

**Estrategias para el Portafolio de Productos  
del Segmento Preferente Nacional Banco de Bogotá**

María Isabel Acevedo Carreño

ID. 000322018

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2021

**Estrategias para el Portafolio de Productos  
del Segmento Preferente Nacional Banco de Bogotá**

María Isabel Acevedo Carreño

ID. 000322018

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**INGENIERA INDUSTRIAL**

Director del Proyecto

MSc. Lupita Serrano Gómez

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2021

*A mis padres,*

*Obdulio Acevedo Serrano y Bertha Edith Carreño Acevedo*

*por ser mis guías en este proceso de formación como Ingeniera Industrial,*

*apoyándome incondicionalmente en la parte moral y económica*

*para lograr ser una excelente profesional.*

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios, a mis padres, a mis hermanas, a mi familia y a todos mis amigos, por el apoyo y acompañamiento brindado durante mi etapa de formación como ingeniera industrial y en el desarrollo de este trabajo de grado.

Al Banco de Bogotá y a todos sus colaboradores por darme la oportunidad de implementar y proyectar todos mis conocimientos en pro del mejoramiento de esta gran entidad bancaria y a cada persona que formó parte de mi crecimiento personal y profesional, infinitas gracias.

Un agradecimiento especial a la Ing. Lupita Serrano Gómez, por su asesoramiento profesional durante la ejecución del trabajo de grado y por los conocimientos otorgados. Además, a todos los docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial por su entrega y apoyo durante todo el proceso de formación educativa.

## Tabla de Contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1. Generalidades de la Empresa</b> .....	5
<b>1.1. Identificación de la Empresa</b> .....	5
<b>1.2. Reseña Histórica</b> .....	6
<b>1.3. Estructura Organizacional</b> .....	9
<b>Capítulo 2. Diagnóstico de la Empresa</b> .....	12
<b>Capítulo 3. Delimitación del Problema</b> .....	16
<b>Capítulo 4. Antecedentes</b> .....	19
<b>Capítulo 5. Justificación</b> .....	23
<b>Capítulo 6. Objetivos</b> .....	25
<b>6.1. Objetivo General</b> .....	25
<b>6.2. Objetivos Específicos</b> .....	25
<b>Capítulo 7. Marco Teórico</b> .....	26
<b>Capítulo 8. Metodología</b> .....	34
<b>Capítulo 9. Resultados y Discusión</b> .....	38
<b>9.1. Segmento Preferente del Banco de Bogotá</b> .....	38
<b>9.2. Evaluación del portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá</b> .....	51

<b>9.3. Estrategias para el portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá</b> .....	62
<b>9.4. Funciones Asignadas del Área Comercial</b> .....	92
<b>Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	102
<b>Lista de Referencias</b> .....	106
<b>Anexos</b> .....	110

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Estructura Organizacional del Banco de Bogotá, Año 2021. ....	10
<b>Figura 2.</b> Cumplimiento en las ventas del portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá.....	15
<b>Figura 3.</b> Árbol de problemas para área comercial del Banco de Bogotá. ....	18
<b>Figura 4.</b> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	27
<b>Figura 5.</b> Ciclo de Vida del Producto .....	31
<b>Figura 6.</b> Datos Cuantitativos.....	34
<b>Figura 7.</b> Datos Cualitativos.....	35
<b>Figura 8.</b> Metas del concurso Tour de Campeones Bancaseguros .....	48
<b>Figura 9.</b> Participación en Ventas (%) del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá.....	54
<b>Figura 10.</b> Cuota de Mercado del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá.....	56
<b>Figura 11.</b> Tasa de crecimiento de la industria y/o mercado del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá .....	58
<b>Figura 12.</b> Matriz Boston Consulting Group de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá.....	60
<b>Figura 13.</b> Ciclo de vida del producto del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá.....	62
<b>Figura 14.</b> Ubicación del producto libranzas en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto .....	64

<b>Figura 15.</b> Ubicación del producto vehículo en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto .....	68
<b>Figura 16.</b> Cupones de descuento .....	70
<b>Figura 17.</b> Ubicación del producto seguros en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto .....	72
<b>Figura 18.</b> Ubicación del producto vivienda en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto .....	75
<b>Figura 19.</b> Ubicación del producto tarjeta de crédito en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto.....	78
<b>Figura 20.</b> Invitación a los estudiantes .....	82
<b>Figura 21.</b> Ubicación del producto sustitución de pasivos en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto.....	83
<b>Figura 22.</b> Ubicación del producto libre destino en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto.....	86
<b>Figura 23.</b> Diapositivas para la presentación del proyecto al Segmento Preferente del Banco de Bogotá.....	91
<b>Figura 24.</b> Comité Segmento Preferente. ....	93
<b>Figura 25.</b> Programación comité Segmento Preferente.....	94
<b>Figura 26.</b> Boletín Retención de Clientes Preferentes.....	95
<b>Figura 27.</b> Zoom de Retención de clientes. ....	96
<b>Figura 28.</b> Comité Retención de clientes Segmento Preferente .....	97
<b>Figura 29.</b> Base de datos Garantía Bogotá .....	98
<b>Figura 30.</b> Base de datos Garantía Bogotá con su respectivo número de precinto .....	99

<b>Figura 31.</b> Base de datos Plan Táctico para normalizar Libranzas.....	100
<b>Figura 32.</b> Base de datos Plan Táctico para normalizar Libranzas con su respectiva observación.....	101

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Proyección del portafolio de productos del segmento preferente del Banco de Bogotá.....	13
<b>Tabla 2.</b> Desembolsos del portafolio de productos del segmento preferente del Banco de Bogotá.....	14
<b>Tabla 3.</b> Leyes asociadas al Banco de Bogotá.....	33
<b>Tabla 4.</b> Decretos asociados al Banco de Bogotá.....	33
<b>Tabla 5.</b> Portafolio de Productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá.....	41
<b>Tabla 6.</b> Proyección de ventas del mes de Marzo del Segmento Preferente del Banco de Bogotá.....	43
<b>Tabla 7.</b> Desembolsos del mes de Marzo del Segmento Preferente del Banco de Bogotá..	44
<b>Tabla 8.</b> Proyección de ventas del mes de Abril del Segmento Preferente del Banco de Bogotá.....	45
<b>Tabla 9.</b> Desembolsos del mes de Abril del Segmento Preferente del Banco de Bogotá....	46
<b>Tabla 10.</b> Metas y condiciones del concurso Viviend@ sueños.....	49
<b>Tabla 11.</b> Ventas del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá del año 2019 y 2020. ....	52
<b>Tabla 12.</b> Tasa de crecimiento y cuota de mercado del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá. ....	59
<b>Tabla 13.</b> Plan de acción estrategia de marketing.....	66
<b>Tabla 14.</b> Presupuesto estrategia de marketing.....	66
<b>Tabla 15.</b> Plan de acción para convenios con empresas .....	67
<b>Tabla 16.</b> Presupuesto estrategia de convenios con empresas.....	67

<b>Tabla 17.</b> Plan de acción para asistir a ferias de vehículo .....	69
<b>Tabla 18.</b> Presupuesto para asistir a ferias de vehículo .....	70
<b>Tabla 19.</b> Plan de acción para videos de seguros.....	74
<b>Tabla 20.</b> Presupuesto para video de seguros .....	74
<b>Tabla 21.</b> Plan de acción para crear convenios de vivienda .....	77
<b>Tabla 22.</b> Presupuesto para crear convenios de vivienda .....	77
<b>Tabla 23.</b> Plan de acción para visitar centros comerciales y de negocio .....	81
<b>Tabla 24.</b> Presupuesto para visitar centros comerciales y de negocios .....	81
<b>Tabla 25.</b> Plan de acción para la capacitación de conversión de tasas .....	85
<b>Tabla 26.</b> Presupuesto para capacitar sobre conversión de tasas.....	85
<b>Tabla 27.</b> Plan de acción para llamar al cliente .....	88
<b>Tabla 28.</b> Presupuesto para llamar al cliente .....	88
<b>Tabla 29.</b> Plan de acción para visitar centro comerciales y tecnológicos.....	89
<b>Tabla 30.</b> Presupuesto para visitar centros comerciales y tecnológicos .....	89

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

<b>TÍTULO:</b>	Estrategias para el Portafolio de Productos del Segmento Preferente Nacional Banco de Bogotá
<b>AUTOR(ES):</b>	María Isabel Acevedo Carreño
<b>PROGRAMA:</b>	Facultad de Ingeniería Industrial
<b>DIRECTOR(A):</b>	Lupita Serrano Gómez

**RESUMEN**

La presente práctica empresarial tiene como objetivo formular estrategias para el portafolio de productos y servicios del Segmento Preferente nacional Banco de Bogotá con el fin de facilitar el cumplimiento de las metas asociadas para el área en su plan de mercadeo. Para lograr este propósito se realiza un diagnóstico al portafolio de productos del Segmento según sus características y clasificación para conocer a fondo su naturaleza; se hace una evaluación a través de la Matriz Boston Consulting Group que permite identificar que el producto libranzas es el líder de la categoría con una participación en ventas del 31,34% y una tasa de crecimiento del 7,62% el cual al representarlo se encuentra en el cuadrante estrella, el producto vehículo se encuentra en interrogante y los productos: seguros, tarjeta de crédito, libre destino, vivienda y sustitución de pasivos se localizan en el cuadrante perro. En cuanto a las etapas del Ciclo de Vida del Producto se identifica que vehículo se encuentra en la fase Introducción, libranzas en la fase de Crecimiento y los demás productos en la fase de Declive. A partir de este análisis se formulan las estrategias de crecimiento que sean acordes a las necesidades de cobertura y/o apetito de riesgo del portafolio de producto respecto a los movimientos del mercado, estructurando acciones como visitar diferentes centros empresariales para crear convenios, realizar publicidad y captar nuevos clientes a través de bonos de descuento y atención personalizada buscando lograr el cumplimiento de las metas establecidas en diferentes periodos de tiempo.

**PALABRAS CLAVE:**

Banca, Estrategia, Segmento Preferente, Producto.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Strategies for the Banco de Bogotá National Preferred Segment Product Portfolio

**AUTHOR(S):** María Isabel Acevedo Carreño

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Lupita Serrano Gómez

**ABSTRACT**

The purpose of this business practice is to formulate strategies for the portfolio of products and services of the national Preferred Segment Banco de Bogotá in order to facilitate the fulfillment of the goals associated to the area in its marketing plan. To achieve this purpose, a diagnosis is made of the product portfolio of the segment according to its characteristics and classification in order to know in depth its nature; an evaluation is made through the Boston Consulting Group Matrix that allows identifying that the product libranzas is the leader of the category with a participation in sales of 31.34% and a growth rate of 7.62%, which when representing it is located in the star quadrant, the vehicle product is in question and the products: insurance, credit card, free destination, housing and substitution of liabilities are located in the dog quadrant. With regard to the stages of the Product Life Cycle, it is identified that the vehicle is in the Introduction phase, the savings accounts in the Growth phase and the other products in the Decline phase. Based on this analysis, growth strategies are formulated according to the coverage needs and/or risk appetite of the product portfolio with respect to market movements, structuring actions such as visiting different business centers to create agreements, advertising and attracting new customers through discount vouchers and personalized attention, seeking to achieve compliance with the goals established in different periods of time.

**KEYWORDS:**

Banking, Strategy, Preferred Segment, Product.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **Introducción**

La estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización; es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada para crear los recursos y habilidades que tiene una organización (Armstrong & Kotler, 2013). Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves, hacerlo bien y escoger los competidores que se pueden derrotar; es por ello, que las empresas utilizan el marketing mix para lograrlo, esta mezcla de mercadeo es el conjunto de herramientas que debe combinar la dirección para conseguir los objetivos previstos, y se materializa en cuatro instrumentos especialmente: productos, precio, distribución y comunicación (Martínez Garcia, Ruiz Moya, & Escriva Monzó, 2014).

El Banco de Bogotá es una entidad financiera que busca dentro de sus objetivos llevar a cabo las mejores estrategias para captar a sus antiguos y actuales clientes, para ello utiliza la mezcla de mercadeo que le permite establecer las directrices para posicionar los productos en el mercado; sin embargo, los asesores y gerentes comerciales brindan poca importancia a la ejecución de estrategias debido a que no cuentan con técnicas para su aplicación y por ende, del gran volumen de personas que visitan diariamente las sucursales, son pocas las que adquieren efectivamente un producto; es por ello, que la presente práctica empresarial tiene como objetivo la formulación de estrategias para el portafolio de productos y servicios del Segmento Preferente nacional Banco de Bogotá según el plan de mercadeo diseñado por los directores mes a mes.

