b>(Grupo 34)</b>	N/A
O35	A2, A3, A4, A6, A7, A8 <b>(Grupo 35)</b>	N/A

Fuente El Autor

Tabla 29. Convergencia de los actores

LOS ACTORES	CONVERGEN EN LOS OBJETIVOS...	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
GRUPO 1	Objetivo 1	800
GRUPO 6	Objetivos 6, 15, 18	780
GRUPO 5	Objetivo 5	640
GRUPO 8	Objetivo 8	600
GRUPO 20	Objetivo 23	580
GRUPO 2	Objetivo 2	550
GRUPO 25	Objetivo 28	520
GRUPO 3	Objetivo 3	450
GRUPO 13	<b>Objetivos 13, 16</b>	430
GRUPO 9	Objetivo 9	410
GRUPO 19	Objetivo 22	400
GRUPO 31	Objetivo 34	380
GRUPO 12	Objetivo 12	370
GRUPO 27	Objetivo 30	350
GRUPO 15	Objetivo 17	330
GRUPO 32	Objetivo 35	330
GRUPO 17	Objetivo 20	320
GRUPO 21	Objetivo 24	320
GRUPO 10	Objetivo 10	300
GRUPO 11	Objetivo 11	300
GRUPO 14	Objetivo 14	260
GRUPO 7	<b>Objetivo 7</b>	250
GRUPO 28	Objetivo 31	250
GRUPO 4	<b>Objetivo 4</b>	230
GRUPO 22	Objetivo 25	230
GRUPO 26	Objetivo 29	210
GRUPO 16	<b>Objetivo 19</b>	200
GRUPO 18	<b>Objetivo 21</b>	200
GRUPO 30	<b>Objetivo 33</b>	150
GRUPO 23	Objetivo 26	140
GRUPO 24	Objetivo 27	100
GRUPO 29	Objetivo 32	100

Fuente El Autor

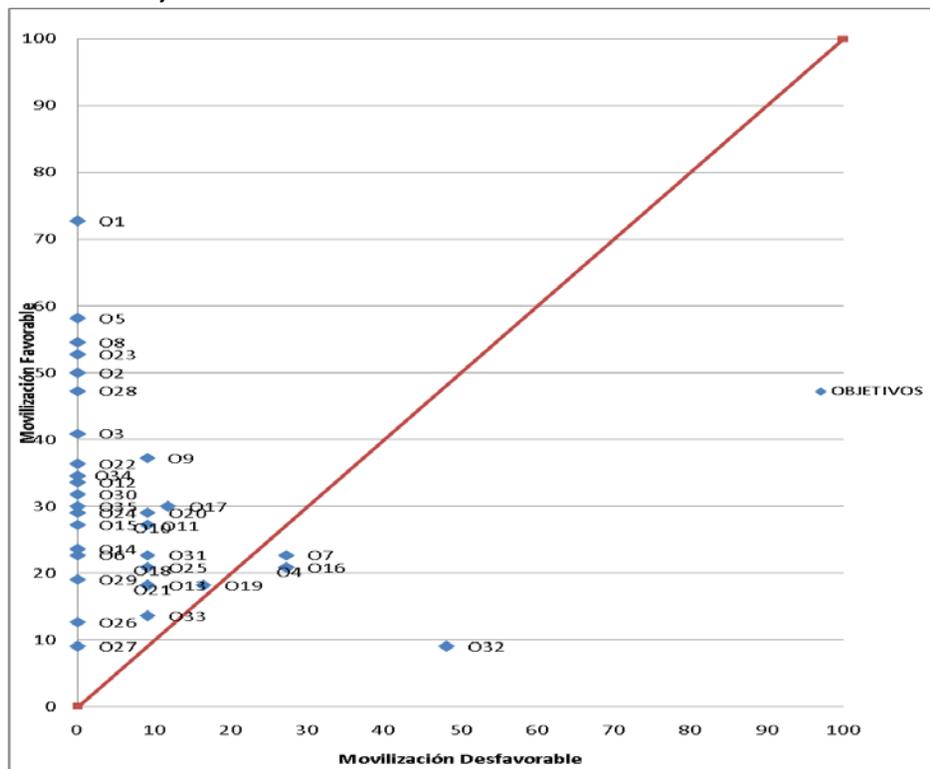
Tabla 30. Divergencia de los actores

LOS ACTORES	DIVERGEN EN LOS OBJETIVOS...	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
GRUPO 3	Objetivos 9, 10, 18, 20, 25, <b>33</b>	-600
GRUPO 9	Objetivo 32	-530
GRUPO 6	<b>Objetivos 16, 21</b>	-400
GRUPO 1	<b>Objetivo 4</b>	-300
GRUPO 2	<b>Objetivo 7</b>	-300
GRUPO 5	Objetivo <b>13</b> , 31	-200
GRUPO 8	<b>Objetivo 19</b>	-180
GRUPO 7	Objetivo 17	-130
GRUPO 4	Objetivo 11	-100

Fuente El Autor

#### 4.6.5. Identificación de OBJETIVOS CONFLICTIVOS

Grafico 6. Objetivos conflictivos



Fuente El Autor

Tabla 31. Divergencia de los actores

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS
Disminución de los costos financieros	Respaldo a nivel nacional e internacional
Mayores utilidades	Control de impuestos
Mejores ingresos (comisiones)	Control fuente de fondos
Mayores ofertas laborales	Control de inflación
Mayor rentabilidad	Valorizar el Banco
Bajas tasas de interés	Mejores procesos comerciales y operativos
Brindar mayores beneficios	Nuevos clientes
	Competitividad
	Evitar competencia
	Bajar índice de cartera
	Crecimiento profesional
	Apoyo para incrementar las ventas
	Aumento de la utilización de las tarjetas de crédito
	Incremento de ventas
	Posicionamiento en el mercado
	Atención oportuna a sus requerimientos
	Disminución de fraudes
	Mayor accesibilidad a los productos y servicios
	Mejores ofertas de productos
	Mayores montos aprobados
	Productos acordes a sus necesidades
	Cumplimiento del marco normativo
	Mayores controles a las Entidades Financieras
	Disminución de quejas
	Mayores referentes de condiciones laborales
	Pérdida de credibilidad
	Adopción de mejores prácticas
Mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos	

Fuente El Autor

#### 4.6.6. Determinación del grado de poder de los actores sociales

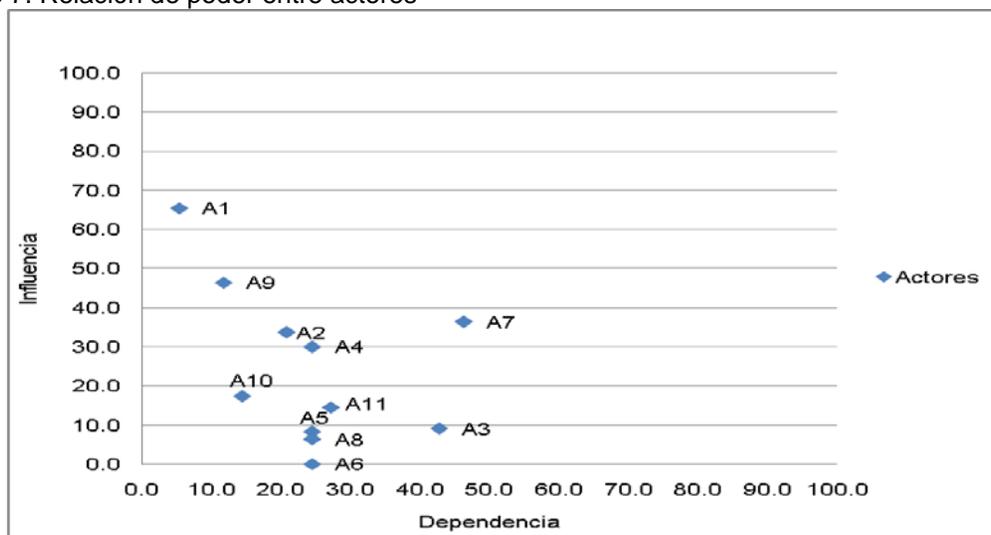
Tabla 32. Divergencia de los actores

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	Influencia
A1	X	70	70	70	100	70	70	70	100	30	70	65.5
A2	0	X	100	70	0	70	70	30	0	30	0	33.6
A3	0	0	X	0	0	0	30	0	0	70	0	9.1
A4	0	30	100	X	0	100	70	0	0	30	0	30.0
A5	30	0	0	0	X	0	30	0	0	0	30	8.2
A6	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0.0
A7	0	30	70	30	70	30	X	70	30	0	70	36.4
A8	0	0	0	0	0	0	70	X	0	0	0	6.4
A9	30	70	30	70	70	0	70	70	X	0	100	46.4
A10	0	30	70	30	0	0	30	0	0	X	30	17.3
A11	0	0	30	0	30	0	70	30	0	0	X	14.5
Dependencia	5.5	20.9	42.7	24.5	24.5	24.5	46.4	24.5	11.8	14.5	27.3	

Fuente El Autor

#### 4.6.7. Relación de poder entre actores

Gráfico 7. Relación de poder entre actores



Fuente El Autor

#### 4.6.8. Puntos de negociación

En los puntos de negociación se tendrán en cuenta las acciones que ejecutará el Banco de Bogotá para minimizar el conflicto con los actores implicados, debido a que en los objetivos conflictivos dados en el presente estudio, los actores aliados no pueden negociar con los enfrentados.

Tabla 33. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 1

OBJETIVO CONFLICTIVO: Disminución de los costos financieros		
Actores aliados	Actores enfrentados	Acciones
Gobierno Empleados Clientes Sindicato de Empleados	Junta Directiva	Aumento de beneficios para los clientes por la utilización de los productos y servicios, tales como redención de premios, millas, promociones, entre otros
	Accionistas	Disminución de los costos por adquisición de todo el portafolio integral del Banco
	Fondo Nacional de Garantías	Estrategia de referidos dirigidas a los clientes
	Competidores	Lograr mejores acuerdos con los proveedores, para lograr disminuir los costos de los productos y servicios
		Obtener beneficios tributarios del Gobierno

Fuente El Autor

Tabla 34. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 2

OBJETIVO CONFLICTIVO: Mayores utilidades		
Actores aliados	Actores enfrentados	Acciones
Gobierno Accionistas Junta Directiva	Cientes	Incrementar las obras sociales en el país
	Sindicato de empleados	Mejorar las condiciones para el pago de comisiones al equipo comercial
	Competidores	Hacerle un reconocimiento a todos los funcionarios del Banco por la labor realizada, por medio de bonificaciones especiales
		Ofrecer productos de alta tecnología sin incremento de los costos

Fuente El Autor

Tabla 35. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 3

OBJETIVO CONFLICTIVO: Mejores ingresos (comisiones)		
Actores aliados	Actores enfrentados	Acciones
Gobierno	Accionistas	Metas claras y acordes al comportamiento del mercado
Empleados	Junta Directiva	Oferta de productos y servicios competitivos, para hacer que el equipo comercial logre cumplir los objetivos propuestos
Sindicato de Empleados		

Fuente El Autor

Tabla 36. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 4

OBJETIVO CONFLICTIVO: Mayores ofertas laborales		
Actores aliados	Actores enfrentados	Acciones
Gobierno	Accionistas	Mejorar las condiciones laborales para todos los funcionarios
Empleados	Junta Directiva	Mayor capacitación con reconocidas Entidades Educativas
Sindicato de empleados	Competidores	Metas claras y acordes al comportamiento del mercado para el pago de comisiones
		Apoyo a los empleados para su crecimiento profesional

Fuente El Autor

Tabla 37. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 5

OBJETIVO CONFLICTIVO: Mayor rentabilidad		
Actores aliados	Actores enfrentados	Acciones
Accionistas Junta Directiva	Empleados	Incrementar las obras sociales en el país
	Clientes	Mejorar las condiciones para el pago de comisiones al equipo comercial
	Sindicato de empleados	Hacerle un reconocimiento a todos los funcionarios del Banco por la labor realizada, por medio de bonificaciones especiales
	Competidores	Ofrecer productos de alta tecnología sin incremento de los costos

Fuente El Autor

Tabla 38. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 6

OBJETIVO CONFLICTIVO: Bajas tasas de interés		
Actores aliados	Actores enfrentados	Acciones
Gobierno Empleados Clientes Superintendencia Financiera de Colombia	Accionistas Junta Directiva Competidores	Las tasas de interés no es tema negociable por ningún actor

Fuente El Autor

Tabla 39. Puntos de negociación Objetivo conflictivo 7

OBJETIVO CONFLICTIVO: Brindar mayores beneficios		
Actores aliados	Actores enfrentados	Acciones
Junta Directiva Clientes	Competidores	Ofrecer productos de alta tecnología para seguridad de los clientes
		Crear alianzas estratégicas para darle a los clientes mayores descuentos y premios
		Generar mayor cercanía con el clientes, aprovechando los días especiales

Fuente El Autor

## 5. ANALISIS DE FUTUROS

### 5.1. METODO DELPHI

Tabla 40. Eventos elaborados

EVENTO N°	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
1	Experiencia del Banco	El Banco de Bogotá lleva 141 años en el Mercado Financiero Colombiano, logrando ser el segundo Banco en el país
2	Tarjetas de crédito	El Banco de Bogotá a Octubre de 2011, tenía 574.782 tarjetas de crédito, obteniendo un sexto lugar en el Sistema Financiero Colombiano <sup>65</sup>
3	Bancarización	Para el año 2011, estaba bancarizada el 62% de la población adulta colombiana (18'500.000) <sup>66</sup>
4	Costos financieros	El Banco de Bogotá está dentro de los cinco Bancos más costosos del Sistema Financiero Colombiano
5	Capacitación	Disminución del 40% de los cursos presenciales especializados por parte del Banco de Bogotá para capacitar a todo su equipo comercial
6	Servicio al cliente	El Banco de Bogotá para el año 2011 fue el segundo Banco en Colombia con mejor servicio al cliente <sup>67</sup>
7	Publicidad	El Banco de Bogotá tiene una baja publicidad y mercadeo de las características y beneficios de los productos y servicios ofrecidos a los clientes
8	Puntos de atención	El Banco de Bogotá para el año 2011 contaba con más de 7.500 puntos de atención entre cajeros, oficinas y corresponsales no bancarios <sup>68</sup>
9	Incurción de Bancos	En el año 2011 incurrieron 4 Bancos en el Sistema Financiero Colombiano, disminuyendo el porcentaje de concentración de los tres grandes grupos financieros de Colombia a un 57,6% <sup>69</sup>
10	Aprobación de crédito	El Banco de Bogotá tiene políticas conservadoras que se convierten en restrictivas e impiden el ingreso de nuevos clientes
11	Marca	La marca Banco de Bogotá está entre las más valiosas del país; en el año 2009 se destacó entre las tres primeras marcas del país entre 50 <sup>70</sup>
12	Segmentación	El Banco de Bogotá tiene segmentados a sus clientes de acuerdo a sus ingresos o patrimonio, manejando diferentes productos para cada segmento con características que se ajusten a cada necesidad

Fuente El Autor

<sup>65</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>66</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>67</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>68</sup> Fuente Banco de Bogotá

<sup>69</sup> Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>70</sup> Fuente Banco de Bogotá

Tabla 41. Hipótesis

	VARIABLE CLAVE	PREGUNTAS SOBRE EVENTOS- HIPOTESIS
1	Experiencia del Banco	Que tan probable es que para el año 2015, gracias a su experiencia, el Banco de Bogotá logre ser el primer banco en Colombia?
2	Tarjetas de crédito	Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mayor participación en el rubro de tarjetas de crédito?
3	Bancarización	Que tan probable es que en el año 2015 el Banco de Bogotá logre bancarizar un 10% más de la población Colombiana adulta?
4	Costos financieros	Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mejores costos financieros en el país?
5	Capacitación	Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá aumente el número de capacitaciones presenciales en un 15%?
6	Servicio al cliente	Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea el primer Banco en el país con mejor servicio al cliente?
7	Publicidad	Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios?
8	Puntos de atención	Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención?
9	Incurción de bancos	Que tan probable es que para el año 2015 la concentración y poder de los tres grupos financieros colombianos disminuya al 40%?
10	Aprobación de crédito	Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga unas políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes?
11	Marca	Que tan probable es que para el año 2015 la marca Banco de Bogotá sea la más reconocida y valiosa del país?
12	Segmentación	Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga más segmentados a sus clientes?