La metodología empleada para el análisis de la cartera de productos del Banco de Bogotá parte inicialmente de la utilización de la Matriz Boston Consulting Group (BCG),

que según su situación actual los cataloga en cuatro cuadrantes, estos son: Estrella, interrogante, vaca y perro; y a partir de esta clasificación también se organizan los productos según la etapa en su ciclo de vida, ya sea: introducción, crecimiento, madurez y declive; este análisis permite evaluar cómo se encuentran los productos en el mercado en el que se desarrolla y facilita el diseño de las estrategias que se formulan con el propósito final de contribuir al aumento de las ventas, manteniendo los clientes antiguos y atrayendo nuevos clientes del segmento Preferente.

Para diagnosticar el portafolio de productos y servicios del Segmento Preferente del Banco de Bogotá se empleó la observación directa, la comunicación y la participación en los comités con el director y gerentes de zona, en donde se pudo determinar que según la proyección esperada en la venta de sus productos en el mes de Marzo se cumplió sólo el 60,35% y en el mes de Abril el 76,87%, lo que demuestra la poca efectividad de las estrategias aplicadas según su plan de mercado; dentro de los resultados obtenidos al aplicar las herramientas para el portafolio de productos y servicios, se encuentra que en la Matriz Boston Consulting Group, el producto de la libranza se encuentra en el cuadrante de estrella, el producto de vehículo se ubica en el cuadrante de interrogante, y los demás productos: seguros, tarjeta de crédito, libre destino, vivienda y sustitución de pasivos se localizan en el cuadrante de perros; al desarrollar la metodología Ciclo de Vida del Producto se determina que vehículo se encuentra en la fase Introducción, libranzas se encuentra en la fase de Crecimiento y los demás productos los cuales son: seguros, vivienda, tarjeta de crédito, libre destino y sustitución de pasivos se encuentran en la fase de Declive.

A partir de este análisis se formulan las estrategias de crecimiento que son acordes a las necesidades de cobertura y/o apetito de riesgo del portafolio de producto respecto a los movimientos en las curvas de mercado que buscan responder a la condición evaluada de cada producto, estructurando acciones a seguir tales como: visitar empresas, centros empresariales, universidades, centros comerciales y ferias para ofrecer los múltiples beneficios de los productos estableciendo convenios y desarrollando publicidad directa e indirecta a través de diferentes planes de acción; ofrecer bonos de descuento para los clientes que prefieran el segmento para financiar sus vehículos. Y por último, capacitar a los asesores comerciales para que al momento de tener contacto con el cliente resuelvan sus dudas de manera oportuna y veraz; todo eso, con el propósito de lograr el cumplimiento de las metas establecidas en diferentes periodos de tiempo: diario, semanal, mensual y trimestral.

Durante el desarrollo de la práctica se realizan ciertos procedimientos necesarios para el funcionamiento y aprobación de algunos productos como: retención de clientes, donde se diseña un plan de acción para disminuir el número de clientes que se van del Banco; garantías pendientes, donde se actualiza información del número de precinto con el cual fue enviado el pagaré al Centro de Administración Documental; y plan táctico para normalizar libranzas que tiene la función de conectar nuevamente al cliente a la naturaleza del producto; todo esto, con un seguimiento en el comité semanal en el cumplimiento de las metas establecidas por el segmento cada mes; al finalizar la práctica empresarial se evidencia el cumplimiento de cada proceso ya que se cuenta con todos los documentos actualizados y en orden.

Finalmente, se le deja al Banco de Bogotá para el Segmento Preferente a nivel nacional una manera objetiva de aplicación de las herramientas Matriz Boston Consulting

Group y Ciclo de Vida del Producto que permite analizar y formular futuras estrategias en su plan de mercado que van variando según los cambios sociales, económicos y culturales que viva el segmento al paso del tiempo.

## **Capítulo 1. Generalidades de la Empresa**

En este capítulo se presenta la identificación del Banco de Bogotá donde se desarrolla la práctica empresarial; se contextualiza la reseña histórica de la institución, y la estructura organizacional del Banco y del Área Comercial que es de donde se despliegan las estrategias de ventas, marketing y relaciones públicas para posicionar el Banco, fidelizar clientes y alcanzar mejor participación en el mercado.

### **1.1. Identificación de la Empresa**

El Banco de Bogotá es una entidad financiera que ofrece a sus clientes productos y servicios a través de la captación de fondos y depósitos para aglomerarlos y prestarlos a quienes los necesitan a una tasa en específica. Se encuentra ubicado en la carrera 29 # 48 – 64 en el barrio cabecera de la ciudad de Bucaramanga, Santander y su teléfono de contacto es: 6309431 Ext. 57104.

Actualmente, es el segundo banco más grande Colombia por tamaño de activos y dispone de un portafolio de productos, servicios electrónicos y un portal web, que le permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año desde cualquier lugar del mundo, con la finalidad de ser el Banco líder y referente en Colombia y Centroamérica, que crece con el progreso de sus clientes, de su equipo humano, de sus accionistas y del país.

Adicionalmente, para llevar los servicios financieros a todas las regiones o zonas del país, ha fortalecido su red de corresponsales bancarios para que los colombianos accedan a los más de 10.000 puntos, ubicados en 800 municipios del país, donde pueden realizar pagos de servicios públicos, retirar dinero y hacer transferencias (Banco de Bogotá, 2019).

## **1.2. Reseña Histórica**

El Banco de Bogotá inició sus labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, su primer Director y Gerente fue el señor Salomón Koppel. En el año 1876, supera la crisis del Gobierno de la época conocida como “La Guerra Civil” que tuvo carácter político-religioso y fue la manifestación de los intereses del Partido Conservador Colombiano, en oposición al gobierno de la facción radical del Partido Liberal Colombiano. En el año 1899, El Banco supera la crisis de la guerra de los Mil días, la cual torpedeó el normal desarrollo de la banca nacional; sin embargo, en el año 1922 el Banco de Bogotá fue pionero en establecer un sistema de sucursales, abriendo la primera oficina en Girardot, Cundinamarca.

La gran acogida que tuvo el Banco de Bogotá durante todos estos años fue la razón por la cual, fundaron los Almacenes Generales de Depósito S.A. con el objetivo de almacenar, guardar, controlar, conservar, manejar, distribuir y comercializar los bienes o mercancías que se destinan a su custodia, como también, fundaron la empresa Almaviva, que se ha consolidado a lo largo de los años, como el aliado estratégico de sus clientes, debido a que apoya los procesos logísticos del Banco de Bogotá. Su posicionamiento y crecimiento en el país generó que en el año 1959 el Banco incorporará una más de sus compañías filiales, la Corporación Financiera Colombiana, llamada Corficolombiana, cuya función es proporcionar el capital necesario para promover la creación, crecimiento, reorganización, fusión y expansión de cualquier tipo de negocio. Su interés por atender las necesidades y requerimientos de sus clientes en un menor tiempo posible, generando seguridad en sus operaciones, hizo que en el año 1960 introdujera el Aerobanco, servicio encaminado a resolver las dificultades de comunicación y transporte de efectivo de la población del país.

El Banco de Bogotá en el año 1967 contando con 214 oficinas en el país, se internacionaliza abriendo su primera oficina en la ciudad de Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. En el año 1968, se hace efectiva la fusión con el Banco de los Andes y en el año 1969 trajo al país el sistema de tarjetas de crédito, incursionando en el mercado bajo la denominación de Credibanco, como concesionario del Bank of America. En 1974, la entidad estableció una oficina en Nueva York, operación que fue complementada en 1977 con la creación del Banco de Bogotá Trust Company, el cual, más adelante fue llamado First Bank of the Americas. En 1978 fue incorporado el Banco de Bogotá Nassau Limited de las islas Bahamas, como subsidiario del Banco de Bogotá Panamá S.A, y en 1980, se crea en Miami el Banco de Bogotá International Corporation.

En 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. Esta nueva constitución y apertura económica hizo que, en el año 1992, se realizara una diversificación de productos por medio de la fusión y adquisición del 76% del Banco del Comercio, incorporando con este proceso nuevas filiales a su grupo, como lo son: la Compañía de Bolsa del Comercio (actualmente Valores Bogotá S.A), Fiducomercio, el Banco del Comercio Panamá y el Fondo de Pensiones Porvenir, con soluciones financieras para todos los colombianos.

En el año 2006, el Banco de Bogotá adquirió el 94.99% de las acciones del Banco de Crédito y Desarrollo Social Megabanco, esta transacción respondió el propósito de tener una oferta diseñada a la medida de las micro y pequeñas empresas, completando su oferta como

banco universal y avanzando en su propósito de bancarización e incursión en el mercado de libranzas, crédito de vehículos, banca social y microcrédito. En el año 2012, El Banco de Bogotá en su compromiso con los colombianos ayuda a que cumplan sus sueños y mejoren su nivel de vida y el de sus familias promoviendo su desarrollo económico y social. En el 2013, la entidad es consciente de la problemática ambiental; por ende, creó la Línea de Crédito Verde en alianza con el Japan Bank para financiar iniciativas orientadas a la prevención, control y mitigación de los efectos de las emisiones CO2. Ratificando su compromiso con la sostenibilidad ambiental, la entidad firmó además el acuerdo Protocolo Verde, suscrito por el gobierno y el sector financiero colombiano, para trabajar por el uso adecuado de los recursos naturales y la preservación ambiental. En este mismo año, El Banco de Bogotá como aliado financiero de los empresarios, expandió su cobertura internacional con la compra del Grupo Financiero Reformador de Guatemala y el BBVA Panamá, consolidando su presencia en Centroamérica.

Actualmente, El Banco de Bogotá es el segundo banco más grande de Colombia por tamaño de activos. En su modelo de Banca universal atiende a todos los segmentos del mercado con altos estándares de calidad. Tiene presencia en más de 12 países de la región. Su desempeño en los mercados donde opera, lo han convertido en un referente bancario. Llevar los servicios financieros a aquellas regiones o zonas del país donde el acceso al sistema financiero es limitado, es prioridad para el Banco de Bogotá, por esto, ha fortalecido su red de corresponsales bancarios para que los colombianos accedan a los más de 10.000 puntos, ubicados en 800 municipios del país, donde pueden realizar pagos de servicios públicos, retirar dinero y hacer transferencias.

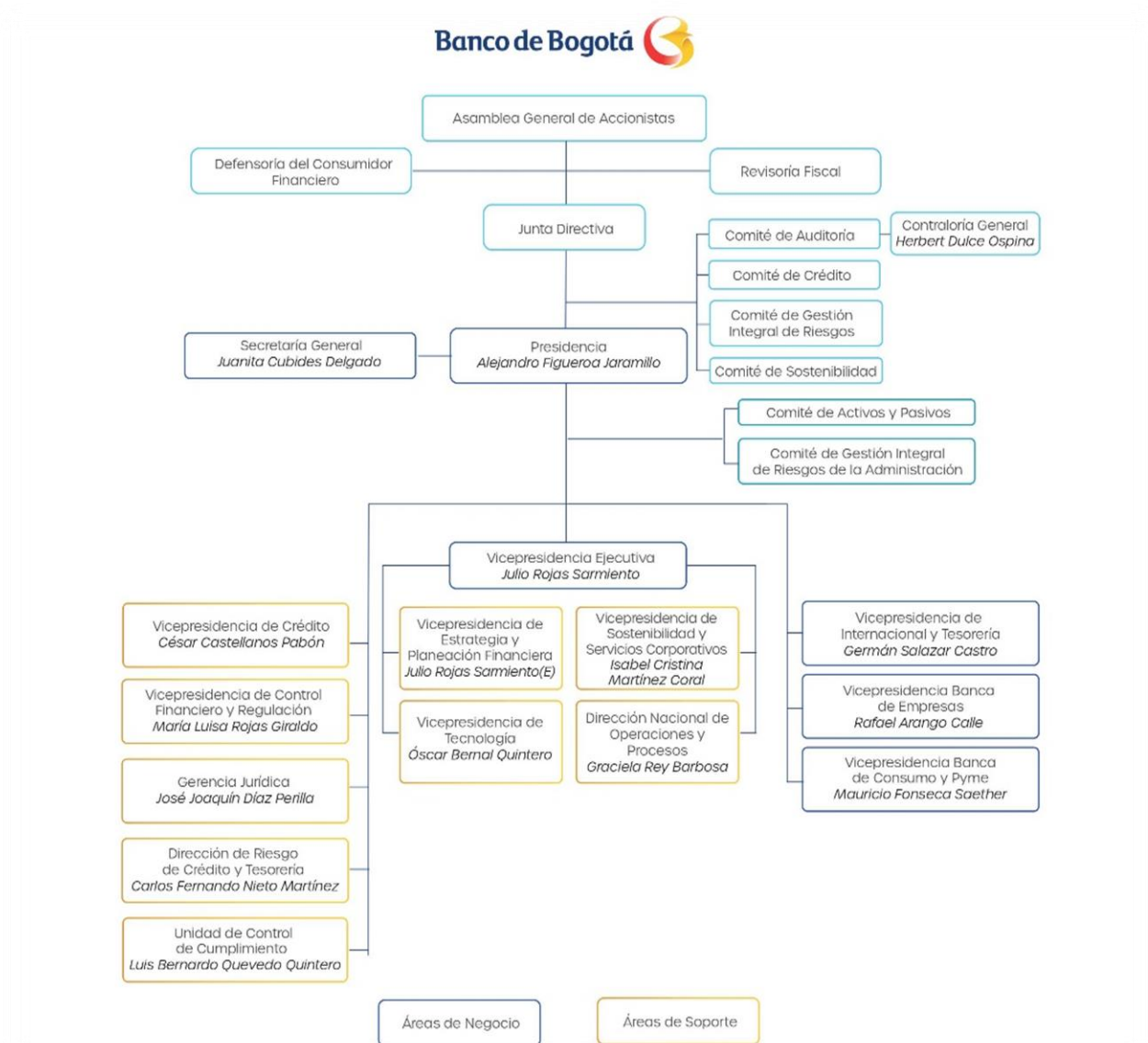
Adicionalmente, dispone de un portafolio de productos, servicios electrónicos y un portal web, que le permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar del mundo, con la finalidad de ser el Banco líder y referente en Colombia y Centroamérica, que crece con el progreso de sus clientes, de su equipo humano, de sus accionistas y del país (Banco de Bogotá, 2019).

### **1.3. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional del Banco de Bogotá es un organigrama de tipo general, dado que contiene la información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características como se observa en la Figura 1, se clasifica como “Organigrama de Tipo Vertical”, donde el puesto de dirección más elevado del grupo se sitúa en la parte superior de la hoja, las otras unidades empresariales y puestos siguen de arriba a abajo, en orden decreciente de autoridad (Thompson, 2018).

Actualmente, el Banco de Bogotá tiene 45,261 empleados, los cuales se componen por la Asamblea General, la Junta Directiva, la Presidencia, la Vicepresidencia de Crédito, Vicepresidencia de Control Financiero y Regulación, la Vicepresidencia de Estrategia y Planeación Financiera, la Vicepresidencia de Tecnología, la Vicepresidencia de Sostenibilidad y Servicios Cooperativos, la Vicepresidencia de Banca de Consumo y Pyme, la Vicepresidencia Banca de Personas, el Comité de Crédito, el Comité de Gestión Integral de Riegos, el Comité de Sostenibilidad, el Comité de Activos y Pasivos, el Comité de Gestión Integral de Riegos de la Administración, la Dirección Nacional de Operaciones y Procesos, la Dirección de Riesgo de Crédito y Tesorería, los Gerentes de Oficina, los Gerentes de Recursos Físicos, los Gerentes Administrativos y de Servicios de Región, los Jefes de

Sección de Adquisiciones y Contratos, Asesores Comerciales, Auxiliares Operativos de Dirección General, Cajeros y Aprendices Sena (Banco de Bogotá, 2019).



**Figura 1.** Estructura Organizacional del Banco de Bogotá, Año 2021.

**Fuente.** Banco de Bogotá.

El Área Comercial despliega estrategias de ventas, marketing y relaciones públicas para posicionar el banco, fidelizar clientes y alcanzar mejor participación en el mercado; y para esto, establece metas en diferentes periodos de tiempo, y por medio de un seguimiento y trabajo en equipo motivado y capacitado realizan el cumplimiento de estas. Es en esta área donde se lleva a cabo el desarrollo de la presente práctica empresarial, y los cargos involucrados en la problemática a trabajar son los relacionados con: el personal de Dirección de segmento Preferente en la rama de Vicepresidencia Comercial de Banca de Consumo y Pyme; siendo el Jefe Directo el señor Néstor Iván Sanabria León. Además, los cargos de Gerentes Administrativos y de Zona y los Asesores Comerciales, quienes dan el apoyo para la obtención de la información necesaria para llevar a cabo el proyecto, y a los que se les estará evaluando el desempeño establecido por medio del seguimiento de cada producto ofrecido en el Banco.

## Capítulo 2. Diagnóstico de la Empresa

El Banco de Bogotá es una institución financiera creada en 1870 en Bogotá - Colombia, que trabaja con liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas y clientes mediante una atención ágil, oportuna, amable, segura y de calidad que les permita vivir una experiencia bancaria satisfactoria en busca de soluciones anticipadas.

Ofrece productos y servicios, tales como: Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorros, Tarjetas Débito, CDT e Inversión, Tarjetas de Crédito, Portafolio de Vivienda, Portafolio de Vehículos, Créditos de Libre Destino, Créditos de Sustitución de Pasivos y Leasing, Seguros, Finagro, Libranzas, Soluciones de Financiación, Soluciones de Recaudo y Pagos, Soluciones de Inversión y Liquidez, Soluciones de Comercio Internacional y Tesorería, Soluciones de Información, Soluciones Fiduciarias, Soluciones de Leasing, Soluciones de Logística, Soluciones de Crédito Constructor y Soluciones de Financiación Estructurada (Banco de Bogotá, 2019).

En la actualidad, ha creado un nuevo segmento llamado preferente que tiene la finalidad de atender aquellas personas que sus ingresos mensuales sean desde 8 SMMLV (\$7.268.208) hasta 29 SMMLV (\$29.255.779) y su volumen financiero sea desde 80 millones de pesos; ser parte de este segmento permite contar con muchos beneficios, entre ellos:

- ✓ **Atención:** En las oficinas tradicionales se encontrará una fila de atención preferencial identificada con el símbolo (P), donde el cajero que esté disponible le dará prioridad al cliente.

- ✓ **Comunicación:** Llamadas a una línea preferencial que atiende las 24 horas del día, los 7 días de la semana para brindar orientación sobre los productos.
- ✓ **Tarjeta débito Platinum:** Activación que tiene beneficios en compras, viajes, asistencias en el hogar y en el vehículo.

El Segmento Preferente trabaja constantemente para brindar el mejor servicio a sus clientes; sin embargo, también establece una proyección mensual en millones según su plan de mercadeo que evidencia un límite de ventas de su portafolio de productos, el cual es esencial para el desarrollo de su actividad principal como también para el cumplimiento de sus metas, lo cual se puede evidenciar en la Tabla 1.

<b>Producto</b>	<b>Proyectado</b>
<b>Libranzas</b>	\$ 5.260
<b>Libre Destino</b>	\$ 5.800
<b>Sustitución de Pasivos</b>	\$ 10.900
<b>Vehículo</b>	\$ 791
<b>Vivienda</b>	\$ 6.200

**Tabla 1.** Proyección del portafolio de productos del segmento preferente del Banco de Bogotá

**Fuente:** Banco de Bogotá

El equipo de trabajo del Segmento Preferente, además de sus funciones generales, debe cumplir con una cartera representada en ventas que evalúa la efectividad de las estrategias aplicadas a los usuarios preferentes del Banco por medio telefónico o presencial; sin embargo, el personal notifica que existen ciertos productos difíciles de ofrecer para captar a nuevos y antiguos clientes; además, mencionan que no existe una enseñanza y apoyo para

el seguimiento de las estrategias aplicadas y por ende, diferentes zonas del segmento preferente del Banco de Bogotá no cumplen con la proyección realizada al inicio de mes, lo cual se puede observar en la Tabla 2.

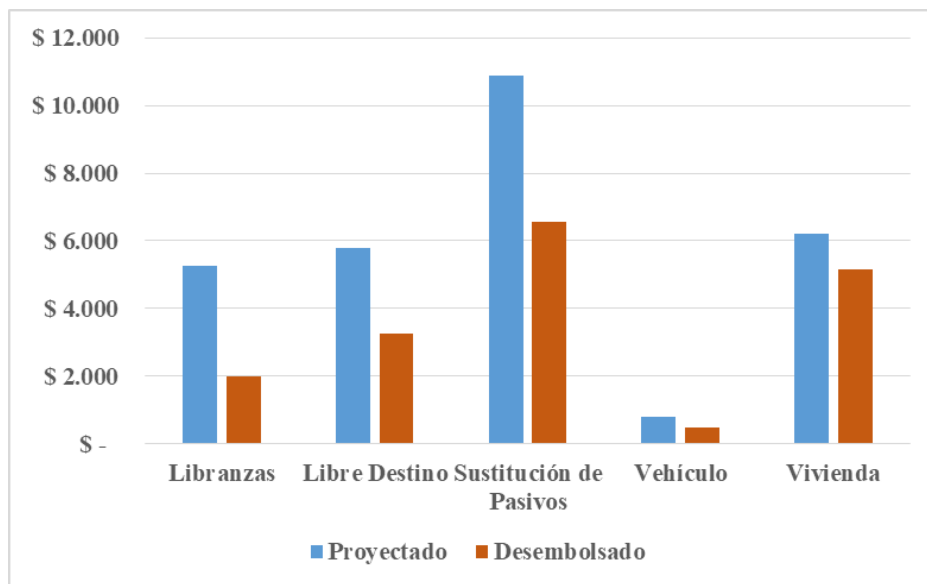
<b>Producto</b>	<b>Desembolsado</b>
<b>Libranzas</b>	\$ 2.001
<b>Libre Destino</b>	\$ 3.268
<b>Sustitución de Pasivos</b>	\$ 6.558
<b>Vehículo</b>	\$ 491
<b>Vivienda</b>	\$ 5.156

**Tabla 2.** Desembolsos del portafolio de productos del segmento preferente del Banco de Bogotá

**Fuente:** Banco de Bogotá

Se puede evidenciar en la Figura 2 que el Segmento Preferente no está cumpliendo con la proyección planteada, ya que del producto libranza se esperaba un recaudo de \$5.260MM y en la actualidad los desembolsos de portafolio de este producto han sido sólo de \$2.001MM lo que representa un 38,04%; en cuanto el producto libre destino se proyectaba \$5.800MM y al día de hoy sólo se han recaudado \$3.268MM cumpliendo únicamente un 56,34%; el producto sustitución de pasivos presenta la misma condición debido a que su proyección esperada era de \$10.900MM y a la fecha, sólo se han desembolsado \$6.558MM lo que representa un 60,16%; la meta asociada para el producto de vehículo era de \$791MM, pero hasta el momento sólo se han recibido \$491MM cumpliendo siendo un 62,07%; en cuanto el producto de vivienda se esperaba como proyección \$6.200MM y en la actualidad los desembolsos ha sido de \$5.156MM lo que representa un 83,16% , las tarjetas de crédito

había trazado la meta de entregar 258 láminas, pero hasta el día de hoy, sólo han despachado 81 siendo un 3,13%; y los seguros tenían como proyección vender 482 a diferentes productos y sólo han logrado ser entregados 270 lo que representa un 56,01%.



**Figura 2.** Cumplimiento en las ventas del portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá

**Fuente:** Autora

Esta es la situación actual del portafolio de producto del segmento preferente; por ello, se hace necesario formular estrategias para el portafolio de productos y de servicios con el fin de cumplir las metas asociadas al plan de mercadeo establecido por el Banco de Bogotá.

### **Capítulo 3. Delimitación del Problema**

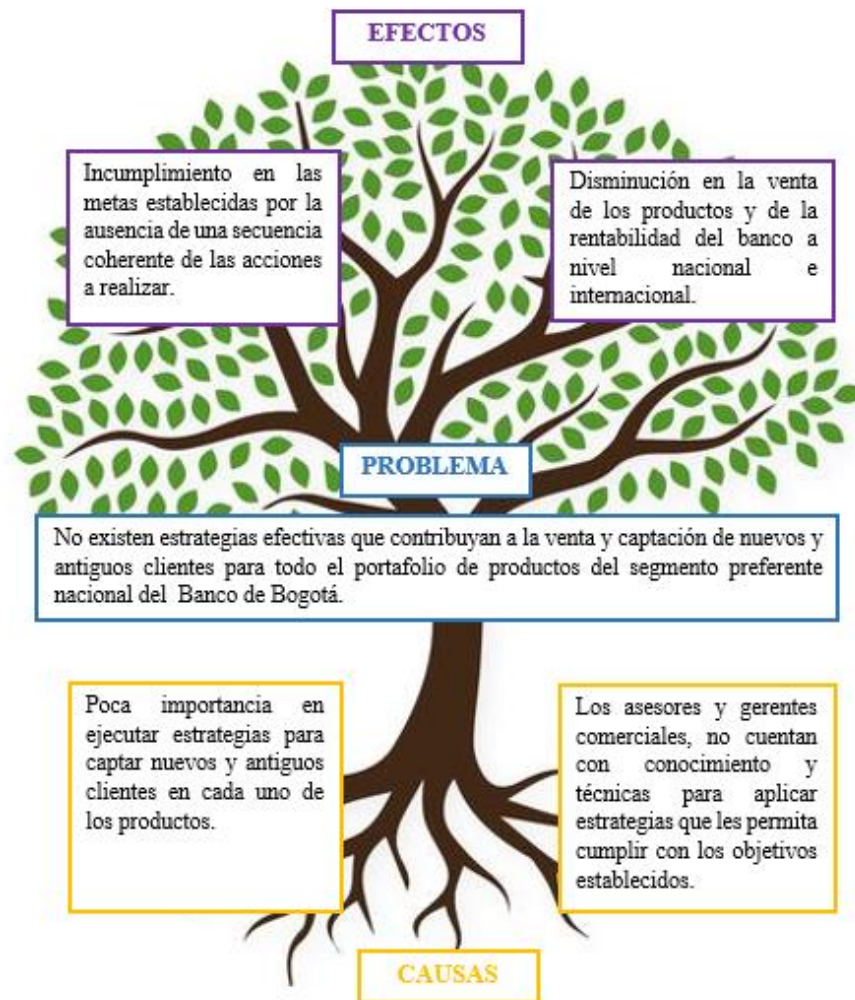
Una estrategia, es el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización; y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, tanto la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, como también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades, con el fin de lograr una solución viable y original; así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg & Quinn, 1993).