Fuente El Autor

Tabla 42. Parámetros para los expertos

	10%	30%	50%	70%	90% o más
	Evento muy improbable	Evento improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy probable
<b>HIPOTESIS</b>					

Fuente El Autor

### 5.1.1. Experto 1

Tabla 43. Perfil Experto 1

PERFIL EXPERTO 1	
<b>NOMBRE</b>	Liliana María Cabeza Peña
<b>CARGO</b>	Gerente Premium Oficina La Cabrera
<b>EXPERIENCIA EN EL BANCO DE BOGOTÁ</b>	5 años
<b>FORMACIÓN ACADEMICA</b>	Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Especializada en Diseño de Soluciones Financieras de la Universidad Autónoma de Bucaramanga

Fuente El Autor

Tabla 44. Respuestas Experto 1

EVENTO	EXPERTO 1
Que tan probable es que para el año 2015, gracias a su experiencia, el Banco de Bogotá logre ser el primer banco en Colombia?	50%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mayor participación en el rubro de tarjetas de crédito?	70%
Que tan probable es que en el año 2015 el Banco de Bogotá logre bancarizar un 10% más de la población Colombiana adulta?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mejores costos financieros en el país?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá aumente el número de capacitaciones presenciales en un 15%?	50%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea el primer Banco en el país con mejor servicio al cliente?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 la concentración y poder de los tres grupos financieros colombianos disminuya al 40%?	30%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga unas políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes?	50%
Que tan probable es que para el año 2015 la marca Banco de Bogotá sea la más reconocida y valiosa del país?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga más segmentados a sus clientes?	90%

Fuente Experto 1

Tabla 45. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015, gracias a su experiencia, el Banco de Bogotá logre ser el primer banco en Colombia?	
Aspectos exógenos	
Respaldo del Gobierno a los Grupos Financieros Colombianos	La fusión entre Bancos en el país no se puede predecir y el Banco no tiene ninguna en su corto plazo; la ventaja en activos y pasivos de Bancolombia es grande con respecto al Banco de Bogotá
Aspectos endógenos	
La fuerza comercial del Banco de Bogotá es un grupo de profesionales preparados que con su modelo de atención personalizada dan valor agregado al Banco	El Banco de Bogotá se ha caracterizado por ser un banco muy estricto en sus políticas y ante la competencia de bancos internacionales e incluso nacionales muy arriesgados, este factor podría convertirse en un obstáculo

Fuente Experto 1

Tabla 46. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mayor participación en el rubro de tarjetas de crédito?	
Aspectos exógenos	
Mayor interés de la población Colombiana por adquirir productos crediticios	Incremento de entidades financieras y No financieras con ofrecimiento de tarjetas de crédito con facilidades de ingreso
Aspectos endógenos	
Capacidad económica para adoptar nuevas tecnologías que permitan un trabajo masivo de consecución de clientes para tarjetas de crédito	Banco conservador en trámites y políticas

Fuente Experto 1

Tabla 47. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que en el año 2015 el Banco de Bogotá logre bancarizar un 10% más de la población Colombiana adulta?	
Aspectos exógenos	
Gran interés de la población adulta colombiana en entrar al Sistema Financiero Colombiano	Factores como el desempleo, la inflación, el Gravamen a los movimientos financieros, entre otros, hacen que las personas no quieran ingresar al Sistema Financiero por sus altos costos
Aspectos endógenos	
El Banco de Bogotá fue de los primeros Bancos en incluir el microcrédito en su portafolio; cada vez se diseñan productos dirigidos a los segmentos aun no bancarizados y las estrategias son agresivas en la colocación de éstos productos	Altos costos financieros

Fuente Experto 1

Tabla 48. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mejores costos financieros en el país?	
Aspectos exógenos	
NA	Las publicaciones en medios que hacen reflexionar al consumidor financiero en éstos temas y hacen evidentes las diferencias en costos entre las diferentes entidades; las medidas del Banco de la República y nuevas reglamentaciones que puedan llegar a autorregular más el tema de costos y comisiones
Aspectos endógenos	
El Banco así como se encuentra en proceso de crecimiento y expansión, también está centralizando la mayoría de sus procesos y trasladando en su mayoría ciertos procesos a respuestas tecnológicas que hagan la estructura más liviana y esto se pueda trasladar a costos que hagan al Banco más competitivo	Los accionistas del Banco de Bogotá esperan incrementar sus utilidades anualmente

Fuente Experto 1

Tabla 49. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá aumente el número de capacitaciones presenciales en un 15%?	
Aspectos exógenos	
Un mundo globalizado que exige mayor capacitación de toda su población	El e-learning es una tendencia mundial, probada como efectiva en países más desarrollados y todas las prácticas de éste tipo una vez se logran adoptar difícilmente se desmontan, además porque incrementaría los costos
Aspectos endógenos	
* Capacidad económica para mantener a todo su equipo capacitado  * Convenios con importantes Universidades de Colombia	Bajos resultados en conocimiento de productos en el examen "conocer", implementado por el Banco desde el año 2010, podría conducir a la necesidad de otros métodos de capacitación y volver a las presenciales

Fuente Experto 1

Tabla 50. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea el primer Banco en el país con mejor servicio al cliente?	
Aspectos exógenos	
NA	Existen bancos muy bien calificados en éste aspecto, que llevan la curva de experiencia en éste tema más avanzado
Aspectos endógenos	
* Conciencia de la importancia de ofrecer a sus clientes y usuarios el mejor servicio  * Capacidad de liderazgo para inculcar en todos sus funcionarios el uso cotidiano de los estándares de servicios	El Banco de Bogotá es un banco con un número elevado de clientes, aún con oficinas muy congestionadas que impactan en la percepción de servicio de los mismos, aunque ha hecho grandes esfuerzos y tiene proyectos de cambio, de apertura de oficinas, CNB, entre otros para ampliar la cobertura y mejorar éste aspecto

Fuente Experto 1

Tabla 51. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios?	
Aspectos exógenos	
Incremento de posibilidades para dar a conocer productos y servicios a nivel mundial (redes sociales y todo lo relacionado con el Internet)	NA
Aspectos endógenos	
El tema de la publicidad es vital en éste tipo de negocios y cada vez se apropian presupuestos más altos destinados a cubrir el despliegue en medios y se contratan los mejores, el Banco no sale al aire en ningún medio con publicidad mediocre, en publicidad las inversiones tienden a incrementarse	NA

Fuente Experto 1

Tabla 52. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención?	
Aspectos exógenos	
Exigencia de los clientes por tener mayor cobertura de sus servicios financieros a nivel nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mayor competencia en otras plazas por parte de los principales Bancos</li> <li>* Fuerte presencia del Banco Agrario en las zonas más apartadas del país</li> </ul>
Aspectos endógenos	
El programa de ampliación de puntos de atención a través de aperturas de nuevas oficinas, centros de pagos, corresponsales, etc., está diseñado para cumplir esta meta	NA

Fuente Experto 1

Tabla 53. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015 la concentración y poder de los tres grupos financieros colombianos disminuya al 40%?	
Aspectos exógenos	
La búsqueda del poder siempre está presente y cada vez estarán dando la pelea más fuerte por ser el primero y el sector financiero que es bien manejado en Colombia produce las mayores utilidades y eso otorga mayor poder para seguir consolidándose como grupo económico	La llegada al país de bancos con gran fortaleza económica, pueden hacer que los bancos colombianos pierdan participación de mercado y por ende, poder
Aspectos endógenos	
El Banco de Bogotá, hace parte de uno de los principales grupos financieros más fuertes de Colombia	Deserción de los clientes hacia otras entidades financieras que les ofrezcan mayor capacidad de endeudamiento y menores costos

Fuente Experto 1

Tabla 54. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga unas políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes?	
Aspectos exógenos	
NA	La entrada de bancos internacionales con políticas totalmente flexibles lo constituyen en una exigencia
Aspectos endógenos	
Sensibilización de la importancia de políticas más flexibles para adquirir productos y servicios por parte de la población Colombia, que se vea reflejado en mayores utilidades	Banco con 141 años de espíritu conservador

Fuente Experto 1

Tabla 55. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015 la marca Banco de Bogotá sea la más reconocida y valiosa del país?	
Aspectos exógenos	
Mejores técnicas para lograr que una empresa esté dentro de la mente de los consumidores	NA
Aspectos endógenos	
Como marca, el Banco de Bogotá ya es reconocido, está en la mente de todas las generaciones especialmente la población más adulta, pero se están haciendo esfuerzos importantes en las generaciones más jóvenes por mejorar éste concepto	NA

Fuente Experto 1

Tabla 56. Análisis de eventos-hipótesis Experto 1

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga más segmentados a sus clientes?	
Aspectos exógenos	
NA	El mercado lo exige, personalizar y dirigir el servicio y productos bancarios de acuerdo a un segmento específico
Aspectos endógenos	
El Banco ya comprobó que se es más efectivo en la medida en que se dirige a cada segmento con una oferta elaborada de acuerdo a sus necesidades, adicionalmente disminuye lo que en un proceso productivo podría llamarse desperdicios por desenfoque en éste caso	Por tener una clientela tan amplia, se hace un poco demorado el tema de re direccionar a los clientes al segmento que pertenecen; Aun hace falta mucho en la cultura de los clientes para que realicen anualmente la actualización de la información

Fuente Experto 1

## 5.1.2. Experto 2

Tabla 57. Perfil Experto 2

PERFIL EXPERTO 2	
<b>NOMBRE</b>	Olga Lucia Bedoya
<b>CARGO</b>	Gerente de Zona
<b>EXPERIENCIA EN EL BANCO DE BOGOTÁ</b>	9 años
<b>FORMACIÓN ACADEMICA</b>	Economista especializada en Alta Gerencia de la Universidad Pontificia Bolivariana

Fuente El Autor

Tabla 58. Respuestas Experto 2

EVENTO	EXPERTO 2
Que tan probable es que para el año 2015, gracias a su experiencia, el Banco de Bogotá logre ser el primer banco en Colombia?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mayor participación en el rubro de tarjetas de crédito?	70%
Que tan probable es que en el año 2015 el Banco de Bogotá logre bancarizar un 10% más de la población Colombiana adulta, la cual está en un 62%?	50%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mejores costos financieros en el país?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá aumente el número de capacitaciones presenciales en un 15%?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea el primer Banco en el país con mejor servicio al cliente?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 la concentración y poder de los tres grupos financieros colombianos disminuya al 40%?	30%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga unas políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 la marca Banco de Bogotá sea la más reconocida y valiosa del país?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga más segmentados a sus clientes?	90%

Fuente Experto 2

Tabla 59. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015, gracias a su experiencia, el Banco de Bogotá logre ser el primer banco en Colombia?	
Aspectos exógenos	
El Sistema Financiero Colombiano es sólido y está respaldado por el Gobierno Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Competencia con gran experiencia en el mercado y con capacidad financiera</li> <li>* Llegada de nuevos competidores en el mercado, entrada de nuevos Bancos o fortalecimientos de tarjeta de marcas propias como el Éxito, Carrefour, Falabella</li> </ul>
Aspectos endógenos	
Conocimiento del negocio bancario y de sus riesgos	Demoras por decisiones internas para entrar en el mercado de marcas compartidas

Fuente Experto 2

Tabla 60. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mayor participación en el rubro de tarjetas de crédito?	
Aspectos exógenos	
Las tarjetas de crédito se han convertido en un medio de pago seguro y cómodo de usar, lo que hace que las personas se interesen más por contar con dicho producto	Los clientes financieros son cada día más exigentes y cambiantes de parecer, lo cual hace que busquen siempre mejores beneficios y no les importe cambiarse de banco con facilidad
Aspectos endógenos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Músculo financiero para atraer a sus clientes con mayores beneficios que la competencia y lograr fidelizarlos</li> <li>* Lanzamiento de otros tipos de tarjetas de crédito que permitan atraer nuevos clientes (Tarjeta de crédito Joven, Crecer, Negocios, entre otros)</li> </ul>	N/A

Fuente Experto 2

Tabla 61. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que en el año 2015 el Banco de Bogotá logre bancarizar un 10% más de la población Colombiana adulta?	
Aspectos exógenos	
Generación de estrategias por parte del Gobierno Nacional para incentivar el uso de los productos y servicios bancarios	N/A
Aspectos endógenos	
Productos innovadores que atraigan a la población que ha estado alejada del Sistema Financiero Colombiano	El Banco de Bogotá aun no es competitivo en precios contra otros bancos, debido a que algunos bancos de la competencia tienen como estrategia no cobrar cuotas de manejo para atraer más clientes e incrementar en cartera y otras comisiones

Fuente Experto 2

Tabla 62. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mejores costos financieros en el país?	
Aspectos exógenos	
N/A	Clientes cada vez más conocedores en temas financieros y los costos de las diferentes entidades
Aspectos endógenos	
N/A	Banco con políticas de pocos descuentos

Fuente Experto 2

Tabla 63. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá aumente el número de capacitaciones presenciales en un 15%?	
Aspectos exógenos	
Gran número de Instituciones Educativas ofrecen actualmente un amplio portafolio de diplomados y cursos cortos para las empresas que los requieran	Los cursos virtuales han tomado mayor fuerza en los últimos años y las empresas están invirtiendo más en sistemas que le permitan a sus empleados estudiar en el momento que lo deseen sin tener que salir de sus oficinas y descuidar sus labores diarias
Aspectos endógenos	
Capacidad financiera para invertir en el desarrollo y mejoramiento de las capacidades de sus empleados	El Banco cuenta con un programa de capacitación virtual, muy didáctico y fácil de ingresar