Los activos de una empresa tienen poco o ningún valor sin clientes, la estrategia tiene por objetivo crear valor y desarrollar una posición única que permita a la empresa diferenciarse y asegurar una oferta superior a la de sus competidores que sea preferida por sus clientes; las herramientas gerenciales, los procedimientos y las actividades de las empresas se escogen y se utilizan para que se complementen y les permitan alcanzar sus objetivos según lo afirma Porter (1990). Es por ello; que las empresas deben coordinar sus actividades al cumplimiento de los objetivos y estrategias, por medio de un plan de acción que esté conforme a la estructura de la misión, visión y política de la organización como lo hace el Banco de Bogotá que ofrece una gran variedad de productos y servicios, que consisten fundamentalmente, en recibir depósitos, realizar transacciones, conceder préstamos, cajas de seguridad; otros servicios, como asesorías financieras. Sus operaciones se basan en criterios de seguridad, innovación y excelencia para brindarles a los clientes la mejor experiencia bancaria. Además, su atención se caracteriza por ser oportuna en infraestructura moderna y

tecnología avanzada; como también, por medio de un trato humanizado del personal idóneo conformado por el grupo de trabajo del Banco de Bogotá.

Los productos ofrecidos en el área comercial son los siguientes: Libranza, Seguros, Sustitución de pasivos, Libre destino, Tarjeta de Crédito, Vivienda y Vehículo. Actualmente, estos productos no cumplen con las metas establecidas por el Banco y es necesario realizar procedimientos para indagar y evaluar la forma en la que se está llevando a cabo la etapa de venta y cuestionarse sobre la efectividad del proceso debido a que existe poca importancia, capacitación y desconocimiento de los asesores y gerentes comerciales sobre las técnicas para ejecutar las estrategias que permiten captar nuevos clientes y mantener los antiguos, lo que genera el incumplimiento en las metas establecidas por la ausencia de una secuencia coherente de las acciones a realizar; como también, la disminución en la venta de los productos que afecta la rentabilidad, crecimiento y posicionamiento del Banco de Bogotá a nivel nacional e internacional.

Para mayor entendimiento, se realiza un árbol de problemas que expone la situación actual detectada, relacionando las posibles soluciones al analizar las relaciones causa – efecto, lo cual se evidencia en la Figura 3.



**Figura 3.** Árbol de problemas para área comercial del Banco de Bogotá.

**Fuente.** Autora

Dada la justificación anteriormente expuesta se busca responder durante esta Práctica Empresarial a la siguiente pregunta: **¿Cuáles estrategias facilitarán el cumplimiento de las metas asociadas en el Plan de Mercado para el portafolio de productos y de servicios del Segmento Preferente a nivel nacional en el Banco de Bogotá?**

## Capítulo 4. Antecedentes

Las estrategias de marketing son acciones que se deben llevar a cabo para lograr un determinado objetivo, tales como: captar más clientes, incentivar las ventas, dar a conocer los productos, informar sobre sus principales características, etc. Para diseñar las estrategias de marketing, se debe antes definir y analizar las características o perfil del consumidor que conforma el mercado objetivo; y luego formular, analizar y seleccionar las estrategias que mejor se adapten a dicho perfil; es decir, diseñar estrategias que pretendan satisfacer las necesidades o aprovechar las características del mercado objetivo.

Entonces, para ampliar el contexto y la temática en la que se basa el trabajo de grado a desarrollar, se recogen ejemplos y experiencias de diferentes organizaciones relacionados con las estrategias para mejorar la gestión en sus empresas; recordando que se suelen clasificar las estrategias en cuatro aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución) y estrategias para la promoción (o comunicación), aspectos conocidos como las 4P's tradicionalmente, o la mezcla de marketing o el mix de marketing (Armstrong & Kotler, 2013).

La investigación de Vega Bethencourt (2016) fue realizada en el Hotel Meliá" Las Antillas" en Varadero; su objetivo principal fue trazar estrategias de marketing que favorecieran un posterior desarrollo de este producto turístico a través de un análisis crítico del estado actual de la ciencia sobre el marketing turístico y la evaluación del entorno interno y externo de la empresa aplicando técnicas de investigación comercial. Se emplearon métodos de investigación como: observación y entrevista, herramientas para la solución de problemas como la Tormenta de Ideas. La técnica de investigación aplicada fue la Matriz BCG (Boston Consulting Group), la cual logró determinar las potencialidades de la

instalación para ofertar su producto diversificado hacia determinados segmentos del mercado, para lo cual se propone el empleo de diversas estrategias de Marketing.

Barajas Mendoza, González Santos & Barajas Chávez (2017) presentaron en su investigación la integración de una estrategia de producto para el diseño y elaboración de un paquete alimenticio denominado “Panana” empleando una herramienta de marketing llamada ciclo de vida del producto. El objetivo principal, era evaluar la factibilidad y viabilidad de la entrada del producto al mercado, concluyendo que el panque de plátano con chocolate tiene elevadas probabilidades de entrar con un buen porcentaje de aceptación en el mercado estudiantil, esto acorde al monitoreo del producto a través de entrevistas informales y a las encuestas realizadas, logrando realizar cambios en la línea de producción, ya que al inicio se fabricaba únicamente plátano con nuez. En cuanto a tener una buena estrategia, es importante lograr un aumento en la satisfacción y expectativa del cliente con el mejoramiento continuo de los productos que se ofrecen.

Colmenares Rey (2010) realizó una metodología que identifica las actividades del ciclo de vida de un proyecto inmobiliario, basados en la revisión literaria de temas como el sector inmobiliario, la planeación estratégica y el ciclo de vida de los proyectos, mediante su implementación y seguimiento a lo largo de la duración del proyecto, desde las fases iniciales de planificación de recursos hasta su terminación en el servicio de post-venta. Se concluyó que la gestión del ciclo de vida de proyectos inmobiliarios es un tema extenso que abarca diferentes sectores como el comercial, técnico y económico-financiero, conjugándolos para obtener un ciclo de vida con una serie de actividades generales que deben ser controladas para obtener un mayor rendimiento del capital y un incremento en los clientes satisfechos; sin embargo, los grandes problemas que afronta dicho sector es, la falta de planeación en el

desarrollo de proyectos y por ende, establece unos pasos claramente definidos ofreciendo unas estrategias a diferentes situaciones generales que pueden ocurrir en la ejecución del proyecto.

Reyes &Vanessa (2019) aplicaron la Matriz Boston Consulting Group (BCG) en una cooperación multinacional europea líder en consumo masivo llamada UNILEVER, que comercializa productos que agregan vitalidad a la vida de sus clientes, satisfaciendo necesidades de nutrición, higiene y cuidado personal con marcas que ayudan a sentirse bien y tener mejor aspecto. El objetivo principal es evaluar las unidades estratégicas de negocio como lo son: Dove, Lux, Knorr y Sedal, para esto, se pretende definir estrategias para estas UEN y alcanzar el continuo crecimiento económico de la empresa. Para la obtención de información, se empleó un proceso mediante un análisis cualitativo en base a la recolección de datos de fuentes primarias como lo son: las técnicas de observación y entrevista, además, fuentes bibliográficas como libros, artículos, y la respectiva elaboración de la matriz de Boston Consulting Group. En el análisis de la posición de las UEN de la empresa Unilever se pudo comprobar y concluir que las marcas se comercializan en el sector de Machala; sin embargo, la marca Dove se encuentra en el puesto número uno en la categoría de productos de aseo personal, por ende, los encargados del departamento de marketing deben diseñar estrategias para conservar el lugar en la categoría y contribuyan al mejoramiento de la empresa a nivel local, nacional e internacional.

En cuanto los antecedentes para el Banco de Bogotá propiamente dicho, en la entrevista sostenida con el Segmento Preferente nacional del Banco de Bogotá (2021), se concluye que no hay estudios previos formales del tema, que no se posee un plan de mercadeo formalmente estructurado y documentado, ni se cuenta con estudios relacionados con

estrategias de producto debido a que cada Gerente Preferente establece sus metas según los retos definidos por la casa matriz, utilizando una metodología de reuniones semanales con todo el equipo para establecer las estrategias y plan de acción a seguir.

## Capítulo 5. Justificación

Ser competitivo hoy en día, según Porter Michael E (2009) significa tener características especiales para que la organización sea escogida dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser las seleccionadas, por la calidad, las habilidades, las cualidades, la capacidad de cautivar, seducir, atender y asombrar a los clientes internos o externos, con los bienes y servicios ofrecidos, lo cual se traduce en un generador de riquezas y rendimiento.

En tal sentido, Sarmiento Paredes, Sánchez Sánchez & Cruz García (2009) apuntan que los factores de competitividad constituyen las variables a través de las cuales se identifican áreas de oportunidad y/o mejora, para impulsar en las empresas un mejor y mayor desempeño en la competencia. En la actualidad, para que las empresas sean competitivas, es necesario trabajar con calidad, basados en procesos de mejora continua, cambio e innovación que sean correspondientes a la misión, visión, objetivos y estrategias corporativas; de tal manera que, sus ventajas competitivas superen a las de la competencia procurando ser sostenibles en sus mercados locales, nacionales e internacionales.

El área comercial del Banco de Bogotá tiene la función de desplegar las estrategias de ventas, marketing, relaciones públicas y todos aquellos esfuerzos para alcanzar la mejor posición en el mercado por medio de la fidelización de los clientes. Es por ello, que el desarrollo de esta práctica empresarial buscar llevar a cabo la formulación de estrategias para el portafolio de productos y de servicios del Segmento Preferente del Banco de Bogotá, que respondan a lo establecido en los indicadores del plan de mercadeo de la institución, en razón a que no se están alcanzando las metas asociadas a cada uno de los productos del segmento

preferente; y a la falta de conocimiento de los asesores de las diferentes tácticas para llevar a cabo la colocación de la gama de productos dispuestos para este segmento de mercado.

Es por ello que, a través de la aplicación de diferentes metodologías, se busca facilitar al área de mercadeo y a su equipo de trabajo, la definición de estrategias que logre que el portafolio de productos para el segmento preferente cumpla con las metas establecidas en sus planes de mercadeo, dando un aporte profesional al desarrollar metodologías como lo son por ejemplo la Matriz Boston Consulting Group (BCG) y el Ciclo de Vida de producto que permiten formular mejor las estrategias y las acciones a seguir para lograr la colocación de sus productos y servicios en el mercado.

La BCG clasifica los productos en cuatro cuadrantes: Estrella, Incógnita, Vaca Lechera y Perro para determinar en cual están y con base en ello formular e implementar las acciones a seguir para mejorar su posición en el mercado. La metodología del Ciclo de Vida del Producto hace que se catalogue según las etapas del producto: introducción, crecimiento, madurez y declive, la fase en la que se encuentra y a partir de los resultados obtenidos, diseñar estrategias que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo en la venta de productos y captación de nuevos clientes, como en la retención de los antiguos. Para lograr este propósito se establecen fases para el desarrollo y control general, como lo es la recopilación de la información, el análisis y evaluación de la información y la formulación de las estrategias a partir de metodologías que permiten clarificar la posición del producto y las alternativas a seguir por parte del personal a cargo de la gestión y colocación de dicho portafolio de producto y servicio.

## Capítulo 6. Objetivos

### 6.1. Objetivo General

Formular estrategias para el portafolio de productos y servicios del Segmento Preferente nacional Banco de Bogotá con el fin de facilitar el cumplimiento de las metas asociadas para el área en su plan de mercadeo.

### 6.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar el portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá según su clasificación, características y ventas.
- ✓ Evaluar el portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá a través de metodologías que permitan determinar el estado en que se encuentra cada producto.
- ✓ Establecer las estrategias que respondan a la condición evaluada de cada producto y las acciones a seguir para lograr facilitar el cumplimiento de las metas asociadas para el área.
- ✓ Apoyar las funciones asignadas del área comercial relacionadas con el seguimiento de los indicadores y los clientes.

## **Capítulo 7. Marco Teórico**

La economía mundial, vive momentos de cambio caracterizados por procesos como: la globalización, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, el nivel de demanda de productos de alta calidad, entre otros, los cuales han modificado los patrones de producción de todo el mundo, generando un notable incremento de las corrientes de comercio e inversión, contexto dentro del cual se encuentran inmersas la mayoría de las organizaciones, lo que obligan a los gerentes o directivos de las empresas a revisar sus estrategias competitivas para lograr ocupar un lugar en los mercados globales (Quero, 2008). El entorno actual, está marcado por un mercado cada vez más competitivo, de ahí que se constituya un elemento indispensable en toda empresa: el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y los productos que ofrece como una de las garantías que le asegure el incremento o sostenibilidad de su ventaja competitiva.

El Banco de Bogotá, manifiesta el interés de establecer estrategias para su portafolio de productos y de servicios del Segmento Preferente nacional, por tal razón debe considerar la aplicación de diversas metodologías para conocer y evaluar la posición en la que se encuentran sus productos en el mercado; es por ello por lo que el marco de referencia se toma basado en estas estrategias de producto y servicio en un plan de mercadeo.

### ***La Matriz Boston Consulting Group (BCG)***

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) que fue introducida en el año 1968 por la organización con el mismo nombre: The Boston Consulting Group, tiene como principal objetivo asesorar el manejo del portafolio de una organización en base a sus flujos de caja y crecimiento. La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez

poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura, los cuales son: estrella, vacas, perros o interrogantes.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico (MatrizBCG, 2021), lo cual se evidencia en la Figura 4.



**Figura 4.** Matriz Boston Consulting Group (BCG)

**Fuente:** Matrizbcg

Una vez comprendido el panorama general de la economía, el entorno actual y la importancia de la aplicación de la Matriz Boston Consulting Group por aquellas entidades y

organizaciones que buscan evaluar el atractivo de la cartera de productos y diseñar estrategias de mejoramiento que contribuyan al cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, es necesario conocer el significado de cada uno de los cuadrantes de la matriz.

### ***Estrella***

Se sitúan en la esquina superior izquierda de la matriz. Se trata de productos muy atractivos (con un alto crecimiento de mercado). Mediante ellos, la firma ha construido una fuerte posición competitiva (Una alta participación relativa de mercado). Estos negocios generan las más grandes cantidades de efectivo y la palabra éxito denota su condición. Se caracteriza por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado debido a que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado (Romo, 2010).

### ***Interrogante***

Son conocidos también como los productos niños. Estos productos se posicionan dentro del mercado con un tipo de crecimiento más reducido de lo esperado. Dado que el crecimiento es mucho más bajo de lo que en un principio se pensaba, los beneficios son igual de reducidos. Las empresas que tienen un tipo de producto interrogante se ven en la necesidad de realizar una inversión tras otra con el fin de mantener las cuotas de mercado en un nivel saludable siempre con el fin de que dichas cuotas de mercado vayan aumentando con el paso del tiempo hasta que ya no necesiten inyecciones de dinero extra (MatrizBCG, 2021).

### ***Vaca***

Estos productos tienen una alta participación de mercado y una baja tasa de crecimiento o mercado de crecimiento lento. El atributo principal es que generan mucho más efectivo del que puede reinvertirse en sí mismo, por tanto, van a aportar siempre una ganancia y dar inversión a la empresa que servirá para relanzar otros productos; esto se debe a que cuando el crecimiento de un producto estrella disminuye, este pasa a la categoría de “Vacías”, pero al mismo tiempo sigue manteniendo sus clientes fieles. En otras palabras, el producto sigue dando ganancias a la empresa de forma notable y se mantiene en el mercado, aunque ya no esté en su mejor momento (Orellana, 2016).

### ***Perro***

Sus cuotas de mercado son muy bajas teniendo un crecimiento de mercado casi nulo. En este punto, son productos que durante su etapa niño o crecimiento, jamás se llegaron a consolidar, teniendo cada vez menos ventas. Son denominados los grandes perdedores: sin atracción del mercado y débiles por su misma condición debido a que las pequeñas cantidades de efectivo que generan no son suficientes para costear sus operaciones y en algunas ocasiones, deben tomar dinero de otros productos, como lo son: vaca o estrella para financiar sus gastos (Romo, 2010).

Para construir una matriz Boston Consulting Group (BCG) es necesario calcular la cuota de mercado y apoyar esta métrica con la concentración de mercado. A continuación, se describe su función e importancia en la matriz.

### ***Cuota de Mercado***

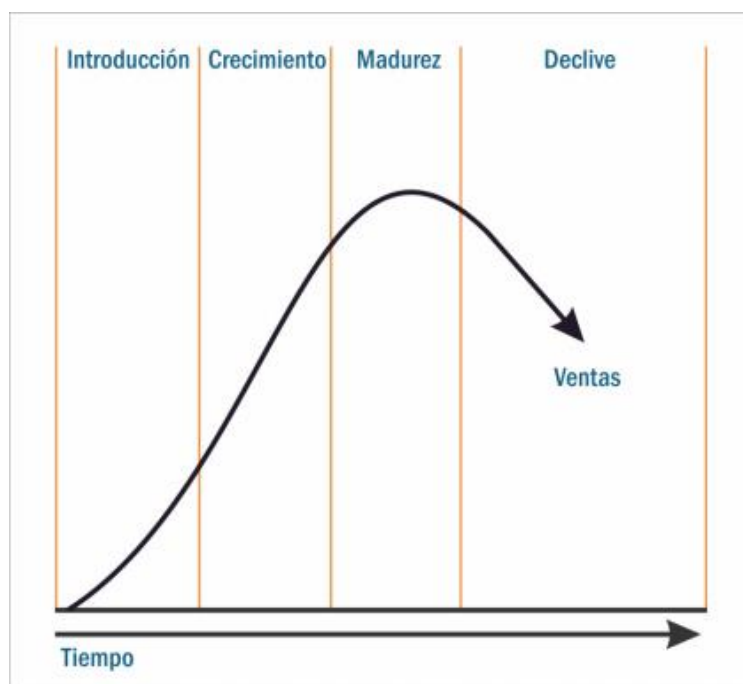
Es el porcentaje de mercado, definido en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico. Este cálculo permite conocer qué cantidad de tarta de mercado tiene la compañía y establecer previsiones de crecimiento como lo define Domínguez Doncel & Hermo Gutiérrez (2007).

### ***Concentración de Mercado***

De las medidas de cuota de mercado se puede obtener el índice de concentración de mercado. Las medidas de concentración tratan de establecer el mayor o menor grado de equidad en la distribución total de algún bien, servicio o ingreso monetario (ventas); son, por tanto, indicadores del grado de distribución de éstos. El índice de concentración de un mercado muestra el número de participantes y su posición en el mismo.

### ***Ciclo de Vida del Producto***

Otra metodología que se usa en el desarrollo de estrategias para producto en una empresa es la relacionada con el Ciclo de Vida del Producto, la cual se entiende como el conjunto de etapas que atraviesa un producto a lo largo del tiempo que poseen oportunidades y amenazas que se refuerzan con las estrategias que se despliegan de cada una de ellas. La ubicación en el ciclo de vida de un producto le permite a la empresa mejorar sus planes de comercialización como lo afirma Barrios (2017) y se evidencia en la Figura 5.



**Figura 5.** Ciclo de Vida del Producto

**Fuente:** Barrios, E. (2017). Ilustración del Ciclo de Vida de un producto y sus estrategias relacionadas.

[Figura]. Recuperado de Ediciones Universidad Nacional de la Patagonia Austral.

Una vez comprendido la importancia de la aplicación de la metodología Ciclo de vida del producto, es necesario conocer el significado de cada una de las etapas.

### ***Introducción***

Es un periodo lleno de incertidumbre y de riesgo, de lento crecimiento de las ventas debido a que el producto es lanzado al mercado y; por ende, es el primer acercamiento con el consumidor contemplado en los estudios de mercadeo previstos. Las utilidades son inexistentes en esta etapa debido a los fuertes gastos de introducción del producto (Armstrong & Kotler, 2013).

### ***Crecimiento***

En esta etapa, el producto se posiciona en el segmento definido y comienza a ser aceptado por los consumidores. Esto provoca que las ventas, y por tanto los beneficios, vayan creciendo debido a que los costos de fabricación se reducen bien por las economías de escala o bien por la adquisición de experiencia en la fabricación. La competencia en esta segunda etapa del ciclo de vida de un producto no suele ser muy intensa, es probable que hayan aparecido nuevos competidores, pero deben tratar de diferenciar su producto y de comenzar a construir su posicionamiento de marca (Barrios, 2017).

### ***Madurez***

Es un periodo de desaceleración en el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación por la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o declinan debido a los crecientes desembolsos de marketing para defender al producto contra la competencia esto lo afirma Armstrong & Kotler (2013) al explicar esta etapa en la metodología de ciclo de vida de producto.

### ***Declive***

Según Barrios (2017), ninguna empresa quiere llegar a la fase de declive, puesto que se trata de la última etapa del ciclo de vida de un producto. Las ventas comienzan a disminuir gradualmente debido a que el producto ha sido sustituido por otras opciones más atractivas para los consumidores, y los beneficios pueden convertirse en pérdidas y; por tanto, el producto deja de ser rentable para la empresa, si no se toman las medidas necesarias.

Es importante conocer la etapa en la que se encuentra el producto, ya que las decisiones a tomar en cada una de las etapas varían y son diferentes. Por tanto, es vital llevar a cabo acciones adecuadas a cada circunstancia para lograr superar los desafíos que se plantean en

cada etapa del ciclo. Las estrategias de marketing de una empresa deben adaptarse a las fluctuaciones que sufren los productos en el tiempo para poder optimizar de la mejor manera posible las decisiones a tomar.

### ***Marco Legal***

El marco legal asociado al Banco de Bogotá proporciona la base sobre la cual la institución construye y determina el alcance y naturaleza de sus productos y servicios. Dentro de ella, se encuentran las siguientes leyes y decretos.

<b>LEYES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Ley 964 de 2005	Dicta normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores.
Ley 1266 de 2008	Dictan las disposiciones generales del Hábeas Data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.
Ley 1314 de 2009	Regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, señala las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.
Ley 1748 de 2014	Establece la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones.

**Tabla 3.** Leyes asociadas al Banco de Bogotá.

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia.

<b>DECRETOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Decreto 985 de 2010	Reglamenta la actividad de proveer precios en el mercado, la valoración de inversiones de las entidades sometidas a inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.
Decreto 4087 de 2010	El listado de valores de renta variable en los sistemas de cotización de valores del extranjero es mediante acuerdos o convenios de integración de la bolsa de valores.

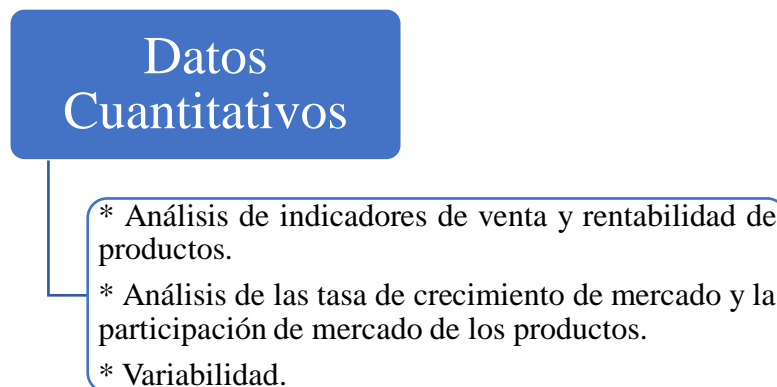
**Tabla 4.** Decretos asociados al Banco de Bogotá.

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia.

## Capítulo 8. Metodología

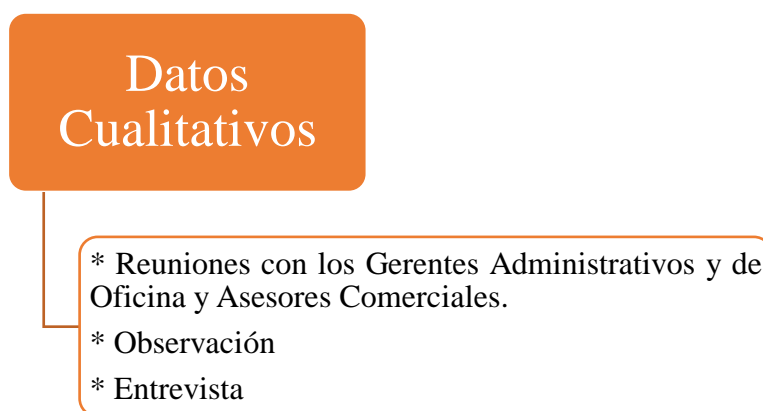
La población con la que se desarrolla la práctica empresarial es con el equipo conformado por Director, Gerentes y Asesores del Segmento Preferente nacional del Banco de Bogotá con apoyo del portafolio de productos y servicios que ofrecen a sus clientes; y para dar cumplimiento a los objetivos planteados, el diagnóstico se desarrollará mediante la observación y la obtención de información de dicho segmento por medio de fuentes primarias y secundarias; como también, por medio de reuniones con los gerentes administrativos y de oficina, asesores comerciales, entre otros para conocer a detalle la situación actual objeto a analizar.