Fuente Experto 2

Tabla 64. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea el primer Banco en el país con mejor servicio al cliente?	
Aspectos exógenos	
N/A	Los bancos con mayor participación de mercado en Colombia tienen una gran inversión en los temas referentes a servicio al cliente
Aspectos endógenos	
<p>* El Banco de Bogotá tiene la capacidad financiera para contratar empresas dedicadas al tema de servicio al cliente y mejorar en éste aspecto</p> <p>*El Banco ya ha venido adelantando sus acciones para ser el número uno y haciendo que sus clientes, por medio de sus sugerencias, ayuden a renovarlo</p>	<p>* No existe un programa de capacitación integral que motive al personal a que desde su ingreso al Banco esté orientado al servicio</p> <p>* No existe un Plan de recompensa por mejores prácticas en servicio</p> <p>* El Banco requerirá hacer una gran inversión en tecnología y en remodelación en oficinas para mejorar en este aspecto</p>

Fuente Experto 2

Tabla 65. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios?	
Aspectos exógenos	
Las redes sociales se han convertido en un gran aliado de las empresas, porque les permiten llegar a todo tipo de público a un costo más bajo	N/A
Aspectos endógenos	
Capacidad económica para aumentar el presupuesto de publicidad, generando así mayores clientes	Adelanto de la competencia en temas de publicidad; han sido más agresivos ofreciendo sus productos y servicios

Fuente Experto 2

Tabla 66. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención?	
Aspectos exógenos	
N/A	Los clientes cada vez más buscan facilidad en sus procesos, y esto se lo brinda el Internet
Aspectos endógenos	
Se adquirió muy buena tecnología para los corresponsales no bancarios y se espera que para este año, el Banco logre posicionar alrededor de 10.000 puntos	N/A

Fuente Experto 2

Tabla 67. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015 la concentración y poder de los tres grupos financieros colombianos disminuya al 40%?	
Aspectos exógenos	
Los Grupos Financieros Colombianos son sólidos y tienen credibilidad	La política y los grupos económicos tienen una relación biunívoca que no permite que este hecho pierda influencia
Aspectos endógenos	
El Banco de Bogotá hace parte de un Grupo Financiero con experiencia y solidez	N/A

Fuente Experto 2

Tabla 68. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga unas políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes?	
Aspectos exógenos	
N/A	N/A
Aspectos endógenos	
Esto se puede medir en el crecimiento en cartera de consumo, donde las políticas de aprobación a través de campañas se ha flexibilizado	El índice de cartera vencida se debe controlar, es por esto que el Banco de Bogotá debe ser cuidadoso en el otorgamiento de crédito y de no sobre endeudar a sus clientes

Fuente Experto 2

Tabla 69. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015 la marca Banco de Bogotá sea la más reconocida y valiosa del país?	
Aspectos exógenos	
La ayuda de la publicidad y las redes sociales, le permiten a las entidades públicas y privadas estar cada día más en la mente de sus consumidores	N/A
Aspectos endógenos	
<p>* El Banco de Bogotá es una marca que se ha posicionado desde hace unos años gracias a su experiencia en el Sistema Financiero y por hacer parte del Grupo Aval, un grupo sólido y con credibilidad</p> <p>* En el último año, el Banco de Bogotá se ha venido acercando más a sus clientes para posicionar mucho más su marca y mejorar el concepto que tienen sus clientes de la Entidad</p>	N/A

Fuente Experto 2

Tabla 70. Análisis de eventos-hipótesis Experto 2

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga más segmentados a sus clientes?	
Aspectos exógenos	
Los clientes financieros exigen cada día más que las entidades les den productos diferenciadores de acuerdo a su estilo de vida o sus ingresos	N/A
Aspectos endógenos	
Desde hace aproximadamente 5 años, el Banco está especializando a su fuerza comercial para atender las diferentes necesidades de sus clientes	El Banco por tener una base de clientes tan grande, aun no los tiene actualizados a todos, lo que le hace más difícil el trabajo de segmentarlos correctamente

Fuente Experto 2

### 5.1.3. Experto 3

Tabla 71. Perfil Experto 3

PERFIL EXPERTO 3	
<b>NOMBRE</b>	María Carolina Duarte Escalante
<b>CARGO</b>	Gerente de Oficina Cabecera
<b>EXPERIENCIA EN EL BANCO DE BOGOTÁ</b>	7 años
<b>FORMACIÓN ACADEMICA</b>	Administradora de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga especializada en Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana

Fuente El Autor

Tabla 72. Respuestas Experto 3

EVENTO	EXPERTO 3
Que tan probable es que para el año 2015, gracias a su experiencia, el Banco de Bogotá logre ser el primer banco en Colombia?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mayor participación en el rubro de tarjetas de crédito?	90%
Que tan probable es que en el año 2015 el Banco de Bogotá logre bancarizar un 10% más de la población Colombiana adulta, la cual está en un 62%?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mejores costos financieros en el país?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá aumente el número de capacitaciones presenciales en un 15%?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea el primer Banco en el país con mejor servicio al cliente?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 la concentración y poder de los tres grupos financieros colombianos disminuya al 40%?	30%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga unas políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes?	90%
Que tan probable es que para el año 2015 la marca Banco de Bogotá sea la más reconocida y valiosa del país?	70%
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga más segmentados a sus clientes?	90%

Fuente Experto 3

Tabla 73. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015, gracias a su experiencia, el Banco de Bogotá logre ser el primer banco en Colombia?	
Aspectos exógenos	
El Banco de Bogotá ha recibido múltiples reconocimientos como mejor Banco del país, premiado por diferentes calificadoras extranjeras, esto puede generar en el cliente educado financieramente y sobre todo en el sector empresarial, mayor confianza y colocarlo como primera opción	El ingreso de nuevos bancos en el mercado colombiano con experiencia mundial, podrían brindar un muy buen servicio a nuevos clientes, los cuales pueden ser clientes activos del Banco de Bogotá
Aspectos endógenos	
* Participación en marcas compartidas con empresas con un potencial de mercado muy interesante, ejemplo Movistar * La marca del Banco de Bogotá tiene muy buena recordación	Los acuerdos de marcas compartidas deben ser elegidos por conveniencia y recordación en el público objetivo

Fuente Experto 3

Tabla 74. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mayor participación en el rubro de tarjetas de crédito?	
Aspectos exógenos	
Con el valor de su marca, posicionamiento y respaldo que ofrece a sus clientes, el Banco de Bogotá podrá fidelizarlos y aumentar su participación en el mercado logrando así estar dentro de los primeros tres (3) bancos en este rubro hacia el 2015.	La creación de nuevas tarjetas de crédito (Codensa, Éxito, CMR, etc.) son competencia directa a las tarjetas ofrecidas por el Banco de Bogotá.
Aspectos endógenos	
* Establecimiento de alianzas que cautiven a clientes de otros bancos, cambiarse a las tarjetas del Banco de Bogotá * Mantener capacitado al personal comercial para brindar confianza y soporte a los clientes interesados en adquirir la tarjeta de crédito del Banco de Bogotá.	Disminuir los costos administrativos de las tarjetas de crédito, traducidos en cuotas de manejo.

Fuente Experto 3

Tabla 75. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que en el año 2015 el Banco de Bogotá logre bancarizar un 10% más de la población Colombiana adulta actualmente bancarizada?	
Aspectos exógenos	
Legislación del gobierno para igualar el acceso a los productos financieros por los diferentes estratos	Incremento en la tasa de desempleo, o del empleo informal, lo cual evita bancarizar más personas
Aspectos endógenos	
* Tomando ventaja de los reconocimientos que el Banco de Bogotá recibe, para que sean pruebas de confianza. * Mayor presencia en el territorio nacional	La creación de productos inadecuados e inflexibles para la nueva población objetiva

Fuente Experto 3

Tabla 76. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mejores costos financieros en el país?	
Aspectos exógenos	
Control gubernamental para disminución de cuotas de manejo en el sector financiero	Pronta acción por parte de la competencia del Banco de Bogotá
Aspectos endógenos	
Optimización de infraestructura y recalcule de los valores que definen esta tarifa	Desconocimiento del personal del Banco de Bogotá que realiza actividades de soporte de los productos del Banco, reflejándose en reprocesos, mala atención e incremento de los costos financieros.

Fuente Experto 3

Tabla 77. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá aumente el número de capacitaciones presenciales en un 15%?	
Aspectos exógenos	
<p>* La competitividad es un factor clave entre la banca, por lo que se hace necesario mantener el equipo capacitado formalmente</p> <p>* Convenios con entidades educativas bien posicionadas, generando acuerdo de precios.</p>	N/A
Aspectos endógenos	
<p>* Los índices y nivel de atención se dará exclusivamente por el conocimiento de los productos bajo una plataforma de educación formal y de evolución acorde al tipo de clientes que se manejen y su nivel de educación.</p> <p>* La manifestación de ésta necesidad por parte del personal del Banco de Bogotá. Que se llegase a presentar un desánimo generalizado que logre eco en las directivas</p>	<p>Percepción errada de los funcionarios del Banco de Bogotá que deciden sobre la eliminación de capacitaciones formales para su equipo comercial.</p>

Fuente Experto 3

Tabla 78. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea el primer Banco en el país con mejor servicio al cliente?	
Aspectos exógenos	
<p>Regulación más fuerte por parte de la superintendencia referente a disminución de quejas de servicio al cliente</p>	<p>Retiro masivo de clientes por mal servicio al cliente a través de los diferentes canales</p>
Aspectos endógenos	
<p>* Adopción y ejecución de estrategias en el momento indicado por parte de las directivas del Banco, viendo en ellas los resultados para el año meta</p> <p>* Incremento de capacitaciones formales en pro de mejorar el servicio al cliente</p>	<p>* Preparación inadecuada, incompleta o superficial del personal que tiene contacto directo con clientes actuales y potenciales.</p> <p>* Omisión, por parte de los directivos, referente a la importancia del servicio al cliente y fidelización de clientes a través de este mecanismo</p>

Fuente Experto 3

Tabla 79. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios?	
Aspectos exógenos	
Publicidad de productos de bancos competencia	Regulación por normativas referentes a disminución en la publicidad debido a bombardeos de publicidad y/o contaminación visual
Aspectos endógenos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Creación de presupuesto para publicidad acorde a la estrategia de mercadeo adoptada</li> <li>* Conservar posicionamiento de marca, brindado respaldo a clientes actuales y potenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mal direccionamiento estratégico del Banco referente a Publicidad en productos y servicios.</li> <li>* Que no haya la infraestructura necesaria para atender la demanda de los productos publicitados</li> </ul>

Fuente Experto 3

Tabla 80. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención?	
Aspectos exógenos	
Nuevas normativas en legislación que exija al banco a abrir operación o tener puntos de atención en municipios con poca población	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementación de puntos por parte de la competencia, disminuyendo la atractividad de este sitio por parte del Banco por implementar un nuevo punto.</li> <li>* Incremento desmedido de los valores de la creación de un nuevo punto, por parte de los proveedores</li> </ul>
Aspectos endógenos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Enfoque estratégico para atender al estado en poblaciones de tamaño pequeño y mediano.</li> <li>* Plan de expansión en puntos de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La demora en toma de decisiones de aperturas y montajes y la tramitología para aprobar todos los aspectos logísticos de un montaje.</li> <li>* Creación de puntos de atención muy cercanos con fines diferentes (Ej. Centro de pagos y oficina comercial), pudiendo optimizar la operación de ambos</li> </ul>

Fuente Experto 3

Tabla 81. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015 la concentración y poder de los tres grupos financieros colombianos disminuya al 40%?	
Aspectos exógenos	
Cierre de algún miembro o grupo por legislación o intervención de la entidad supervisora (del gobierno)	* Ingreso de nuevos bancos al mercado colombiano. * Absorción o fusiones de bancos existentes creando nuevos grupos financieros
Aspectos endógenos	
Venta o liquidación de algún miembro de alguno de los tres grupos financieros	Búsqueda continua de mayor poder y cobertura por parte de los grupos financieros más grandes

Fuente Experto 3

Tabla 82. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga unas políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes?	
Aspectos exógenos	
Confianza de la población en el sistema bancario, de tal manera, que más personas se interesen en ingresar al Banco como clientes	Recesión económica del país, en el que la población se abstenga de acudir al Banco
Aspectos endógenos	
* El ingreso de nuevos clientes, hace parte de la estrategia de bancarización que pueda ejercer el banco * Nuevo análisis para reasignar los parámetros de segmentación de clientes, con el fin de poder ingresar más y nuevos clientes	Inflexibilidad en las políticas del Banco para el ingreso de nuevos clientes

Fuente Experto 3

Tabla 83. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015 la marca Banco de Bogotá sea la más reconocida y valiosa del país?	
Aspectos exógenos	
Disminución de poder de los grupos financieros más grandes del país	Incremento de fusiones de nuevas entidades que fortalezcan marcas nuevas o existentes
Aspectos endógenos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Brindar un buen servicio a los clientes a través de los canales disponibles.</li> <li>* Brindar seguridad y respaldo a clientes actuales, nuevos y potenciales.</li> <li>* Tener personal capacitado que brinde seguridad a todos los clientes.</li> <li>* Divulgar los resultados exitosos del banco a fin de generar mayor recordación de marca.</li> <li>* Ejecutar estrategias de mercadeo para posicionamiento de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Eliminación o desmonte de capacitaciones formales, impactando la calidad de los productos y marca.</li> <li>* Campañas de mercadeo pobres y sin valor</li> </ul>

Fuente Experto 3

Tabla 84. Análisis de eventos-hipótesis Experto 3

Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga más segmentados a sus clientes?	
Aspectos exógenos	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legislaciones que promuevan el control de ingresos de los clientes actuales y nuevos.</li> <li>2. Controles para recaudo de impuestos (Ej.: renta, 4xmil)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de confianza en la población para informar sus condiciones reales.</li> <li>2. Legislaciones que incrementen la población que deba pagar más y nuevos impuestos</li> </ol>
Aspectos endógenos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Creación de planes comerciales acordes con los resultados de la segmentación de los clientes.</li> <li>* Continuidad y expansión de las estrategias actuales enfocadas a otros sectores de la segmentación</li> </ul>	<p>Recolección pobre de la información que le permita al Banco segmentar clientes nuevos y actuales</p>

Fuente Experto 3

Tabla 85. Consenso

EVENTO	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	PROBAB PROM	CV	CONSENSO
Que tan probable es que para el año 2015, gracias a su experiencia, el Banco de Bogotá logre ser el primer banco en Colombia?	50%	70%	90%	70%	28.6%	SI
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mayor participación en el rubro de tarjetas de crédito?	70%	70%	90%	77%	15.1%	SI
Que tan probable es que en el año 2015 el Banco de Bogotá logre bancarizar un 10% más de la población Colombiana adulta, la cual está en un 62%?	70%	50%	90%	70%	28.6%	SI
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá logre estar dentro de los tres bancos con mejores costos financieros en el país?	70%	90%	70%	77%	15.1%	SI
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá aumente el número de capacitaciones presenciales en un 15%?	50%	70%	90%	70%	28.6%	SI
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea el primer Banco en el país con mejor servicio al cliente?	70%	70%	70%	70%	0.0%	SI
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá sea uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios?	90%	90%	70%	83%	13.9%	SI
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención?	90%	90%	70%	83%	13.9%	SI
Que tan probable es que para el año 2015 la concentración y poder de los tres grupos financieros colombianos disminuya al 40%?	30%	30%	30%	30%	0.0%	SI
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga unas políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes?	50%	70%	90%	70%	28.6%	SI
Que tan probable es que para el año 2015 la marca Banco de Bogotá sea la más reconocida y valiosa del país?	90%	90%	70%	83%	13.9%	SI
Que tan probable es que para el año 2015 el Banco de Bogotá tenga más segmentados a sus clientes?	90%	90%	90%	90%	0.0%	SI