A continuación, los siguientes gráficos describen los análisis de datos en los que se refiere a lo cualitativo y lo cuantitativo que pueden llegar a utilizarse en el proyecto al analizar la información de la población bajo estudio.



**Figura 6.** Datos Cuantitativos

**Fuente.** Autora



**Figura 7.** Datos Cualitativos

**Fuente.** Autora

Así mismo, la evaluación del portafolio de productos se lleva a cabo a partir del procesamiento y análisis de la información obtenida mediante metodologías propias para definir las estrategias de producto en el plan de mercadeo, como lo son, por ejemplo: la Matriz Boston Consulting Group (BCG) y el Ciclo del Vida del Producto.

En la Matriz BCG se identifica a través de cuatro cuadrantes la ubicación de cada uno de los productos que se ofrecen para el segmento, según se clasifiquen en: estrella, productos que generan alta rentabilidad al banco; interrogante, productos innovadores, pero con ventas escasas; vaca, productos consolidados en el mercado, pero no van a crecer más; y perro, productos que se encuentran en la última fase de su ciclo de vida. Posteriormente, se establecen estrategias por producto mediante los resultados obtenidos de los cuadrantes de la Matriz Boston Consulting Group.

La metodología Ciclo de Vida del Producto se aplica para clasificar en diferentes fases la etapa en la que se encuentran los productos del Banco para dicho segmento: introducción, producto nuevo sin competidores directos y que requieren de educación sobre

su uso; productos en crecimiento: aumento en ventas, ingreso de competidores; o productos en madurez: sobreviven a competidores fuertes, los clientes ya conocen las alternativas; o productos en descenso, porque están cambiando las necesidades de los compradores y descienden las ventas.

Con el propósito de llevar a cabo el proceso de formular estrategias para el portafolio de productos y de servicios del Segmento Preferente nacional del Banco de Bogotá; en síntesis, se realizan una serie de actividades apoyadas en diversas estrategias metodológicas, así:

- Reuniones con los especialistas del Banco de Bogotá enfocados en los siguientes productos: Libranza, Seguros, Sustitución de Pasivos, Libre Destino, Tarjeta de Crédito, Vivienda, Vehículo, Modelo Financiero, Finagro con el objetivo de conocer el producto a detalle y lo que se espera de metas para cada uno.
- Identificación del estado actual del portafolio de productos del Segmento Preferentes del Banco de Bogotá en cada una de sus líneas de producto y servicio.
- Evaluación del portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá mediante la Matriz Boston Consulting Group (BCG) para identificar cuales productos son más rentables, y cuales necesitan de una reestructuración mediante nuevas estrategias de mejoramiento.
- Determinación del Ciclo de Vida del Producto, identificando la fase en la que se encuentra cada producto.
- Establecimiento de las estrategias mediante el resultado de la Matriz Boston Consulting Group (BCG) y la metodología Ciclo de Vida del Producto.

- Participación en el Comité semanal con el Director de segmento Preferente y Gerentes de Zona para generar estrategias y alternativas de crecimiento, procesos comerciales y modelos de gestión, brindado apoyo y acompañamiento.
- Finalmente, se formulan las estrategias con el fin de facilitar el cumplimiento a las metas establecidas por el Banco en periodos: diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales que generen rentabilidad. Todo esto, para convertirlo en el Banco líder y referente en Colombia y Centroamérica.

## **Capítulo 9. Resultados y Discusión**

De acuerdo con los objetivos planteados en este Trabajo de Grado en la modalidad de práctica empresarial, se realiza inicialmente un diagnóstico del portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá según su clasificación, características y ventas; luego se evalúa el portafolio de productos a través de la Matriz BCG y el Ciclo de Vida para determinar el estado en que se encuentra cada uno, y así poder establecer las estrategias que respondan a la condición evaluada de cada producto y las acciones a seguir para lograr facilitar el cumplimiento de las metas asociadas para el área. A continuación, se plasman los resultados del proceso y todas las funciones llevadas a cabo por la practicante en el área comercial relacionadas con el seguimiento de los indicadores y los clientes.

### **9.1. Segmento Preferente del Banco de Bogotá**

La nueva estructura de atención planteada por el Banco de Bogotá consiste en dividir sus consumidores en tres: Banca de Personas, Preferente y Premium con el fin de brindar una asesoría oportuna y de excelente calidad conforme a los intereses y necesidades del cliente; este proyecto de grado está enfocado en el Segmento Preferente es decir, en personas con ingresos mensuales desde 8 SMMLV hasta 29 SMMLV, y para aquellos que desean un modelo de atención personalizado que les permita acceder a tasas preferenciales en productos de financiación e inversión.

Para describir las características y clasificar el portafolio del Banco de Bogotá, en el que se encuentra: Crédito de Vivienda, Crédito de Vehículo, Libranzas, Tarjetas de Crédito, Seguros, Libre Destino y Sustitución de Pasivos se aplicó una metodología que permite identificar el producto, sus características, y la clasificación, para así conocer a grandes

rasgos la naturaleza de cada uno de los diferentes productos y servicios que se ofrecen al segmento Preferente por la entidad, este trabajo desarrollado se muestra en la Tabla 5.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	CLASIFICACIÓN
<p><b>CRÉDITO DE VIVIENDA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es transversal para todos los segmentos de Banco y por ende, es considerado producto ancla.</li> <li>• Denomina el tipo de vivienda según: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>VIP:</b> Interés prioritario</li> <li><b>VIS:</b> Interés social</li> <li><b>NO VIS:</b> Diferente a interés social</li> </ul> </li> <li>• Revine apoyo del Gobierno Nacional a través del programa Mi Casa Ya.</li> </ul>	<p><b><u>Vivienda:</u></b> Comprar nueva o usada. El dinero es prestado a un plazo desde 5 hasta 20 años y a una tasa previamente acordada, la cual debe ser devuelta en cuotas fijas mensuales que incluyen abono a capital, intereses y seguros.</p> <p><b><u>Leasing Habitacional Familiar No Vis:</u></b> Adquirir en arrendamiento un inmueble nuevo o usado para destinarlo exclusivamente a uso habitacional a cambio del pago de un canon periódico mensual previamente acordado con un plazo entre 5 hasta 20 años.</p> <p><b><u>Compra de Cartera:</u></b> Se realiza la compra de las obligaciones de vivienda a otra entidad bancaria con las mismas condiciones (Saldo, plazo y n° de titulares) con el fin de mejorar el flujo de caja del cliente</p> <p><b><u>Remodelaciones:</u></b> Se adquiere el dinero a una tasa fija bajo una garantía de hipoteca en primer grado sobre el inmueble a remodelar a un plazo entre 5 hasta 20 años.</p>
<p><b>CRÉDITO DE VEHÍCULO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto puede financiar hasta el 100% de vehículos nuevos o usados; ecológicos o a gasolina; particulares o comerciales.</li> <li>• Cuenta con amplios plazos de financiación, hasta de 84 meses.</li> <li>• Cuota y tasa fija durante la vigencia del crédito.</li> </ul>	<p><b><u>Particulares:</u></b> Los carros nuevos son financiados hasta el 100% del valor comercial a un plazo de 84 meses y los usados según la antigüedad y acierta.</p> <p><b><u>Servicio Público, vehículos comerciales:</u></b> Los carros nuevos son financiados hasta el 90% del valor comercial a un plazo de 72 meses y los usados hasta el 70% del valor comercial (no incluye cupo) a un plazo de 48 meses.</p> <p><b><u>Taxis:</u></b> Los carros nuevos son financiados hasta el 80% (no incluye cupo) del valor comercial a un plazo de 60 meses y lo usados hasta el 80% (no incluye cupo) del valor comercial a un plazo de 36 meses.</p>

<p><b>LIBRANZA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es dirigido a empleados y pensionados.</li> <li>• La cuota se descuenta mensualmente de la nómina o mesada pensional según corresponda.</li> <li>• Se puede utilizar para financiar cualquier tipo de proyecto, incluso para la línea de compra de cartera.</li> </ul>	<p><b><u>Fuerzas militares:</u></b> Es un crédito para libre inversión, vivienda o compra de cartera, con un plazo hasta de 108 meses. Dentro del cual se encuentran: La Policía Nacional, la Fuerza Aérea, el Ejército Nacional y la Armada Nacional.</p> <p><b><u>Empleados oficiales:</u></b> Es un crédito para libre inversión o compra de cartera, con un plazo hasta de 108 meses; no requiere experiencia crediticia. El Banco de Bogotá debe tener convenio con la empresa.</p> <p><b><u>Pensionados:</u></b> Es un crédito para libre inversión o compra de cartera, con un plazo hasta de 120 meses; no requiere codeudor.</p>
<p><b>TARJETA DE CRÉDITO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza compras en establecimientos nacionales, internacionales o por internet.</li> <li>• Cuentan con múltiples beneficios. Se puede elegir entre millas, puntos, descuentos en droguerías, supermercados y estaciones de gasolina.</li> <li>• Flexibilidad de pago hasta en 36 meses.</li> <li>• Descuentos en comercios aliados.</li> <li>• Su solicitud se realiza en pocos minutos desde cualquier dispositivo móvil y sin papeles.</li> <li>• Cuentan con asistencias que pueden ser médicas, para el hogar, en viajes, para tu vehículo, entre otras.</li> </ul>	<p><b><u>Digital:</u></b> Acumula puntos por todas las compras nacionales e internacionales que realice. Su cuota de manejo es de \$3,600 mensual y es exonerada por 2 meses.</p> <p><b><u>Economía:</u></b> De todas las compras que se realicen en supermercados, droguerías y restaurantes, se devuelve el 5% del valor total. Su cuota de manejo es de \$23,600 mensual y es exonerada por 6 meses.</p> <p><b><u>Clásica:</u></b> Pertenece a la renta media con un promedio de 1.5 hasta 5.9 SMMLV. Su cupo es de 1.5MM hasta 3.4MM. Su cuota de manejo es de \$23,600 mensuales, con una exoneración de 6 meses.</p> <p><b><u>Gold:</u></b> Pertenece a la renta media con un promedio de 6 hasta 9.9 SMMLV. Su cupo es de 3.5MM hasta 9.9MM. Su cuota de manejo es de \$27,400 mensuales, con una exoneración de 6 meses.</p> <p><b><u>Platinum:</u></b> Pertenece a la renta alta con un promedio de 10 hasta 29 SMMLV. Su cupo es de 10MM hasta 19.9MM. Su cuota de manejo es de \$30,450 mensuales, con una exoneración de 6 meses.</p> <p><b><u>Signature &amp; Black:</u></b> Pertenece a la renta alta con un ingreso superior a 30 SMMLV o patrimonio de 1.200MM a 1.500MM. Su cupo es desde 20MM Su cuota de manejo es de \$39,600 mensuales.</p> <p><b><u>Infinite:</u></b> Pertenece a la renta alta con un ingreso superior a 60 SMMLV o patrimonio mayor de 1.500MM. Su cupo</p>

		es desde 50MM Su cuota de manejo es de \$43,300 mensuales.
<b>SEGUROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un contrato que se materializa en una póliza que debe contener: las características sobre lo que ampara o cubre, qué le excluye y otras condiciones particulares.</li> <li>• Minimiza el impacto económico que puedas llegar a sufrir como consecuencia de un evento inesperado.</li> <li>• Asume el riesgo y paga la indemnización si ocurre el siniestro.</li> </ul>	<p><b>Créditos:</b> En ella se encuentran La Cuota Protegida Libre Destino, Crediservice, Vehículos, Hipotecario y Microcrédito.</p> <p><b>Libranzas:</b> En ella se encuentran: La cuota protegida libranza, protección integral familia, accidentes personales y protección bienestar y vida.</p> <p><b>Tarjetas de crédito:</b> En ella se encuentran: Tú estabilidad BdB, tú tranquilidad BdB, tú seguridad BdB, tú bienestar BdB, tú hogar BdB y segmento experiencia.</p> <p><b>Cuentas:</b> En ella se encuentran: Cuenta protegida integral, cáncer, vida ahorrador, desempleo E+E y desempleo E+E integral.</p>
<b>LIBRE DESTINO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un tipo de crédito con el que se puede financiar cualquier proyecto.</li> <li>• Aplica para personas naturales con ingresos de por lo menos 1 SMMLV.</li> <li>• El plazo de pago es entre 24 y 72 meses.</li> </ul>	<p><b>Digital:</b> Los montos permitidos son desde \$400,000 hasta 50MM. El desembolso es inmediato a la cuenta de ahorros de los clientes, ya que no requiere documentos para su activación.</p> <p><b>Tradicional:</b> Los montos permitidos son desde 1MM. Requiere documentación y sus formas de pago se realizan por débito automático, canales electrónicos, oficinas, web y banca móvil.</p>
<b>SUSTITUCIÓN DE PASIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un crédito que permite unificar todas las obligaciones con otras entidades financieras, a una tasa especial y con amplio plazo de financiación.</li> <li>• Brinda mayor facilidad y comodidad en el manejo de todas las obligaciones comerciales.</li> </ul>	<p><b>Tradicional:</b> El monto mínimo permitido es de 1MM y plazo máximo hasta 6 años. Es importante conocer el extracto de la entidad a la que se le realiza el pago de la deuda.</p>

**Tabla 5.** Portafolio de Productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá

**Fuente:** Autora

Los gerentes zonales del Segmento Preferente establecen mes a mes una proyección de ventas del portafolio de productos durante el comité presentado el día viernes, en el cual cada uno mediante la autoevaluación de las capacidades físicas, humanas y actitudinales de

su zona, establecen una proyección para captar a los nuevos y mantener cautivos los antiguos clientes; para llevar a cabo esta función es necesario diseñar estrategias efectivas las cuales en el Segmento Preferente son:

- ✓ Ofrecer tasas fijas y bajas para financiar los diferentes proyectos de los clientes.
- ✓ Realizar el proceso de desembolso de un crédito lo más rápido posible sin solicitar gran cantidad de documentos que puedan retardar y generar inconformidades en el usuario.
- ✓ Brindar grandes beneficios sociales y económicos por adquirir las tarjetas de créditos.
- ✓ Aumentar la cobertura a nivel nacional, departamental, regional y zonal de sucursales, para que más personas conozcan y utilicen la entidad.
- ✓ Crear nuevos convenios con empresas para el pago de nómina de sus empleados, ya que por este medio nuevos usuarios se vinculan y tiene la oportunidad de acceder a todos los productos por su seguridad laboral.
- ✓ Prestar una atención oportuna para sus clientes.

A continuación, se ilustra en la Tabla 6 la primera proyección realizada por el Segmento Preferente la cual hace referencia al mes de Marzo del año 2021.

Zonas	Libranza	Libre Destino	Sustitución de pasivos	Vehículo	Vivienda	Total Cartera
Zona 1	\$ 800	\$ 1.500	\$ 1.700	\$ 163	\$ 1.300	\$ 5.463
Zona 2	\$ 1.300	\$ 1.200	\$ 1.400	\$ 150	\$ 1.200	\$ 5.250
Zona 3	\$ 850	\$ 1.100	\$ 1.700	\$ 242	\$ 1.400	\$ 5.292
Zona 4	\$ 1.310	\$ 1.000	\$ 5.000	\$ 142	\$ 1.000	\$ 8.452
Zona 5	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.100	\$ 94	\$ 1.300	\$ 4.494
<b>TOTAL</b>	\$ 5.260	\$ 5.800	\$ 10.900	\$ 791	\$ 6.200	\$ 28.951

Zonas	Tarjetas de crédito	Seguros	Total
Zona 1	50	80	130
Zona 2	52	150	202
Zona 3	44	65	109
Zona 4	62	112	174
Zona 5	50	75	125
<b>TOTAL</b>	258	482	740

**Tabla 6.** Proyección de ventas del mes de Marzo del Segmento Preferente del Banco de Bogotá

**Fuente:** Banco de Bogotá

Al ser un nuevo segmento dentro del Banco los retos se presentan día a día desde la atención personalizada al cliente, por inconformidades o retrasos en los procesos, que se derivan por la negación de un crédito al no cumplir con ciertos requisitos; como también, por demora en dar respuesta cuando el cliente necesita el dinero de manera inmediata, debido a que se presentan problemas con los sistemas del Banco encargados de autorizar las tasas; y en consecuencia, otorgar los créditos de los clientes ya que en algunas ocasiones se cae la plataforma y en otras, no los autorizan sin conocer a profundidad una explicación clara; todo esto, genera que las proyecciones esperadas especialmente las del mes de prueba, marzo no se cumplan en su totalidad como se observa en la Tabla 7.

Zonas	Libranza	Libre Destino	Sustitución de pasivos	Vehículo	Vivienda	Total Cartera
<b>Zona 1</b>	-	\$ 719	\$ 1.115	\$ 63	\$ 518	\$ 2.415
<b>Zona 2</b>	\$ 645	\$ 584	\$ 826	-	\$ 1.027	\$ 3.082
<b>Zona 3</b>	\$ 273	\$ 714	\$ 1.472	\$ 186	\$ 1.448	\$ 4.093
<b>Zona 4</b>	\$ 724	\$ 707	\$ 2.222	\$ 148	\$ 870	\$ 4.671
<b>Zona 5</b>	\$ 359	\$ 544	\$ 923	\$ 94	\$ 1.293	\$ 3.213
<b>TOTAL</b>	\$ 2.001	\$ 3.268	\$ 6.558	\$ 491	\$ 5.156	\$ 17.474

Zonas	Tarjetas de crédito	Seguros	Total
Zona 1	17	62	79
Zona 2	11	112	123
Zona 3	12	40	52
Zona 4	15	-	15
Zona 5	26	56	82
<b>TOTAL</b>	81	270	351

**Tabla 7.** Desembolsos del mes de Marzo del Segmento Preferente del Banco de Bogotá

**Fuente:** Banco de Bogotá

Al comparar estos valores con la proyección realizada al iniciar el mes de marzo, se concluye que el Segmento Preferente no cumplió con lo pactado ya que del producto libranza se esperaba un recaudo de \$5.260MM y en la actualidad los desembolsos de portafolio de este producto sólo fueron de \$2.001MM, en cuanto el producto libre destino se proyectaba \$5.800MM y al día de hoy, sólo se recaudaron \$3.268MM, el producto sustitución de pasivos presenta la misma condición debido a que su proyección esperada era de \$10.900MM y a la fecha, sólo se desembolsaron \$6.558MM, la meta de vehículo era de \$791MM, pero hasta el momento sólo se han recibido \$491MM, el producto de vivienda esperaba como proyección \$6.200MM y en la actualidad los desembolsos ha sido de \$5.156MM, las tarjetas de crédito había trazado la meta de entregar 258 láminas, pero hasta el día de hoy, sólo se despacharon 81 y los seguros tenían como proyección vender 482 a diferentes productos y sólo ha logrado entregado 270; es por ello, que los gerentes de zona y director del Segmento Preferente se reúnen en el comité del día viernes para capacitarse por medio del aprendizaje adquirido por cada uno en el transcurso de la semana, escuchando los consejos y experiencias para ser compartidos en sus equipos (oficinas), con la finalidad de potencializar sus capacidades para transformar y evolucionar la forma de trabajo que les permita lograr lo proyectado en cada

mes; es por esto, que en Abril del año 2021 el equipo del Segmento Preferente estableció una meta más alta respecto al mes anterior la cual se puede observar en la Tabla 8.

Zonas	Libranza	Libre Destino	Sustitución de pasivos	Vehículo	Vivienda	Total Cartera
Zona 1	\$ 1.100	\$ 1.200	\$ 2.700	\$ 470	\$ 700	\$ 6.170
Zona 2	\$ 1.500	\$ 1.300	\$ 2.400	\$ 160	\$ 2.400	\$ 7.760
Zona 3	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 3.700	\$ 450	\$ 2.900	\$ 10.050
Zona 4	\$ 614	\$ 747	\$ 5.100	\$ 19	\$ 780	\$ 7.260
Zona 5	\$ 1.534	\$ 1.017	\$ 1.682	\$ 70	\$ 1.786	\$ 6.089
<b>TOTAL</b>	\$ 5.748	\$ 6.264	\$ 15.582	\$ 1.169	\$ 8.566	\$ 37.329

Zonas	Tarjetas de crédito	Seguros	Total
Zona 1	66	120	186
Zona 2	60	180	240
Zona 3	60	95	155
Zona 4	50	142	192
Zona 5	60	105	165
<b>TOTAL</b>	296	642	938

**Tabla 8.** Proyección de ventas del mes de Abril del Segmento Preferente del Banco de Bogotá

**Fuente:** Banco de Bogotá

Cumpliendo dos meses desde que inició el proyecto del Segmento Preferente se siguen presentando problemas internos dentro del Banco, debido al cambio de estructura que tuvieron que replantear, lo que genera retrasos en la autorización de créditos e inconformidad del cliente, ya que el propósito de este nuevo proyecto es brindar una asesoría personalizada y oportuna para los clientes Preferentes del Banco; es importante resaltar que aunque durante la elaboración de la proyección del mes de Abril, los gerentes zonales autoevaluaron su desempeño durante el cierre anterior y establecieron metas según la cantidad de personas que trabajan en su equipo y la capacidad actitudinal y estratégica que poseen, no cumplieron las metas como lo habían planteado, esto se observa en la Tabla 9.

Zonas	Libranza	Libre Destino	Sustitución de pasivos	Vehículo	Vivienda	Total Cartera
Zona 1	\$ 880	\$ 915	\$ 2.364	\$ 471	\$ 450	\$ 5.080
Zona 2	\$ 1.319	\$ 574	\$ 2.261	\$ 160	\$ 829	\$ 5.143
Zona 3	\$ 448	\$ 1.919	\$ 3.625	\$ 43	\$ 1.823	\$ 7.858
Zona 4	\$ 615	\$ 437	\$ 3.881	-	\$ 469	\$ 5.402
Zona 5	\$ 1.337	\$ 948	\$ 1.500	\$ 70	\$ 1.357	\$ 5.212
<b>TOTAL</b>	\$ 4.599	\$ 4.793	\$ 13.631	\$ 744	\$ 4.928	\$ 28.695

Zonas	Tarjetas de crédito	Seguros	Total
Zona 1	40	100	140
Zona 2	45	120	165
Zona 3	58	78	136
Zona 4	40	135	175
Zona 5	50	85	135
<b>TOTAL</b>	233	518	751

**Tabla 9.** Desembolsos del mes de Abril del Segmento Preferente del Banco de Bogotá

**Fuente:** Banco de Bogotá

El incumplimiento de las metas se evidencia ya que al relacionar estos valores con la proyección realizada al iniciar el mes de abril, se concluye que el producto libranza esperaba recaudar \$5.748MM y en la actualidad los desembolsos de portafolio de este producto han sido sólo de \$4.599MM lo que representa un 80,0%, en cuanto el producto libre destino se proyectaba \$6.254MM y sólo se recaudaron \$4.793MM cumpliendo únicamente un 76,5%; el producto sustitución de pasivos presenta la misma condición debido a que su proyección esperada era de \$15.582MM y a la fecha sólo se desembolsaron \$13.631MM, lo que representa un 87,4%; la meta de vehículo era de \$1.169MM, pero hasta el momento sólo se han recibido \$744MM siendo un 63,6%; el producto de vivienda esperaba como proyección \$8.566MM y en la actualidad los desembolsos han sido de \$4.928MM, lo que representa un 57,5%; para las tarjetas de crédito se había trazado la meta de entregar 296 láminas, pero sólo

se despacharon 233 siendo un 78,7%; y finalmente, los seguros tenían como proyección vender 642 a diferentes productos y sólo ha logrado entregado 518 lo que representa un 80,6%.

Realizando un análisis detallado de cada una de las proyecciones realizadas en estos dos meses, se puede concluir que el Segmento Preferente ha aumentado el cumplimiento de sus metas mes a mes; en marzo se cumplió el 60,35% de las ventas propuestas de cada uno de los productos, a diferencia de abril que efectuó el 76,87% de lo planteado; esto representa que, aunque se presenten inconvenientes como lo son la atención oportuna y la caída del sistema constantemente, se ha logrado solventar de la mejor manera para que más clientes hagan parte de este nuevo segmento y puedan disfrutar de los grandes beneficios que esto trae; sin embargo, el equipo de trabajo se exige día a día para seguir aumentando su cifra y lograr un posicionamiento alto dentro del banco y mercado en general; es por ello, que los especialistas del producto de vivienda y seguros han diseñado unos concursos que establecen una meta de venta que es motivada por distintos premios, cada uno de ellos con condiciones para ganar, descritos a continuación:

### **Tour de Campeones Bancaseguros**

El especialista del producto llamado Marcos Mesa presentó ante el comité de Preferente un concurso que tiene como lema: *“No hay distancia que no se pueda recorrer, ni meta que no se pueda alcanzar”*, con una vigencia de 8 meses que inicia desde abril y finaliza en diciembre del año 2021; el premio es un viaje a Punta Cana con todo incluido el cual puede ser redimido en un periodo distinto al de vacaciones, licencias o incapacidades; el cual está diseñado para los tres mejores gerentes, los dos mejores gerentes de zona y

director del Segmento Preferente, quienes deben acumular cierta cantidad de kilómetros a través de la venta de seguros a los diferentes productos que ofrece el Banco de Bogotá, los cuales aportan distintos kilometrajes, como se observa en la Figura 8, estos se van acumulando según los informes presentados cada cierre de mes.