Fuente Expertos

## 5.2. ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL

Tabla 86. Escenario Experiencia del Banco

	EXPERIENCIA DEL BANCO		2015
<b>CAUSAS</b>	Fusiones estratégicas en Colombia y el resto del mundo	<b>CONSECUENCIAS</b>	Adopción de mejores prácticas comerciales y operativas
	Compra de nuevas tecnologías		Mejores procesos crediticios que generen mayores negocios y satisfagan las expectativas de los clientes en rapidez de respuesta y montos apropiados a su capacidad económica
	Disminución de la cartera vencida		Mayores márgenes de rentabilidad por la disminución de las provisiones

Fuente El Autor

Tabla 87. Escenario Tarjetas de crédito

	TARJETAS DE CREDITO		2015
<b>CAUSAS</b>	Creación de programa de referidos	<b>CONSECUENCIAS</b>	Incremento de comisiones e intereses por la mayor utilización de éste medio de pago
	Ofrecimiento a las empresas de tarjetas de crédito con fines específicos para sus empleados (gasolina, alimentación, estudio, etc.)		Aumento de la participación del Banco de Bogotá en el Sistema Financiero
	Compra de cartera de otras entidades a tasas atractivas		Incremento y fidelización de los clientes
	Incremento de las alianzas estratégicas		Posicionamiento de la marca Banco de Bogotá

Fuente El Autor

Tabla 88. Escenario Bancarización

	BANCARIZACION		2015
CAUSAS	Creación de nuevos productos bancarios para las personas sin experiencia crediticia y bajos ingresos	CONSECUENCIAS	Fidelización de clientes por medio de la primera oportunidad que el Banco les da para ingresar al Sistema Financiero
	Mayor acercamiento a los jóvenes universitarios para permitirles el ingreso al Sistema Financiero por medio de productos y servicios que se acerquen a sus necesidades		Aumento de comisiones e intereses por los nuevos productos ofrecidos
			Profundización en un futuro de éstos clientes con mayores productos que generen mayor rentabilidad

Fuente El Autor

Tabla 89. Escenario Costos Financieros

	COSTOS FINANCIEROS		2015
CAUSAS	Disminución de los costos financieros	CONSECUENCIAS	Incremento en las ventas de nuevos productos que después de un tiempo determinado empezaran a generar mayores utilidades
	Manejo de portafolios integrales que le permitan al Banco manejar costos competitivos en el mercado Colombiano		Mayores referidos y deserción de los clientes de los demás bancos
			Fidelización de los clientes actuales
			Aumento de la utilización de los productos y servicios del Banco de Bogotá

Fuente El Autor

Tabla 90. Escenario Capacitación

	CAPACITACION		2015
<b>CAUSAS</b>	Mayor entrenamiento de la fuerza comercial para lograr una mayor efectividad en la venta de todo el portafolio del Banco	<b>CONSECUENCIAS</b>	Disminución de las quejas o reclamos por parte de los clientes, por una mala venta
	Incremento en la capacitación de todas las personas del área operativa, para lograr una mejor eficiencia en los procesos		Mejores tiempos de respuesta para los clientes
	Apoyo económico para estudio a los funcionarios con excelentes resultados comerciales		Aumento de vinculaciones a nuevos productos y servicios
			Mayor sentido de pertenencia de los funcionarios hacia el Banco de Bogotá
			Menor deserción de los empleados

Fuente El Autor

Tabla 91. Escenario Servicio al cliente

	SERVICIO AL CLIENTE		2015
<b>CAUSAS</b>	Capacitación continua de los estándares de servicio a todos los funcionarios del Banco de Bogotá	<b>CONSECUENCIAS</b>	Clientes más satisfechos por el servicio que les presta el Banco de Bogotá
	Cumplimiento de la Ley 1328		Menores quejas, lo que permite mayor tiempo para el ofrecimiento del portafolio del Banco
	Buen servicio post venta		Clientes fidelizados
			Generación de nuevos negocios

Fuente El Autor

Tabla 92. Escenario Publicidad

	<b>PUBLICIDAD</b>		<b>2015</b>
<b>CAUSAS</b>	Incremento en el presupuesto de publicidad, para dar a conocer los productos y servicios ofrecidos por el Banco de Bogotá	<b>CONSECUENCIAS</b>	Mayor interés de los usuarios por tener los productos y servicios del Banco de Bogotá
	Charlas y conferencia en las empresas para mostrar beneficios de estar vinculados con Banco de Bogotá		Disminución de quejas por parte de los clientes por desconocimiento de los productos y servicios
	Continua correspondencia a los clientes para mantenerlos informados de los cambios de los productos y servicios		Incremento de la seguridad en el uso de los productos y servicios del Banco

Fuente El Autor

Tabla 93. Escenario Puntos de atención

	<b>PUNTOS DE ATENCION</b>		<b>2015</b>
<b>CAUSAS</b>	Incentivar la creación de nuevos corresponsales bancarios en todo el país	<b>CONSECUENCIAS</b>	Incremento de comisiones
	Estudios estratégicos para la apertura de nuevas oficinas		Aumento del número de clientes
	Ubicación de nuevos cajeros automáticos en grandes empresas clientes del Banco de Bogotá		Mejoramiento del servicio por estar más cerca de los clientes
	Mayores convenios con almacenes de cadena y grandes superficies para ofrecer servicios bancarios		Posicionamiento de marca Banco de Bogotá

Fuente El Autor

Tabla 94. Escenario Aprobación de crédito

	<b>APROBACION DE CREDITO</b>		<b>2015</b>
<b>CAUSAS</b>	Adquisición de nuevas tecnológicas crediticias	<b>CONSECUENCIAS</b>	Aprobaciones más acertadas y con menos riesgo
	Aprobación de portafolios completos		Cientes más fidelizados
	Menor tiempo de respuesta en los estudios de crédito		Dificultad para los clientes en retirarse del Banco en donde tienen todos sus productos

Fuente El Autor

Tabla 95. Escenario Marca

	MARCA		2015
<b>CAUSAS</b>	Aumento de las alianzas estratégicas con empresas reconocidas en el país, con las cuales se logren descuentos para los clientes del Banco de Bogotá	<b>CONSECUENCIAS</b>	Mayor recordación de la marca Banco de Bogotá

Fuente El Autor

Tabla 96. Escenario Segmentación

	SEGMENTACION		2015
<b>CAUSAS</b>	Mejoramiento de la estrategia de segmentación, asegurándose que los clientes estén en el segmento al cual pertenecen	<b>CONSECUENCIAS</b>	Satisfacción de las verdaderas necesidades de los clientes con mejores productos y servicios
	Actualización de los ingresos y patrimonio de los clientes para conocerlos y darle productos que se ajusten a sus necesidades		Incremento de las comisiones e intereses por la mayor utilización de productos de cada segmento
			Mejor publicidad para el Banco de Bogotá por parte de los clientes, gracias a las mejores características de los productos y servicios

Fuente El Autor

### 5.3. EJES DE PETER SCHWARTZ

Tabla 97. Familia de variables

FAMILIA DE VARIABLES	VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA
<b>Productos y servicios</b>	Tarjetas de crédito
	Aprobación de crédito
	Costos financieros
	Servicio al cliente
	Puntos de atención
<b>Fortaleza organizacional</b>	Experiencia del Banco
	Marca
	Segmentación
	Bancarización
	Capacitación
	Publicidad
	Incurción de Bancos

Fuente El Autor

Tabla 98. Categorías

CATEGORIAS	VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA
<b>Competitividad en productos y servicios</b>	Productos y servicios
	Aprobación de crédito
<b>Fortaleza organizacional</b>	Fortaleza organizacional
	Incurción de Bancos

Fuente El Autor

Gráfico 8. Ejes de Peter Schwartz



#### 5.4. CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

Tabla 99. Escenario 1

	ESCENARIO 1		+ +
<b>CAUSAS</b>	Aplicación de los estándares de servicio y disminución de los tiempos de respuesta	<b>CONSECUENCIAS</b>	Incremento de sus clientes
	Mayor análisis de la capacidad de pago de sus clientes		Mayor utilización de los productos del Banco de Bogotá
	Ampliación y divulgación de todos los beneficios ofrecidos por el Banco, a través de sus productos y servicios		Aumento de sus ingresos por intereses
	Plan de premios definido para satisfacer las necesidades de sus clientes		Fidelización de sus clientes
	Disminución de los costos financieros		Personal más comprometido con el logro de los objetivos propuestos
	Capacitaciones con importantes universidades del país		Disminución de los errores operativos

Fuente El Autor

Tabla 100. Escenario 2

ESCENARIO 2		+ -	
<b>CAUSAS</b>	Aplicación de los estándares de servicio y disminución de los tiempos de respuesta	<b>CONSECUENCIAS</b>	Incremento de negocios, pero con poca durabilidad en el Banco
	Mayor análisis de la capacidad de pago de sus clientes		Clientes satisfechos con sus productos pero inconformes con la rotación del personal
	Ampliación y divulgación de todos los beneficios ofrecidos por el Banco, a través de sus productos y servicios		Disminución de fraudes por el conocimiento de los productos por parte de los clientes
	Falta de incentivos para el personal		Deserción del personal para la competencia
	Personal con poca capacitación		Aumento de los reprocesos por desconocimiento por parte del personal
	Innovación en los productos y servicios, para una mayor satisfacción de los clientes		

Fuente El Autor

Tabla 101. Escenario 3

ESCENARIO 3		- -	
<b>CAUSAS</b>	Cuotas de manejo poco competitivas	<b>CONSECUENCIAS</b>	Deserción de los clientes para la competencia
	Publicidad poco clara con respecto a las características de los productos y servicios		Disminución de los usos de los productos y servicios por desconocimiento de los clientes
	Personal desmotivado y poco capacitado		Deserción del personal para la competencia
	Mayores trámites para adquirir productos y servicios		Aumento de los fraudes internos
	Falta de sentido de pertenencia por parte de los empleados		Clientes insatisfechos por el malo servicio postventa y la rotación del personal
	Desconocimiento de los procesos internos		Errores operativos e incremento de los tiempos de respuesta

Fuente El Autor

Tabla 102. Escenario 4

	ESCENARIO 4		- +
<b>CAUSAS</b>	Productos y servicios con pocos incentivos de utilización	<b>CONSECUENCIAS</b>	Perdida de participación comercial por la baja utilización de los productos y servicios
	Costos de los productos poco competitivos		Cientes que mantienen su vínculo con el Banco por la atención recibida por parte de sus asesores comercial, más no por las características de los productos y servicios
	Personal altamente capacitado y con sentido de pertenencia		Disminución de los tiempos de respuestas para los clientes
	Claridad en los procesos operativos y comerciales		Mayor actividad comercial para atraer nuevos clientes
	Poca utilización de tecnologías de punta		Productos poco seguros y con fallas constantes
	Dificultad para acceder a los productos y servicios		Pérdida de tiempo comercial por políticas internas restrictivas y conservadoras

Fuente El Autor

## 5.5. CONSTRUCCION Y ANALISIS DEL ESCENARIO DESEABLE

Tabla 103. Escenario deseable

	ESCENARIO DESEABLE		+ +
<b>CAUSAS</b>	Productos y servicios altamente competitivos en precios y características	<b>CONSECUENCIAS</b>	Incremento de negocios por clientes satisfechos, que consideran que hay una relación gana gana con el Banco; costos razonables, medidas que incentivan el uso de los productos y servicios con la seguridad necesaria para realizar cualquier tipo de transacción.
	Funcionarios comprometidos y altamente motivados		El Banco se asegura de tener a todo su equipo comprometido, motivado y siempre muy capacitado para desarrollar, de la mejor manera, sus funciones operativas y comerciales.
	Utilización de tecnología para proteger a los clientes de fraudes		Las Directivas tienen claro el foco de su negocio y se encargan de llevar a su equipo al logro de los objetivos propuestos.
	Grandes beneficios para los clientes por el uso de los productos		
	Personal de servicio al cliente, altamente capacitado		
	Relación estrecha entre los directivos y los funcionarios		

Fuente El Autor

## 6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 6.1. ANALISIS MORFOLOGICO DE LAS VARIABLES

Tabla 104 . Análisis morfológico de las variables

2015				
COMPONENTES	INDICADOR	OPCIONES DE FUTURO		
		(-) No deseable	(=) Tendencial	(+) Deseable
Experiencia del Banco	Años en la actividad	N/A	141 años	+ de 141 años
Tarjetas de crédito	Número de tarjetas	400,000	574,782	Más de 633,000
Bancarización	% de la población adulta	3% +	5% +	10% +
Costos financieros	Cuota de manejo	El último de los bancos con mejores costos	Dentro de los cinco primeros bancos con mejores costos	Dentro de los tres primeros bancos con mejores costos
Capacitación	Cursos presenciales	60% -	40% -	15% +
Servicio al cliente	Satisfacción de los clientes	Cuarto Banco	Segundo Banco	Primer Banco
Publicidad	Mercadeo	El último de los bancos con mayor publicidad	Dentro de los cinco primeros bancos con mayor publicidad	Dentro de los tres primeros bancos con mayor publicidad
Puntos de atención	Punto de atención	6,000	7,500	8,000
Incurción de bancos	% de concentración	40%	57,6%	70%
Aprobación de crédito	Políticas	Políticas restrictivas	Políticas conservadoras	Políticas flexibles
Marca	Recordación de marca	La última marca más valiosa	Dentro de las tres marcas más valiosas	Las marca más valiosa
Segmentación	Segmentos	Sin segmentos	Pocos segmentos	Más segmentados

Fuente El Autor

## 6.2. FORMULACION Y CONTRUCCION DE ÁRBOL DE PERTINENCIA

### 6.2.1. Opción estratégica

Incrementar la participación en el mercado Colombiano de tarjetas de crédito en un 10% para el año 2015 por parte del Banco de Bogotá

### 6.2.2. Propósito

Generar mayores utilidades a los Accionistas del Banco de Bogotá por medio de comisiones e intereses generados por las tarjetas de crédito

### 6.2.3. Objetivos estratégicos (Análisis DOFA de objetivos estratégicos)

Tabla 105. Análisis DOFA: Objetivo 1

OBJETIVO 1 En el año 2015 el Banco de Bogotá será el primer banco de Colombia	
Fortalezas	Experiencia de 141 años en el Sistema Financiero Colombiano
	Expansión en los últimos años a nivel nacional e internacional
	Banco con gran solidez y respaldo
Oportunidades	La población adulta colombiana está bancarizada en un 62%
Debilidades	Pérdida de participación en diferentes rubros en los últimos dos años
Amenazas	Ingreso de nuevos bancos al Sistema Financiero Colombiano
	Fortalecimiento de otros grupos financieros por medio de fusiones

Fuente El Autor

Tabla 106. Análisis DOFA: Objetivo 2

<b>OBJETIVO 2</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos con mayor participación en Colombia en el rubro de tarjetas de crédito</b>	
Fortalezas	Confianza por parte de los clientes de los sistemas de seguridad de las tarjetas de crédito del Banco de Bogotá
Oportunidades	Mayor interés de la población colombiana por el uso de las tarjetas de crédito
	Incremento de las ventas por internet, lo cual incentiva la utilización de las tarjetas de crédito
Debilidades	Los costos generados a los clientes por el uso de las tarjetas de crédito no son competitivos en el mercado
	Demoras operativas para la aprobación y generación de nuevos plásticos
Amenazas	Estrategias de los competidores para atraer, por medio de 0 costos, nuevos clientes
	Ofrecimiento de tarjetas de crédito por entidades no financieras

Fuente El Autor

Tabla 107. Análisis DOFA: Objetivo 3

<b>OBJETIVO 3</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá bancarizará un 10% más de la población Colombiana adulta</b>	
Fortalezas	Manejo de grandes empresas que permitan bancarizar a sus empleados con los productos y servicios del Banco
Oportunidades	Apoyo del Gobierno Nacional para bancarizar a toda la población Colombiana
	Aumento del interés de las personas por tener vida crediticia y uso de los canales electrónicos
Debilidades	Políticas conservadoras que no permiten aprobar un completo portafolio
Amenazas	Riesgo alto por desconocimiento del hábito de pago de las personas No bancarizadas
	Bancos con estrategias agresivas para captar a los clientes aun no bancarizados

Fuente El Autor

Tabla 108. Análisis DOFA: Objetivo 4

<b>OBJETIVO 4</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos en Colombia con mejores costos financieros</b>	
Fortalezas	Capacidad financiera para disminuir los costos para los clientes y no afectar el funcionamiento del Banco por las excelentes utilidades generadas con otros rubros
Oportunidades	Gestión del Gobierno Nacional para disminuir paulatinamente algunos costos financieros
Debilidades	Gran responsabilidad con los Accionistas por aumentar año tras año la utilidad del Banco
Amenazas	Estrategias de costos manejadas por grandes bancos como Davivienda, quien fideliza a sus clientes con todo el portafolio sin costo alguno
	El Sistema Financiero cada día requiere invertir en mayores tecnologías que le faciliten la vida de los clientes, lo cual lleva a que éstos costos sean trasladados a los consumidores

Fuente El Autor

Tabla 109. Análisis DOFA: Objetivo 5

<b>OBJETIVO 5</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá aumentará en un 15% el número de capacitaciones presenciales</b>	
Fortalezas	Capacidad financiera para darle a sus funcionarios capacitación presencial calificada
Oportunidades	Aumento de los cursos dictados por importantes Entidades Educativas con horarios flexibles o dictadas en las instalaciones del Banco
Debilidades	Reciente inversión de un sistema educativo que le permita a sus funcionarios aprender más sobre los diferentes temas sin salir de sus sitios de trabajo
	Aumento de las actividades diarias de los funcionarios, lo cual impide destinar el tiempo para las capacitaciones presenciales
Amenazas	Incremento de la utilización del internet como medio de estudio

Fuente El Autor

Tabla 110. Análisis DOFA: Objetivo 6

<b>OBJETIVO 6</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá será el primer banco de Colombia con mejor servicio al cliente</b>	
Fortalezas	Actualmente el Banco de Bogotá está dentro de los tres bancos con mejor servicio al cliente en Colombia
	Portal electrónico amigable para realizar las transacciones ágiles y seguras, lo cual es muy importante para los clientes
	Mejoramiento de los estándares de servicio y compromiso por parte de todos sus funcionarios para la utilización de los mismos
Oportunidades	Nuevas tecnologías que permiten conocer de una manera más rápida las percepciones de sus clientes
	Compañías especializadas en mejorar el servicio al cliente de las empresas
Debilidades	Falta de claridad por parte de los funcionarios con respecto a los procesos
	Tramitología creada por el Banco que no permite agilidad en los procesos
Amenazas	Competidores con un call center servicios más especializado para atender las diferentes solicitudes de los clientes
	Competidores con tiempos de respuestas más rápidos y con tecnologías que le permiten a los clientes hacer las transacciones y procesos desde cualquier parte del país

Fuente El Autor

Tabla 111. Análisis DOFA: Objetivo 7

<b>OBJETIVO 7</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá será uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios</b>	
Fortalezas	Posicionamiento de marca existente
	Capacidad financiera para dar a conocer, por los diferentes medios de comunicación, sus productos y servicios
Oportunidades	Gran cantidad de medios audiovisuales que pueden ser canales de publicidad
	Generar contratos marco de publicidad, que permitan flexibilizar la intensidad de la publicidad y tener mejores precios
Debilidades	La publicidad que tiene el banco lo hace ver como uno de los Bancos más conservador de Colombia y por ende, para personas con las mismas características
	No ser competitivo en los productos locales en comparación con los que la competencia brinda
Amenazas	Entrada de nuevos bancos o alianzas de entidades financieras existentes que emitan publicidad de sus productos y servicios
	Que el público perciba exceso de publicidad, saturándolo y revocando el objetivo de la publicidad

Fuente El Autor

Tabla 112. Análisis DOFA: Objetivo 8

<b>OBJETIVO 8</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención</b>	
Fortalezas	Infraestructura tecnológica y logística actual, puede soportar los puntos actuales en adición a los faltantes para completar los 8.000
	Proveedores aliados identificados que le permitan agilizar la apertura de nuevos puntos de atención, ajustándose al tiempo restante hasta el año horizonte
Oportunidades	El estado actual del desarrollo tecnológico del país, le permitiría al Banco poder incrementar los puntos de atención, manteniendo su imagen corporativa, procedimientos, formatos, sin que la geografía sea una limitante
Debilidades	En el tema de Corresponsales No Bancarios el Banco hasta ahora está empezando el camino y no tiene mayor publicidad al respecto, desconociendo los clientes que el Banco de Bogotá presta éste tipo de servicios
	Problemas de personal hacen que el proceso de apertura de oficinas se retrasen
Amenazas	Un competidor como Bancolombia tiene actualmente más de 1.000 corresponsales No Bancarios y ha llegado a poblaciones que otros Bancos no se han atrevido

Fuente El Autor

Tabla 113. Análisis DOFA: Objetivo 9

<b>OBJETIVO 9</b> <b>En el año 2015 los tres grupos financieros más importantes de Colombia no perderán su concentración y poder a un 40%</b>	
Fortalezas	Los Grupos Financieros Colombianos tienen un portafolio muy completo y que le inspira a los consumidores tranquilidad y confianza
	Mayor conocimiento de los gustos y necesidades de la población Colombiana
Oportunidades	Poblaciones apartadas que aun no tiene presencia de ningún Banco de Colombia
Debilidades	Por ser grupos independientes, no tienen estrategias de protección contra competidores nuevos
Amenazas	Políticas del Gobierno Nacional que permite el ingreso de capitales extranjeros al país
	Incurción y adquisiciones de Bancos Colombianos por parte de Entidades extranjeras
	Las entidades nuevas en Colombia traen en algunos casos mejores tecnologías y técnicas de ventas que buscan desplazar a los Bancos locales y atraer mayores clientes

Fuente El Autor

Tabla 114. Análisis DOFA: Objetivo 10

<b>OBJETIVO 10</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes</b>	
Fortalezas	Capacidad financiera para adquirir nuevas bases de datos y centrales de consultas
	Experiencia en el sector y con Analistas de crédito profesionales para analizar todas las solicitudes de crédito, disminuyendo el riesgo al máximo
Oportunidades	Incremento de las empresas que están reportando en las Centrales de riesgo, lo que permite disminuir el riesgo de malas aprobaciones
Debilidades	El Banco de Bogotá le da gran importancia al índice de cartera vencida, utilizando así sus políticas conservadoras y poco arriesgadas
Amenazas	Competidores que están utilizando la herramienta de políticas más flexibles para atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales
	Incremento de fraudes por medio de tramitadores y documentos falsos

Fuente El Autor

Tabla 115. Análisis DOFA: Objetivo 11

<b>OBJETIVO 11</b> <b>En el año 2015 la marca Banco de Bogotá será la más recordada y valiosa del país</b>	
Fortalezas	El Banco de Bogotá hace parte de uno de los Grupos Financieros más grandes y tradicionales del país, lo cual hace que la población Colombiana lo perciba como un Banco sólido y con experiencia
	El Banco tiene grandes e importantes clientes con quienes puede hacer alianzas estratégicas para publicitar su marca por medio de otros productos y servicios
	Capacidad financiera para invertir más en publicidad y lograr que la marca sea la más recordada de Colombia
Oportunidades	Estrategias publicitarias innovadoras que permiten llegar al corazón de los consumidores y lograr ser la marca más recordada
Debilidades	El Banco de Bogotá por ser un Banco de tradición, tiene recordación de marca en las personas mayores, falta mostrarle a las nuevas generaciones que es un banco renovado y con productos que pueden satisfacer sus necesidades
	Pocas alianzas y realización de eventos que permitan publicitar la marca Banco de Bogotá
Amenazas	Bancos como Bancolombia y Davivienda tienen mayor publicidad y por ende, recordación de marca
	La Población Colombiana tiene una mala imagen de las entidades financieras por sus costos y tramites

Fuente El Autor

Tabla 116. Análisis DOFA: Objetivo 12

OBJETIVO 12 En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá más segmentados a sus clientes	
Fortalezas	Segmentación de su fuerza comercial y apertura de nuevas oficinas para atender a los clientes de los diferentes segmentos
Oportunidades	Interés de la Población Colombiana por lograr beneficios en diferentes empresas (Millas, premios, dinero, entre otros)
Debilidades	Información financiera desactualizada de sus clientes
Amenazas	Ofrecimiento de otros bancos algunos beneficios por pertenecer a un determinado segmento

Fuente: El Autor

#### 6.2.4. Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta

Tabla 117. Acciones para alcanzar el objetivo 1

OBJETIVO 1 En el año 2015 el Banco de Bogotá será el primer banco de Colombia		
Acciones	A1	Atraer clientes por medio de estrategias de mercado en las que se resalte la experiencia que tiene el Banco de Bogotá en el mercado financiero Colombiano
	A2	Redefinir los parámetros que determinan los segmentos a los que puede pertenecer una persona y así implementar estrategias enfocadas a bancarizar más la población.
	A3	Analizar objetivamente las causas de pérdida de participación para atacarlas y evitar seguir perdiendo participación de mercado.
	A4	Crear productos y servicios que eleven la competitividad del Banco de Bogotá para crear barreras de entrada.

Fuente: El Autor

Tabla 118. Acciones para alcanzar el objetivo 2

<b>OBJETIVO 2</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos con mayor participación en Colombia en el rubro de tarjetas de crédito</b>		
Acciones	A5	Divulgar las ventajas de nuevas tecnologías que el Banco de Bogotá adquiera que les brinden más confianza a sus clientes.
	A6	Crear planes de incentivos y recompensas que promuevan el uso de las tarjetas de crédito.
	A7	Analizar el comportamiento de los tarjetahabientes para expandir los datafonos y fortalecer la red de los mismos con una relación ganadora entre Banco y establecimiento.
	A8	Apoyar aquellos establecimientos que tengan ventas a través de sus páginas web o redes sociales (fan pages).
	A9	Racionalizar los costos financieros asociados a los productos y servicios del Banco a fin de elevar la competitividad en el mercado.
	A10	Realizar estudios de tiempos y movimientos que permitan optimizar los tiempos de aprobaciones y generación de plásticos
	A11	Ser competitivos con aquellos productos provenientes de entidades no bancarias, pero que le quitan participación al Banco de Bogotá

Fuente El Autor

Tabla 119. Acciones para alcanzar el objetivo 3

<b>OBJETIVO 3</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá bancarizará un 10% más de la población Colombiana adulta</b>		
Acciones	A12	Masificar en el mercado de las empresas los productos y servicios del Banco a través de factores diferenciales, marcando la diferencia con otros competidores del mismo sector.
	A13	Disminuir los costos que se trasladan a los clientes por el uso de los canales electrónicos a fin de masificar su uso.
	A14	Flexibilizar aquellas políticas que limitan a la fuerza comercial la venta de un portafolio completo.
	A15	Bancarizar la población de manera más agresiva para lograr conocer sus hábitos de pago y poder lograr una mejor segmentación.
	A16	Crear y enfocar estrategias dirigidas a personas recién bancarizadas a fin de ofrecer productos complementarios o remplazar los existentes.

Fuente El Autor

Tabla 120. Acciones para alcanzar el objetivo 4

<b>OBJETIVO 4</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos en Colombia con mejores costos financieros</b>		
Acciones	A17	Disminuir costos muy sensibles para los clientes, compensándolos con otros no tan visibles
	A18	Mostrar la disposición del Banco con respecto a la disminución de los costos, atrayendo así nuevos clientes
	A19	Concientizar a los Accionistas que deben sacrificar un poco las utilidades para no perder participación en el mercado
	A20	Mejor aprovechamiento de las tecnologías para disminuir así los costos financieros

Fuente El Autor

Tabla 121. Acciones para alcanzar el objetivo 5

<b>OBJETIVO 5</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá aumentará en un 15% el número de capacitaciones presenciales</b>		
Acciones	A21	Contratar con Entidades Educativas reconocidas o posicionadas
	A22	Invertir en capacitar adecuadamente al personal del Banco
	A23	Asegurar que la parte final de las capacitaciones se hagan presenciales para validar el contenido de las capacitaciones virtuales
	A24	Establecer un cronograma de capacitación acorde con las actividades laborales de los funcionarios operativos y comerciales

Fuente El Autor

Tabla 122. Acciones para alcanzar el objetivo 6

<b>OBJETIVO 6</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá será el primer banco de Colombia con mejor servicio al cliente</b>		
Acciones	A25	Mantener y mejorar la filosofía de la adecuada y completa atención al cliente
	A26	Estudiar las necesidades de los usuarios para el diseño y mejora del portal web del Banco de Bogotá
	A27	Crear sentido de pertenencia por parte de los funcionarios hacia el Banco.
	A28	Adquirir e implementar mecanismos que permitan conocer en línea la percepción de los clientes referente a la calidad del servicio, para tomar acciones en el inmediato plazo.
	A29	Evitar que se remita al cliente a diferentes canales de atención por falta de conocimiento respecto a la situación o necesidad de cada usuario o cliente potencial.
	A30	Especializar los canales de atención más comunes para brindar una mejor atención que cumpla con las expectativas del cliente actual o potencial

Fuente El Autor

Tabla 123. Acciones para alcanzar el objetivo 7

<b>OBJETIVO 7</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá será uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios</b>		
Acciones	A31	Pautar en más medios de comunicación que permitan dar a conocer el portafolio del Banco
	A32	Aprovechar las redes sociales para llegar a nuevos clientes
	A33	Generar una publicidad que acerque a las personas más jóvenes y les muestre que el Banco de Bogotá se ha renovado para satisfacer sus necesidades
	A34	Formar alianzas estratégicas que permitan dar a conocer los productos y servicios del Banco de una forma diferente

Fuente El Autor

Tabla 124. Acciones para alcanzar el objetivo 8

<b>OBJETIVO 8</b> <b>En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención</b>		
Acciones	A35	Apertura de nuevos puntos en las diferentes poblaciones en donde no tiene presencia el Banco de Bogotá, aprovechando la infraestructura y tecnología que se tiene
	A36	Mayor publicidad de los beneficios de los Corresponsales No Bancarios para crecer en éste tipo de servicios con mayor rapidez
	A37	Mantener motivado al personal para evitar la deserción y tener la fuerza comercial disponible para la apertura de nuevas oficinas bancarias
	A38	Anticiparse a la apertura de puntos de atención a donde otros bancos no han llegado

Fuente El Autor

Tabla 125. Acciones para alcanzar el objetivo 9

<b>OBJETIVO 9</b> <b>En el año 2015 los tres grupos financieros más importantes de Colombia perderán su concentración y poder a un 40%</b>		
Acciones	A39	Mejoramiento de los productos y servicios que se ajusten a los gustos y preferencias de los clientes, logrando su fidelización y disminuyendo la deserción
	A40	Incrementar la presencia en las poblaciones apartadas de Colombia
	A41	Creación de medidas que les permitan protegerse de la llegada de nuevos bancos a Colombia
	A42	Adquisición de nuevas tecnologías para generar procesos más ágiles y con mayor seguridad

Fuente El Autor

Tabla 126. Acciones para alcanzar el objetivo 10

OBJETIVO 10 En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes		
Acciones	A43	Crear una alianza con entidades como la DIAN y la Cámara de Comercio para obtener información más precisa
	A44	Dar mayor capacitación a los Analistas de crédito para conseguir un mejor análisis y una pronta respuesta a cada solicitud de crédito
	A45	Generar mayor control por parte de todos los funcionarios de las oficinas bancarias, para disminuir el índice de cartera vencida
	A46	Incrementar el número de Analistas de crédito para agilizar los procesos y contrarrestar de algún modo la rapidez de respuesta de los demás competidores

Fuente El Autor

Tabla 127. Acciones para alcanzar el objetivo 11

OBJETIVO 11 En el año 2015 la marca Banco de Bogotá será la más recordada y valiosa del país		
Acciones	A47	Aumentar los beneficios a los clientes por medios de marcas compartidas y así generar mayor recordación de marca
	A48	Patrocinar eventos de talla nacional, para posicionar más la marca Banco de Bogotá
	A49	Contratar grandes empresas de publicidad para cambiar la imagen del Banco y tener una mejor aceptación por parte de los clientes actuales y potenciales
	A50	Hacer campañas de publicidad en colegios y universidades para generar una imagen joven y renovada
	A51	Utilizar campañas publicitarias para cambiar la imagen de los Bancos en Colombia

Fuente El Autor

Tabla 128. Acciones para alcanzar el objetivo 12

OBJETIVO 12 En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá más segmentados a sus clientes		
Acciones	A52	Capacitar a su fuerza comercial para darle un mejor enfoque a los diferentes segmentos, estabilizando también los cargos en las diferentes oficinas
	A53	Dar a conocer, mediante una mayor publicidad, los nuevos beneficios que tienen los clientes en los diferentes segmentos y la fuerza comercial que los atenderá
	A54	Realizar campañas más agresivas que permitan actualizar la información financiera de los clientes

Fuente El Autor

## 6.2.5. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

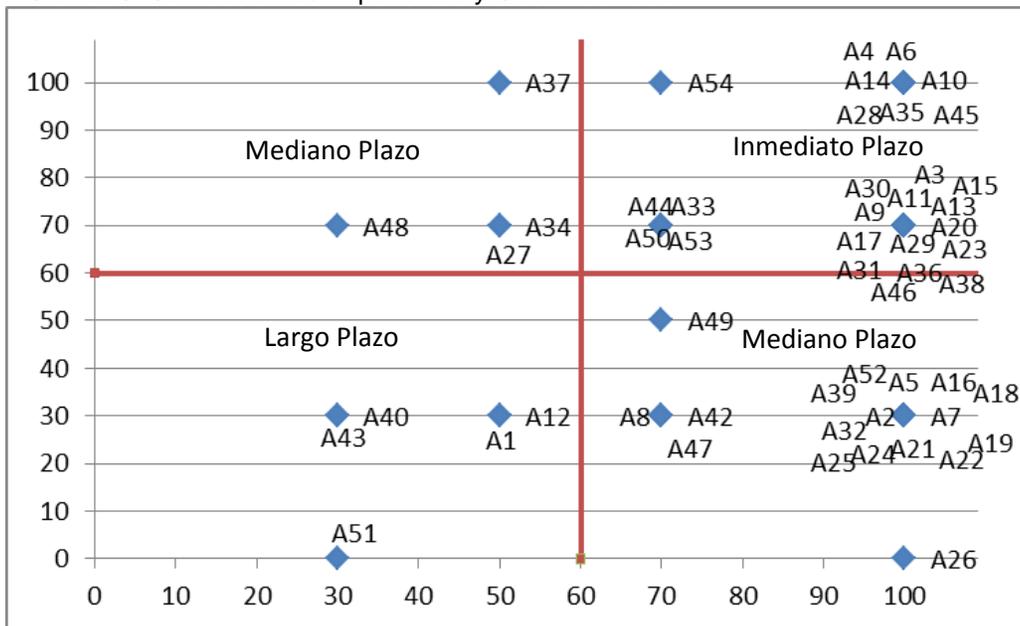
Tabla 129. Calificación de Importancia y Gobernabilidad

ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
A1	30	50
A2	30	100
<b>A3</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>A4</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
A5	30	100
<b>A6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
A7	30	100
A8	30	70
<b>A9</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>A10</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>A11</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
A12	30	50
<b>A13</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>A14</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>A15</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
A16	30	100
<b>A17</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
A18	30	100
A19	30	100
<b>A20</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
A21	30	100
A22	30	100
<b>A23</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
A24	30	100
A25	30	100
A26	0	100
A27	70	50
<b>A28</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>A29</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>A30</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>A31</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
A32	30	100
<b>A33</b>	<b>70</b>	<b>70</b>
A34	70	50
<b>A35</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>A36</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
A37	100	50
<b>A38</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
A39	30	100
A40	30	30
A41	30	30
A42	30	70

ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
A43	30	30
A44	70	70
A45	100	100
A46	70	100
A47	30	70
A48	70	30
A49	50	70
A50	70	70
A51	0	30
A52	30	100
A53	70	70
A54	100	70

Fuente: El Autor

Gráfico 9. Calificación de Importancia y Gobernabilidad



Fuente: El Autor

## 6.2.6. Formulación de acciones de ejecución inmediata

Tabla 130. Acciones de ejecución inmediata

ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA	
A3	Analizar objetivamente las causas de pérdida de participación para atacarlas y evitar seguir perdiendo participación de mercado.
A4	Crear productos y servicios que eleven la competitividad del Banco de Bogotá para crear barreras de entrada.
A6	Mejorar los planes de incentivos y recompensas que promuevan el uso de las tarjetas de crédito.
A9	Racionalizar los costos financieros asociados a los productos y servicios del Banco a fin de elevar la competitividad en el mercado.
A10	Realizar estudios de tiempos y movimientos que permitan optimizar los tiempos de aprobaciones y generación de plásticos
A11	Ser competitivos con aquellos productos provenientes de entidades no bancarias, pero que le quitan participación al Banco de Bogotá
A13	Disminuir los costos que se trasladan a los clientes por el uso de los canales electrónicos a fin de masificar su uso.
A14	Flexibilizar aquellas políticas que limitan a la fuerza comercial la venta de un portafolio completo.
A15	Bancarizar la población de manera más agresiva para lograr conocer sus hábitos de pago y poder lograr una mejor segmentación.
A17	Disminuir costos muy sensibles para los clientes, compensándolos con otros no tan visibles
A20	Mejor aprovechamiento de las tecnologías para disminuir así los costos financieros
A23	Asegurar que la parte final de las capacitaciones se hagan presenciales para validar el contenido de las capacitaciones virtuales.
A28	Adquirir e implementar mecanismos que permitan conocer en línea la percepción de los clientes referente a la calidad del servicio, para tomar acciones en el inmediato plazo.
A29	Evitar que se remita al cliente a diferentes canales de atención por falta de conocimiento respecto a la situación o necesidad de cada usuario o cliente potencial.
A30	Especializar los canales de atención más comunes para brindar una mejor atención que cumpla con las expectativas del cliente actual o potencial.
A31	Pautar en más medios de comunicación que permitan dar a conocer el portafolio del Banco

ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA	
A33	Generar una publicidad que acerque a las personas más jóvenes y les muestre que el Banco de Bogotá se ha renovado para satisfacer sus necesidades
A35	Apertura de nuevos puntos en las diferentes poblaciones en donde no tiene presencia el Banco de Bogotá, aprovechando la infraestructura y tecnología que se tiene
A36	Mayor publicidad de los beneficios de los Corresponsales No Bancarios para crecer en éste tipo de servicios con mayor rapidez
A38	Anticiparse a la apertura de puntos de atención a donde otros bancos no han llegado
A44	Dar mayor capacitación a los Analistas de crédito para conseguir un mejor análisis y una pronta respuesta a cada solicitud de crédito
A45	Generar mayor control por parte de todos los funcionarios de las oficinas bancarias, para disminuir el índice de cartera vencida
A46	Incrementar el número de Analistas de crédito para agilizar los procesos y contrarrestar de algún modo la rapidez de respuesta de los demás competidores
A50	Hacer campañas de publicidad en colegios y universidades para generar una imagen joven y renovada
A53	Dar a conocer, mediante una mayor publicidad, los nuevos beneficios que tienen los clientes en los diferentes segmentos y la fuerza comercial que los atenderá
A54	Realizar campañas más agresivas que permitan actualizar la información financiera de los clientes

Fuente: El Autor

### 6.2.7. Formulación de acciones de mediano y largo plazo

Tabla 131. Acciones de ejecución en el mediano y largo plazo

ACCIONES RETOS DEL FUTURO	
1	Atraer clientes por medio de estrategias de mercado en las que se resalte la experiencia que tiene el Banco de Bogotá en el mercado financiero Colombiano
2	Redefinir los parámetros que determinan los segmentos a los que puede pertenecer una persona y así implementar estrategias enfocadas a bancarizar más la población.
3	Divulgar las ventajas de nuevas tecnologías que el Banco de Bogotá adquiera que les brinden más confianza a sus clientes.

ACCIONES RETOS DEL FUTURO	
4	Analizar el comportamiento de los tarjetahabientes para expandir los datafonos y fortalecer la red de los mismos con una relación gana-gana entre Banco y establecimiento.
5	Apoyar aquellos establecimientos que tengan ventas a través de sus páginas web o redes sociales (fan pages).
6	Masificar en el mercado de las empresas los productos y servicios del Banco a través de factores diferenciales, respecto a otros competidores del mismo sector.
7	Crear y enfocar estrategias dirigidas a personas recién bancarizadas a fin de ofrecer productos complementarios o reemplazar los existentes.
8	Mostrar la disposición del Banco con respecto a la disminución de los costos, atrayendo así nuevos clientes
9	Concientizar a los Accionistas que deben sacrificar un poco las utilidades para no perder participación en el mercado
10	Contratar con Entidades Educativas reconocidas o posicionadas
11	Invertir en capacitar adecuadamente al personal del Banco
12	Establecer un cronograma de capacitación acorde con las actividades laborales de los funcionarios operativos y comerciales.
13	Mantener y mejorar la filosofía de la adecuada y completa atención al cliente
14	Estudiar las necesidades de los usuarios para el diseño y mejora del portal web del Banco de Bogotá
15	Crear sentido de pertenencia por parte de los funcionarios hacia el Banco.
16	Aprovechar las redes sociales para llegar a nuevos clientes
17	Formar alianzas estratégicas que permitan dar a conocer los productos y servicios del Banco de una forma diferente
18	Mantener motivado al personal para evitar la deserción y tener la fuerza comercial disponible para la apertura de nuevas oficinas bancarias
19	Mejoramiento de los productos y servicios que se ajusten a los gustos y preferencias de los clientes, logrando su fidelización y disminuyendo la deserción
20	Incrementar la presencia en las poblaciones apartadas de Colombia
21	Creación de medidas que les permitan protegerse de la llegada de nuevos bancos a Colombia
22	Adquisición de nuevas tecnologías para generar procesos más ágiles y con mayor seguridad
23	Crear una alianza con entidades como la DIAN y la Cámara de Comercio para obtener información más precisa
24	Aumentar los beneficios a los clientes por medios de marcas compartidas y así generar mayor recordación de marca
25	Patrocinar eventos de talla nacional, para posicionar más la marca Banco de Bogotá

ACCIONES RETOS DEL FUTURO	
26	Contratar grandes empresas de publicidad para cambiar la imagen del Banco y tener una mejor aceptación por parte de los clientes actuales y potenciales
27	Utilizar campañas publicitarias para cambiar la imagen de los Bancos en Colombia
28	Capacitar a su fuerza comercial para darle un mejor enfoque a los diferentes segmentos, estabilizando también los cargos en las diferentes oficinas

Fuente: El Autor

### 6.2.8. Árbol de Pertinencia

Tabla 132. Árbol de Pertinencia

OPCION ESTRATEGICA: Incrementar la participación en el mercado Colombiano de tarjetas de crédito en un 10% para el año 2015 por parte del Banco de Bogotá		
Propósito	Objetivos	Acciones
Generar mayores utilidades a los Accionistas del Banco de Bogotá por medio de comisiones e intereses generados por las tarjetas de crédito	En el año 2015 el Banco de Bogotá será el primer Banco en Colombia	A3, A4
	En el año 2015 el Banco de Bogotá estará dentro de los tres bancos con mayor participación en el rubro de tarjetas de crédito	A6, A9, A10, A11
	En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará bancarizar un 10% más de la población Colombiana adulta	A13, A14, A15
	En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos con mejores costos financieros	A17, A20
	En el año 2015 el Banco de Bogotá aumentará el número de capacitaciones presenciales en un 15%	A23
	En el año 2015 el Banco de Bogotá será el primer Banco en el país con mejor servicio al cliente	A28, A29, A30
	En el año 2015 el Banco de Bogotá será uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios	A31, A33

OPCION ESTRATEGICA: Incrementar la participación en el mercado Colombiano de tarjetas de crédito en un 10% para el año 2015 por parte del Banco de Bogotá		
	En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención	A35, A36, A38
	En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá unas políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes	A44, A45, A46
	Ser la marca Banco de Bogotá la más reconocida y valiosa del país	A50
	En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá más segmentados a sus clientes	A53, A54

Fuente El Autor

### 6.3. MATRIZ DE RELACION DE OBJETIVOS ASOCIADOS VS. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Tabla 133. Matriz de relación de Objetivos Asociados Vs. Objetivos Estratégicos

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Disminución de los costos financieros	Aumento de beneficios para los clientes por la utilización de los productos y servicios, tales como redención de premios, millas, promociones, entre otros	<b>Junta Directiva:</b> Orientar y canaliza el manejo y control de la operación del Banco  <b>Proveedores:</b> buscar medidas de mejoramiento de costos  <b>Gobierno:</b> Búsqueda de beneficios tributarios	En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos en Colombia con mejores costos financieros	Disminuir costos muy sensibles para los clientes, compensándolos con otros no tan visibles
	Disminución de los costos por adquisición de todo el portafolio integral del Banco			Mostrar la disposición del Banco con respecto a la disminución de los costos, atrayendo así nuevos clientes
	Estrategia de referidos dirigidas a los clientes			Concientizar a los Accionistas que deben sacrificar un poco las utilidades para no perder participación en el mercado
	Lograr mejores acuerdos con los proveedores, para lograr disminuir los costos de los productos y servicios			Mejor aprovechamiento de las tecnologías para disminuir así los costos financieros
	Obtener beneficios tributarios del Gobierno			
Mayores utilidades	Incrementar las obras sociales en el país	<b>Junta Directiva:</b> Orientar y canaliza el manejo y control de la operación del Banco  <b>Proveedores:</b> Ofrecimiento de productos con alta tecnología	En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos con mayor participación en Colombia en el rubro de tarjetas de crédito	Divulgar las ventajas de nuevas tecnologías que el Banco de Bogotá adquiera que les brinden más confianza a sus clientes.
	Mejorar las condiciones para el pago de comisiones al equipo comercial			Mejorar los planes de incentivos y recompensas que promuevan el uso de las tarjetas de crédito.
				Analizar el comportamiento de los tarjetahabientes para expandir los datafonos y fortalecer la red de los mismos con una relación gana-gana entre Banco y establecimiento.
				Apoyar aquellos establecimientos que tengan ventas a través de sus páginas web o redes sociales (fan pages).
				Racionalizar los costos financieros asociados a los productos y servicios del Banco a fin de elevar la competitividad en el mercado.
				Realizar estudios de tiempos y movimientos que permitan optimizar los tiempos de aprobaciones y generación de plásticos
	Ser competitivos con aquellos productos provenientes de entidades no bancarias, pero que le quitan participación al Banco de Bogotá			
Hacerle un reconocimiento a todos los funcionarios del Banco por la labor realizada, por medio de bonificaciones	En el año 2015 el Banco de Bogotá bancarizará un 10% más de la población	Masificar en el mercado de las empresas los productos y servicios del Banco a través de factores diferenciales, respecto a otros competidores del mismo sector.		

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	especiales		Colombiana adulta	Disminuir los costos que se trasladan a los clientes por el uso de los canales electrónicos a fin de masificar su uso.
				Flexibilizar aquellas políticas que limitan a la fuerza comercial la venta de un portafolio completo.
				Bancarizar la población de manera más agresiva para lograr conocer sus hábitos de pago y poder lograr una mejor segmentación.
				Crear y enfocar estrategias dirigidas a personas recién bancarizadas a fin de ofrecer productos complementarios o reemplazar los existentes.
	Ofrecer productos de alta tecnología sin incremento de los costos		En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos en Colombia con mejores costos financieros	Disminuir costos muy sensibles para los clientes, compensándolos con otros no tan visibles
				Mostrar la disposición del Banco con respecto a la disminución de los costos, atrayendo así nuevos clientes
				Concientizar a los Accionistas que deben sacrificar un poco las utilidades para no perder participación en el mercado
				Mejor aprovechamiento de las tecnologías para disminuir así los costos financieros
Mejores ingresos (comisiones)	Metas claras y acordes al comportamiento del mercado	<b>Junta Directiva:</b> Orientar y canaliza el manejo y control de la operación del Banco	En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos con mayor participación en Colombia en el rubro de tarjetas de crédito	Divulgar las ventajas de nuevas tecnologías que el Banco de Bogotá adquiera que les brinden más confianza a sus clientes.
				Mejorar los planes de incentivos y recompensas que promuevan el uso de las tarjetas de crédito.
				Analizar el comportamiento de los tarjetahabientes para expandir los datafonos y fortalecer la red de los mismos con una relación gana-gana entre Banco y establecimiento.
				Apoyar aquellos establecimientos que tengan ventas a través de sus páginas web o redes sociales (fan pages).
				Racionalizar los costos financieros asociados a los productos y servicios del Banco a fin de elevar la competitividad en el mercado.
				Realizar estudios de tiempos y movimientos que permitan optimizar los tiempos de aprobaciones y generación de plásticos
				Ser competitivos con aquellos productos provenientes de entidades no bancarias, pero que le quitan participación al Banco de Bogotá
		<b>Gobierno:</b> buscar medidas para dar mejores condiciones en el mercado financiero	En el año 2015 el Banco de Bogotá bancarizará un 10% más de la población	Masificar en el mercado de las empresas los productos y servicios del Banco a través de factores diferenciales, respecto a otros competidores del mismo sector

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	Oferta de productos y servicios competitivos, para hacer que el equipo comercial logre cumplir los objetivos propuestos		Colombiana adulta	<p>Disminuir los costos que se trasladan a los clientes por el uso de los canales electrónicos a fin de masificar su uso.</p> <p>Flexibilizar aquellas políticas que limitan a la fuerza comercial la venta de un portafolio completo.</p> <p>Bancarizar la población de manera más agresiva para lograr conocer sus hábitos de pago y poder lograr una mejor segmentación.</p> <p>Crear y enfocar estrategias dirigidas a personas recién bancarizadas a fin de ofrecer productos complementarios o reemplazar los existentes.</p>
			En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes	<p>Crear una alianza con entidades como la DIAN y la Cámara de Comercio para obtener información más precisa</p> <p>Dar mayor capacitación a los Analistas de crédito para conseguir un mejor análisis y una pronta respuesta a cada solicitud de crédito</p> <p>Generar mayor control por parte de todos los funcionarios de las oficinas bancarias, para disminuir el índice de cartera vencida</p> <p>Incrementar el número de Analistas de crédito para agilizar los procesos y contrarrestar de algún modo la rapidez de respuesta de los demás competidores</p>
Mayores ofertas laborales	<p>Mejorar las condiciones laborales de todos los empleados</p> <p>Mayor capacitación con reconocidas Entidades Educativas</p> <p>Metas claras y acordes al comportamiento del mercado para el pago de comisiones</p> <p>Apoyo a los empleados para su crecimiento profesional</p>	<p><b>Junta Directiva:</b> crear nuevas disposiciones laborales</p> <p><b>Gobierno:</b> incentivar a las empresas a la capacitación de su personal</p>	En el año 2015 los tres grupos financieros más importantes de Colombia no perderán su concentración y poder a un 40%	<p>Mejoramiento de los productos y servicios que se ajusten a los gustos y preferencias de los clientes, logrando su fidelización y disminuyendo la deserción</p> <p>Incrementar la presencia en las poblaciones apartadas de Colombia</p> <p>Creación de medidas que les permitan protegerse de la llegada de nuevos bancos a Colombia</p> <p>Adquisición de nuevas tecnologías para generar procesos más ágiles y con mayor seguridad</p>
Mayor rentabilidad	Incrementar las obras sociales en el país	<b>Junta Directiva:</b> Orientar y	En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar	Disminuir costos muy sensibles para los clientes, compensándolos con otros no tan visibles

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	Mejorar las condiciones para el pago de comisiones al equipo comercial	canaliza el manejo y control de la operación del Banco  <b>Proveedores:</b> Ofrecimiento de productos con alta tecnología	dentro de los tres bancos en Colombia con mejores costos financieros	Mostrar la disposición del Banco con respecto a la disminución de los costos, atrayendo así nuevos clientes
	Hacerle un reconocimiento a todos los funcionarios del Banco por la labor realizada, por medio de bonificaciones especiales			Concientizar a los Accionistas que deben sacrificar un poco las utilidades para no perder participación en el mercado
	Ofrecer productos de alta tecnología sin incremento de los costos			Mejor aprovechamiento de las tecnologías para disminuir así los costos financieros
Bajas tasas de interés	Las tasas de interés no es un tema negociable por ningún actor	<b>Gobierno:</b> Manejo de disposiciones macroeconómicas	En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos con mayor participación en Colombia en el rubro de tarjetas de crédito	Divulgar las ventajas de nuevas tecnologías que el Banco de Bogotá adquiera que les brinden más confianza a sus clientes.
				Mejorar los planes de incentivos y recompensas que promuevan el uso de las tarjetas de crédito.
				Analizar el comportamiento de los tarjetahabientes para expandir los datafonos y fortalecer la red de los mismos con una relación gana-gana entre Banco y establecimiento.
				Apoyar aquellos establecimientos que tengan ventas a través de sus páginas web o redes sociales (fan pages).
				Racionalizar los costos financieros asociados a los productos y servicios del Banco a fin de elevar la competitividad en el mercado.
			Realizar estudios de tiempos y movimientos que permitan optimizar los tiempos de aprobaciones y generación de plásticos	
			Ser competitivos con aquellos productos provenientes de entidades no bancarias, pero que le quitan participación al Banco de Bogotá	
			Masificar en el mercado de las empresas los productos y servicios del Banco a través de factores diferenciales, respecto a otros competidores del mismo sector.	
			Disminuir los costos que se trasladan a los clientes por el uso de los canales electrónicos a fin de masificar su uso.	
			Flexibilizar aquellas políticas que limitan a la fuerza comercial la venta de un portafolio completo.	
Bancarizar la población de manera más agresiva para lograr conocer sus hábitos de pago y poder lograr una mejor segmentación.				

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
				<p>Crear y enfocar estrategias dirigidas a personas recién bancarizadas a fin de ofrecer productos complementarios o reemplazar los existentes.</p> <p>Divulgar las ventajas de nuevas tecnologías que el Banco de Bogotá adquiera que les brinden más confianza a sus clientes.</p> <p>Mejorar los planes de incentivos y recompensas que promuevan el uso de las tarjetas de crédito.</p> <p>Analizar el comportamiento de los tarjetahabientes para expandir los datafonos y fortalecer la red de los mismos con una relación gana-gana entre Banco y establecimiento.</p> <p>Apoyar aquellos establecimientos que tengan ventas a través de sus páginas web o redes sociales (fan pages).</p> <p>Racionalizar los costos financieros asociados a los productos y servicios del Banco a fin de elevar la competitividad en el mercado.</p> <p>Realizar estudios de tiempos y movimientos que permitan optimizar los tiempos de aprobaciones y generación de plásticos</p> <p>Ser competitivos con aquellos productos provenientes de entidades no bancarias, pero que le quitan participación al Banco de Bogotá</p>
Brindar mayores beneficios	Ofrecer productos de alta tecnología para seguridad de los clientes	<b>Junta Directiva:</b> Orientar y canaliza el manejo y control de la operación del Banco	En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos con mayor participación en Colombia en el rubro de tarjetas de crédito	Disminuir costos muy sensibles para los clientes, compensándolos con otros no tan visibles
	Crear alianzas estratégicas para darle a los clientes mayores descuentos y premios			Mostrar la disposición del Banco con respecto a la disminución de los costos, atrayendo así nuevos clientes
	Generar mayor cercanía con el clientes, aprovechando los días especiales			<p>Concientizar a los Accionistas que deben sacrificar un poco las utilidades para no perder participación en el mercado</p> <p>Mejor aprovechamiento de las tecnologías para disminuir así los costos financieros</p>

Fuente: El Autor

® Darío Alfonso Sierra Arias

## 6.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 134. Cuadro de mando integral

PERSPECTIVAS DEL BALANCE	VARIABLE	INDICADOR	META	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
Perspectiva financiera	Costos financieros	Cuota de manejo	Dentro de los tres primeros bancos con mejores costos	En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos en Colombia con mejores costos financieros	Acciones 17, 18, 19, 20	División Financiera
Perspectiva del cliente	Tarjetas de crédito	Número de tarjetas	Más de 633,000	En el año 2015 el Banco de Bogotá logrará estar dentro de los tres bancos con mayor participación en Colombia en el rubro de tarjetas de crédito	Acciones 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	División Comercial
	Puntos de atención	Punto de atención	8,000	En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá a disposición de sus clientes 8.000 puntos de atención	Acciones 35, 36, 37, 38	División Comercial Dirección de Mercadeo División Financiera
	Segmentación	Número de segmentos	Más segmentados	Al año 2015 el Banco de Bogotá tendrá más segmentados a sus clientes	Acciones 52, 53, 54	División Comercial
	Incurción de bancos	% de concentración	70%	En el año 2015 los tres grupos financieros más importantes de Colombia no perderán su concentración y poder a un 40%	Acciones 39, 40, 41, 42	Vicepresidencia Ejecutiva

Tabla 134. (Continuación)

PERSPECTIVAS DEL BALANCE	VARIABLE	INDICADOR	META	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
Perspectiva de procesos internos	Experiencia del Banco	Años en la actividad	300 años	Al año 2015 el Banco de Bogotá será el primer banco de Colombia	Acciones 1, 2, 3, 4	Vicepresidencia Ejecutiva
	Servicio al cliente	Satisfacción de los clientes	Primer Banco	Al año 2015 el Banco de Bogotá será el primer banco de Colombia con mejor servicio al cliente	Acciones 25, 26, 27, 28, 29, 30	División Comercial División Administrativa
	Aprobación de crédito	Políticas	Políticas flexibles	En el año 2015 el Banco de Bogotá tendrá políticas más flexibles para el ingreso de nuevos clientes	Acciones 43, 44, 45, 46	Dirección de Riesgo de crédito
	Publicidad	Mercadeo	Dentro de los tres primeros bancos con mayor publicidad	Al año 2015 el Banco de Bogotá será uno de los tres bancos con mayor publicidad de sus productos y servicios	Acciones 31, 32, 33, 34	Dirección de Mercadeo
	Marca	Recordación de marca	Las marca más valiosa	Al año 2015 la marca Banco de Bogotá será la más recordada y valiosa del país	Acciones 47, 48, 49, 50, 51	Dirección de Mercadeo
	Bancarización	% de la población adulta	10% +	En el año 2015 el Banco de Bogotá bancarizará un 10% más de la población Colombiana adulta	Acciones 12, 13, 14, 15, 16	División Comercial
Perspectiva de innovación y aprendizaje	Capacitación	Cursos presenciales	15% +	Al año 2015 el Banco de Bogotá aumentará en un 15% el número de capacitaciones presenciales	Acciones 21, 22, 23, 24	División Administrativa División Comercial

Fuente El Autor

## 7. CONCLUSIONES

- El Árbol de Competencias realizado al Banco de Bogotá, permitió identificar las fortalezas y debilidades de su saber hacer, sus procesos y sus resultados, en áreas como el Mercadeo, la Administración, los Recursos Humanos, el Desarrollo Comercial, la Tecnología y las Finanzas, las cuales ayudaron a identificar las variables internas; luego de algunos procesos, unas de ellas se convirtieron en variables estratégicas.
- De acuerdo a la Matriz de Evaluación de Factores Internos- MEFI, el Banco de Bogotá tiene, dentro de sus fortalezas, la estrategia de segmentación de sus clientes y sus buenos indicadores financieros, lo cual lo hace ver como un Banco fuerte en Colombia. Por otro lado, dentro de las debilidades está el bajo presupuesto de publicidad que tiene y sus costos poco competitivos con respecto a los demás competidores
- Al comparar al Banco de Bogotá con los dos bancos líderes en el Sistema Financiero Colombiano, Bancolombia y Banco Davivienda, en la Matriz de Perfil Competitivo- MPC, se puede concluir que el Bancolombia es el Banco más fuerte debido a su competitividad en costos y su estrategia de fácil ingreso para sus clientes.
- De acuerdo a la Matriz relacional, el Banco de Bogotá tiene 12 variables estratégicas para lograr ser el banco número UNO en el Sistema Financiero Colombiano, las cuales son: Su experiencia, las tarjetas de crédito, la bancarización, los costos financieros, la capacitación, el servicio al cliente, la publicidad, los puntos de atención, la incursión de bancos, la aprobación de crédito, la marca y la segmentación.
- Al consultar a tres expertos del Banco de Bogotá sobre la probabilidad de ocurrencia de las 12 variables estratégicas convertidas en hipótesis, se determinó que 11 ellas podían llegar a ser probables o muy probables.
- Basados en la teoría de Peter Schwartz, el escenario deseable para el Banco de Bogotá es en donde se tiene un personal motivado y altamente capacitado para desarrollar todas las actividades operativas y comerciales, el costo- beneficio para los clientes es el adecuado y que

los clientes saben que tienen productos y servicios seguros y fáciles de manejar.

- Al realizar el listado de objetivos asociados, resultado de la construcción del cuadro de intereses, se determinó que hay siete (7) objetivos conflictivos entre los actores presentes en éste trabajo, los cuales son: La disminución de los costos financieros, mayores utilidades, mejores ingresos (comisiones), mayores ofertas laborales, mayor rentabilidad, bajas tasas de interés y brindar mayores beneficios.
- Al hacer la negociación entre los actores por los objetivos conflictivos, se determinó que en mucho de los casos, por el poder de los actores, no se lograba la negociación, por dicha razón, se determinaron acciones que podía ejecutar el Banco de Bogotá para minimizar un poco el conflicto entre los actores.
- La Matriz de Importancia y Gobernabilidad dio como resultado cincuenta y cuatro (54) acciones, las cuales veintiséis (26) son de ejecución inmediata por parte del Banco de Bogotá para lograr los objetivos estratégicos; Dentro de las acciones a corto plazo están principalmente: generar estrategias que le permitan ser más competitivo en costos y beneficios ofrecidos a los clientes, incursionar en sectores más jóvenes para mostrar una imagen más renovada y aumentar la capacitación de su personal para mejorar los procesos operativos y comerciales.
- Al realizar el análisis DOFA del Banco de Bogotá con respecto a los doce (12) objetivos estratégicos, se puede decir que ésta Entidad Financiera tiene todas las herramientas necesarias para ser el número Uno en el Sistema Financiero Colombiano, debido a que tiene la capacidad financiera para hacer una mayor inversión en Publicidad, capacitación y nuevas tecnologías, que le permitan posicionar mejor su marca y ofrecer productos y servicios competitivos en el mercado.
- El Cuadro de Mando Integral le permitirá al Banco de Bogotá visualizar las acciones que debe llevar a cabo para lograr su visión, la cual es ser el Banco líder y las estrategias generadas al respecto; Además de esto, permite identificar a los diferentes responsables que deben darle ejecución a las iniciativas estratégicas planteadas.

## 8. RECOMENDACIONES

- Se le sugiere al Banco de Bogotá, basados en el Árbol de Competencias, generar acciones que le permitan mejorar sus debilidades y re potencializar sus fortalezas en las áreas de Mercadeo, Administración, Recursos Humanos, Desarrollo Comercial, Tecnología y Finanzas.
- Se recomienda al Banco de Bogotá realizar un análisis financiero a las iniciativas estratégicas resultantes del presente direccionamiento con el fin de asignar un presupuesto para la ejecución de cada una de ellas.
- Se le sugiere al Banco de Bogotá implementar acciones que le permitan protegerse y ser competitivo para la incursión de nuevos bancos en Colombia, los cuales están llegando con estrategias agresivas para atraer nuevos clientes.
- De acuerdo a la Matriz de Importancia y Gobernabilidad que se le hizo al Banco de Bogotá, se recomienda revisar y ejecutar las acciones inmediatas que resultaron, para mejorar su posición en el mercado Colombiano y lograr los objetivos estratégicos generados en el estudio.
- De acuerdo a los siete (7) objetivos que resultados conflictivos con actores como el Gobierno y los Competidores, se le sugiere al Banco de Bogotá ejecutar las acciones estratégicas que estén a su alcance para minimizar el conflicto y continuar en la búsqueda de ser el Banco líder en Colombia.
- Se le recomienda al Banco de Bogotá complementar el Cuadro de Mando Integral para visualizar las estrategias que le permitan lograr la visión que tiene establecida.
- Se le recomienda al Banco de Bogotá compartir las estrategias resultantes de éste estudio con todo el personal, para lograr un mayor compromiso y un engranaje de todas las áreas para el logro de la visión del Banco.
- Se le recomienda al Banco de Bogotá invertir más en Mercadeo y Publicidad, para lograr un cambio de imagen por parte de sus clientes y

potenciales consumidores de sus productos y servicios y además atraer gente más joven, con quienes se logre una relación estrecha y duradera.

- Se le recomienda al Banco de Bogotá, asignar un presupuesto que le permita tener a todo su personal altamente capacitado, lo cual mejore los procesos operativos y comerciales y que se genere mayor sentido de pertenencia, mitigando el riesgo de deserción a la competencia; Esto también ayudará en el ambiente laboral y en los impactos que tiene la alta rotación del personal.
- De acuerdo a la Matriz de Perfil Competitivo, se le recomienda al Banco de Bogotá mejorar las estrategias que tiene actualmente para atraer mayores clientes, tales como la segmentación y las alianzas con algunos Establecimientos Comerciales; el Banco de Bogotá tiene toda la infraestructura necesaria y la experiencia en el Sector para mejorar los beneficios ofrecidos a sus clientes y mostrar un mejor costo beneficio por sus productos y servicios, mejorando su posición en el mercado en la cartera de consumo (Tarjetas de crédito, Crédito de Consumo Ordinario, Crédito Hipotecario, entre otros).

## BIBLIOGRAFÍA

- [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)
- [www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com)
- [www.grupobancolombia.com](http://www.grupobancolombia.com)
- [www.correval.com](http://www.correval.com)
- [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)
- Material Docente de Prospectiva Darío Alfonso Sierra Arias
- **GODET MICHEL.** La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuarta Edición, Abril de 2000
- **A. J. CAÑAS.** Concept maps. Costa Rica 2006





**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	<b>NOMBRE DEL POSTGRADO</b>	Especialización en Gerencia Estratégica
2	<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	Direccionamiento Estratégico para el incremento en la participación en el Mercado Colombiano de tarjetas de crédito en 10% para el año 2015 por parte del Banco de Bogotá
3	<b>AUTOR(es)</b>	Morales Peña, Adriana Judith
4	<b>AÑO Y MES</b>	2012-03
5	<b>NOMBRE DEL ASESOR(a)</b>	Sierra Arias, Dario Alfonso
6	<b>DESCRIPCIÓN O ABSTRACT</b>	<p>Direccionamiento estratégico para el Banco de Bogotá que le permita incrementar en un 10% su participación en el Mercado Colombiano en el rubro de tarjetas de crédito para el año 2015. Para lograr este direccionamiento estratégico, se definió el sistema del Banco de Bogotá, se hizo un análisis de competitividad apoyado principalmente por el Árbol de Marc Giget, se analizó el entorno estratégico utilizando las Cinco Fuerzas de Porter y su Matriz de atractividad , se hizo un análisis Macroeconómico a través del Marco Pestel y un análisis estructural del sistema con la herramienta MIC MAC; Además de esto, se realizo el análisis de actores sociales y el análisis de futuros, utilizando el Método Delphi y los Ejes de Peter Schwartz.</p> <p>Strategic Proposal for the Banco de Bogota in order to increase its market share in 10% of credit cards in Colombia before 2015.</p> <p>To achieve this goal, the Banco de Bogota's system was defined (mission, vision, etc), a competitiveness analysis was done supported mainly by the Tree of Marc Giget, the strategic environment was examined using Porter's Five Forces and the attractiveness matrix as well. Then, a Macroeconomic analysis of the Framework through Pestel was done. Using the MIC MAC tool, the structure of the system was analyzed. In addition, another analysis was conducted through the social stakeholders and future analyses, using the Delphi method and</p>
7	<b>PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES</b>	Planeación Estratégica, Prospectiva y Direccionamiento Estratégico
8	<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO</b>	Sector financiero
9	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	Trabajo aplicado
10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Desarrollar un plan prospectivo estratégico para incrementar la participación en el mercado colombiano de Tarjetas de crédito en un 10% para el año 2015 por parte del Banco de Bogotá
11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<p>* Analizar el sistema que comprende el Banco de Bogotá, su micro entorno, entorno y macro entorno con el fin de identificar qué acelera o que retrasa el desarrollo competitivo de la organización, así como el cambio y el futuro.</p> <p>* Conocer los diferentes actores que tienen algún interés móvil que ejerce un mecanismo de poder en Banco de Bogotá, con el fin de negociar los objetivos conflictivos resultantes del análisis del sistema.</p> <p>* Formular y diseñar los posibles escenarios a los cuales se ve sometida la organización con base en el planteamiento del problema.</p> <p>* Plantear y desarrollar el direccionamiento estratégico del Banco de Bogotá que sea adecuado a los resultados deseables en la formulación del problema.</p> <p>* Definir el plan de acción a seguir para la consecución y desarrollo del direccionamiento estratégico. de igual forma el momento de ejecución de cada una de las acciones en cada proceso.</p>

12	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• www.superfinanciera.gov.co</li> <li>• www.bancodebogota.com</li> <li>• www.grupobancolombia.com</li> <li>• www.correval.com</li> <li>• es.wikipedia.org</li> <li>• Material Docente de Prospectiva Darío Alfonso Sierra Arias</li> <li>• GODET MICHEL. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuarta Edición, Abril de 2000</li> <li>• A. J. CAÑAS. Concept maps. Costa Rica 2006</li> </ul>
13	<b>RESUMEN O CONTENIDO</b>	En lo posible se elabora según el orden cronológico desarrollado en el proyecto (objetivos, variables, marco teórico, metodología, etc.) La redacción del contenido o resumen no debe superar una hoja de tamaño carta.
14	<b>METODOLOGÍA</b>	Recolección de información del Banco de Bogotá y realización de tareas que conforman el direccionamiento estratégico
15	<b>CONCLUSIONES</b>	<p>* El Árbol de Competencias realizado al Banco de Bogotá, permitió identificar las fortalezas y debilidades de su saber hacer, sus procesos y sus resultados, en áreas como el Mercadeo, la Administración, los Recursos Humanos, el Desarrollo Comercial, la Tecnología y las Finanzas, las cuales ayudaron a identificar las variables internas; luego de algunos procesos, unas de ellas se convirtieron en variables estratégicas.</p> <p>- De acuerdo a la Matriz de Evaluación de Factores Internos- MEFI, el Banco de Bogotá tiene, dentro de sus fortalezas, la estrategia de segmentación de sus clientes y sus buenos indicadores financieros, lo cual lo hace ver como un Banco fuerte en Colombia. Por otro lado, dentro de las debilidades está el bajo presupuesto de publicidad que tiene y sus costos poco competitivos con respecto a los demás competidores</p> <p>- Al comparar al Banco de Bogotá con los dos bancos líderes en el Sistema Financiero Colombiano, Bancolombia y Banco Davivienda, en la Matriz de Perfil Competitivo- MPC, se puede concluir que el Bancolombia es el Banco más fuerte debido a su competitividad en costos y su estrategia de fácil ingreso para sus clientes.</p> <p>- De acuerdo a la Matriz relacional, el Banco de Bogotá tiene 12 variables estratégicas para lograr ser el banco número UNO en el Sistema Financiero Colombiano, las cuales son: Su experiencia, las tarjetas de crédito, la bancarización, los costos financieros, la capacitación, el servicio al cliente, la publicidad, los puntos de atención, la incursión de bancos, la aprobación de crédito, la marca y la segmentación.</p> <p>- Al consultar a tres expertos del Banco de Bogotá sobre la probabilidad de ocurrencia de las 12 variables estratégicas convertidas en hipótesis, se determinó que 11 ellas podían llegar a ser probables o muy probables.</p> <p>- Basados en la teoría de Peter Schwartz, el escenario deseable para el Banco de Bogotá es en donde se tiene un personal motivado y altamente capacitado para desarrollar todas las actividades operativas y comerciales, el costo- beneficio para los clientes es el adecuado y que los clientes saben que tienen productos y servicios seguros y fáciles de manejar.</p>

16	<b>RECOMENDACIONES</b>	<p>* Se recomienda al Banco de Bogotá realizar un análisis financiero a las iniciativas estratégicas resultantes del presente direccionamiento con el fin de asignar un presupuesto para la ejecución de cada una de ellas.</p> <p>- Se le sugiere al Banco de Bogotá implementar acciones que le permitan protegerse y ser competitivo para la incursión de nuevos bancos en Colombia, los cuales están llegando con estrategias agresivas para atraer nuevos clientes.</p> <p>- De acuerdo a la Matriz de Importancia y Gobernabilidad que se le hizo al Banco de Bogotá, se recomienda revisar y ejecutar las acciones inmediatas que resultaron, para mejorar su posición en el mercado Colombiano y lograr los objetivos estratégicos generados en el estudio.</p> <p>- De acuerdo a los siete (7) objetivos que resultados conflictivos con actores como el Gobierno y los Competidores, se le sugiere al Banco de Bogotá ejecutar las acciones estratégicas que estén a su alcance para minimizar el conflicto y continuar en la búsqueda de ser el Banco líder en Colombia.</p> <p>- Se le recomienda al Banco de Bogotá complementar el Cuadro de Mando Integral para visualizar las estrategias que le permitan lograr la visión que tiene establecida.</p> <p>- Se le recomienda al Banco de Bogotá compartir las estrategias resultantes de éste estudio con todo el personal, para lograr un mayor compromiso y un engranaje de todas las áreas para el logro de la visión del Banco.</p> <p>- Se le recomienda al Banco de Bogotá invertir más en Mercadeo y Publicidad, para lograr un cambio de imagen por parte de sus clientes y potenciales consumidores de sus productos y servicios y además atraer gente más joven, con quienes se logre una relación estrecha y duradera.</p> <p>- Se le recomienda al Banco de Bogotá, asignar un presupuesto que le permita tener a todo su</p>
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

**CRISANTO QUIROGA OTÁLORA**  
**Coordinador Comité de Investigación**