**Figura 8.** Metas del concurso Tour de Campeones Bancaseguros

**Fuente:** Banco de Bogotá

La puesta en marcha de este gran concurso inició hace un mes en el Segmento Preferente y los resultados como lo menciona el especialista Marcos Mesa, han sido todo lo esperado y se han caracterizado por ser retadores; sin embargo, estos resultados no son

expuestos durante el comité, pues hace parte de las políticas del concurso, mencionando que de esta forma los gerentes de zona, gerentes preferentes y director del segmento actúan bajo presión y motivación propia.

### **Viviend@ sueños**

El producto de vivienda presentó al comité Preferente un concurso que promueve la colocación de créditos en la red de oficinas desembolsados durante el mes de abril hasta agosto del año 2021; su premio sólo va dirigido para los gerentes preferentes y consiste en pagar tres mil pesos por cada millón de vivienda desembolsado durante la vigencia del concurso, después de cumplir el 100% de la meta de cada mes; es importante mencionar que el premio máximo otorgado por operación o por crédito es de quinientos mil pesos y está enfocado únicamente en vivienda No Vis; es decir, de interés social, evidenciado en la Tabla 10.

Gerentes Preferentes	
Pago por millón desembolsado	\$ 3.000
Meta desembolso mes	\$ 60.000.000
Tipo de desembolso que aplica	No VIS
Premio máximo por operación	\$ 500.000
Premio máximo por cargo al mes	\$ 1.500.000

**Tabla 10.** Metas y condiciones del concurso Viviend@ sueños

**Fuente:** Banco de Bogotá

La ejecución de este gran concurso lleva un mes en el Segmento Preferente y los resultados no han sido lo esperado, ya que al aplicar sólo venta de vivienda de interés social los gerentes preferentes deben contar con esos clientes y son muy pocos los que atienden; por tanto, ninguno ha recibido premio.

En conclusión, el Segmento Preferente del Banco de Bogotá es nuevo dentro de la entidad y hace dos meses inició su operación a nivel nacional, y a lo largo de su ejecución realiza la proyección de ventas del portafolio de productos, la cual no ha sido posible cumplirla en su totalidad a pesar de las estrategias que llevan a cabo debido a que están en proceso de inicio e implementación, y de compartirlas y ejecutarlas en todo su equipo de trabajo que día a día busca alcanzar las metas planteadas.

Sin embargo; se encuentran diferentes especialistas de producto que han diseñado propuestas de concursos en los que participan todo el segmento y otorgan premios ya sean monetarios o de viajes para que los ganadores lo disfruten, esto se logra a través de un límite de ventas establecido que debe ser cumplido en un periodo de tiempo definido; estos proyectos se desarrollan porque el equipo de trabajo del Segmento Preferente se caracteriza por ser unido, trabajador, entusiasta y constante hasta lograr lo que desea.

## **9.2. Evaluación del portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá**

Para determinar que herramientas utilizar en la evaluación del portafolio de productos del segmento Preferente del Banco de Bogotá se partió de consultar fuentes bibliográficas relacionadas con esta área de conocimiento, y así poder tener mejor claridad de estrategias de producto de mercadeo y ampliar los conocimientos para aplicarlos en el desarrollo del Trabajo de grado; durante todo este proceso, también se conocieron por medio del Jefe del área, Néstor Iván Sanabria León, los propósitos del trabajo a realizar y la principal actividad a desarrollar en la práctica empresarial y la manera en que las diversas metodologías encontradas contribuían con el cumplimiento de las tareas propuestas. También con orientación por parte de la supervisora académica, la Ing. Lupita Serrano Gómez, y por medio de la claridad en las funciones dentro de la entidad y el aporte profesional a realizar con un valor agregado para el segmento Preferente, se concluyó que se iban a aplicar dos herramientas, las cuales son: la Matriz Boston Consulting Group -BCG-, que ayuda a las empresas a evaluar su cartera de productos para proponer las estrategias más recomendables a llevar a cabo; y el Ciclo de Vida del Producto que permite conocer las fases y etapas en las que se encuentra cada uno de ellos.

### **Matriz Boston Consulting Group para el Banco de Bogotá**

La información requerida para el desarrollo de la Matriz BCG y también para el Ciclo de Vida de producto, fue solicitada al área financiera del Banco de Bogotá debido a que son datos confidenciales y de extrema vigilancia por la entidad; las cifras compartidas hacen referencia a la venta total en millones de pesos de cada uno de los productos, los cuales son:

Libre Destino, Libranzas, Vehículo, Vivienda, Sustitución de Pasivos, Tarjetas de Crédito y Seguros de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá del año 2019 y 2020, evidenciado en la Tabla 11.

AÑO 2019	
Producto	Venta
Libranzas	\$ 3.287.890
Seguros	\$ 3.173.864
Tarjeta de Crédito	\$ 2.820.630
Libre Destino	\$ 1.758.303
Vivienda	\$ 780.120
Vehículo	\$ 453.212
Sustitución de Pasivos	\$ 542.848
<b>Total</b>	<b>\$ 12.816.867</b>

AÑO 2020	
Producto	Venta
Libranzas	\$ 3.538.339
Seguros	\$ 2.998.350
Tarjeta de Crédito	\$ 1.939.497
Libre Destino	\$ 1.145.491
Vivienda	\$ 810.580
Vehículo	\$ 512.058
Sustitución de Pasivos	\$ 345.811
<b>Total</b>	<b>\$ 11.290.126</b>

**Tabla 11.** Ventas del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá del año 2019 y 2020.

**Fuente:** Banco de Bogotá

Para iniciar, se elabora la Matriz Boston Consulting Group que representa la participación de venta de cada uno de los productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá, dentro de la venta de todo el portafolio de productos ofrecidos por el Banco.

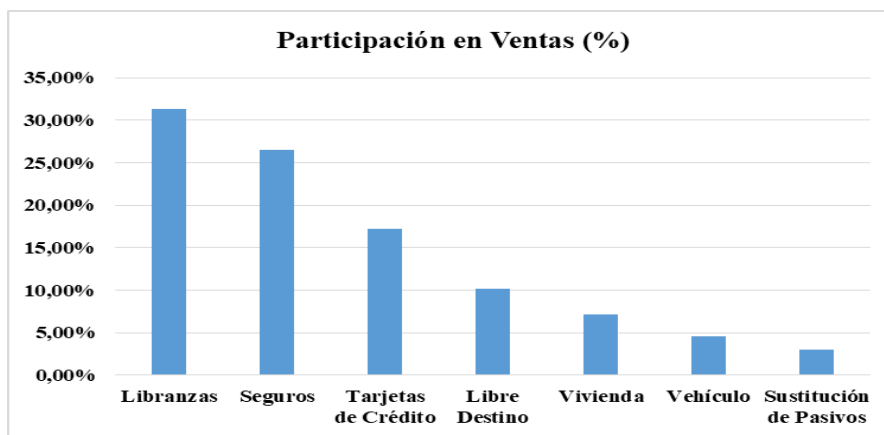
**Participación de ventas (%):**

$$\frac{\text{Venta del producto en el año 2020}}{\text{Total de venta de todo el portafolio de productos en el año 2020}} * 100$$

- ✓ **Libranzas:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$3.538.339.000.000 y el total de desembolsos de todo el portafolio de productos del Banco de Bogotá en el año 2020 fue de \$11.290.126.000.000; por tanto, la participación de ventas de libranzas es de **31,34%**.
- ✓ **Seguros:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$2.998.350.000.000 y el total de desembolsos de todo el portafolio de productos del Banco de Bogotá en el año 2020 fue de \$11.290.126.000.000; por tanto, la participación relativa de seguros es de **26,56%**.
- ✓ **Tarjeta de Crédito:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$1.939.497.000.000 y el total de desembolsos de todo el portafolio de productos del Banco de Bogotá en el año 2020 fue de \$11.290.126.000.000; por tanto, la participación relativa de tarjeta de crédito es de **17,18%**.
- ✓ **Libre Destino:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$1.145.491.000.000 y el total de desembolsos de todo el portafolio de productos del Banco de Bogotá en el año 2020 fue de \$11.290.126.000.000; por tanto, la participación relativa de libre destino es de **10,15%**.
- ✓ **Vivienda:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$810.580.000.000 y el total de desembolsos de todo el portafolio de productos del Banco de Bogotá en el año 2020 fue de \$11.290.126.000.000; por tanto, la participación relativa de vivienda es de **7,18%**.

- ✓ **Vehículo:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$512.058.000.000 y el total de desembolsos de todo el portafolio de productos del Banco de Bogotá en el año 2020 fue de \$11.290.126.000.000; por tanto, la participación relativa de vehículo es de **4,54%**.
- ✓ **Sustitución de Pasivos:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$345.811.000.000 y el total de desembolsos de todo el portafolio de productos del Banco de Bogotá en el año 2020 fue de \$11.290.126.000.000; por tanto, la participación relativa de sustitución de pasivos es de **3,06%**.

Se evidencia en la Figura 9 el comportamiento de la participación de ventas del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá.



**Figura 9.** Participación en Ventas (%) del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá

**Fuente:** Autora

Continuando con el cálculo de los indicadores necesarios para la elaboración de la Matriz BCG, se mide la cuota de mercado relativa respecto a la participación de ventas del año 2020 del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de

Bogotá, esto debido a que el propósito es evaluar el desempeño de cada producto dentro del mismo Banco.

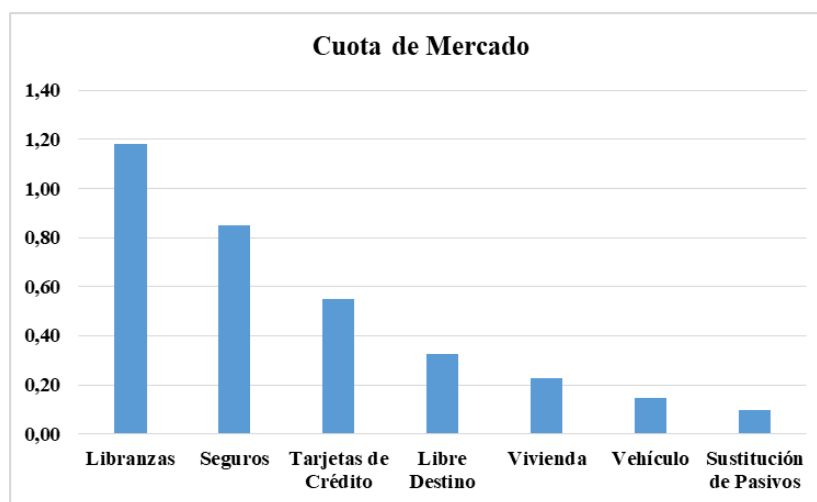
**Cuota de mercado relativa:**

$$\frac{\textit{Participación de ventas de cada producto del año 2020}}{\textit{Producto líder en la participación de ventas en el año 2020}}$$

- ✓ **Libranzas:** La participación de ventas del año 2020 fue de 31,34% y el producto líder dentro del portafolio de productos seguido de este, fue seguros con un 26,56%; este cálculo se realiza debido a que se plantea conocer la cuota de mercado respecto al segundo producto más alto no sobre el mismo; por consiguiente, la cuota de mercado relativa es de **1,18**.
- ✓ **Seguros:** La participación de ventas del año 2020 fue de 26,56% y el producto líder dentro del portafolio de productos fue libranzas con 31,34%; por consiguiente, la cuota de mercado relativa es de **0,85**.
- ✓ **Tarjeta de crédito:** La participación de ventas del año 2020 fue de 17,18% y el producto líder dentro del portafolio de productos fue libranzas con 31,34%; por consiguiente, la cuota de mercado relativa es de **0,55**.
- ✓ **Libre Destino:** La participación de ventas del año 2020 fue de 10,15% y el producto líder dentro del portafolio de productos fue libranzas con 31,34%; por consiguiente, la cuota de mercado relativa es de **0,32**.
- ✓ **Vivienda:** La participación de ventas del año 2020 fue de 7,18% y el producto líder dentro del portafolio de productos fue libranzas con 31,34%; por consiguiente, la cuota de mercado relativa es de **0,23**.

- ✓ **Vehículo:** La participación de ventas del año 2020 fue de 4,54% y el producto líder dentro del portafolio de productos fue libranzas con 31,34%; por consiguiente, la cuota de mercado relativa es de **0,14**.
- ✓ **Sustitución de pasivos:** La participación de ventas del año 2020 fue de 3,06% y el producto líder dentro del portafolio de productos fue libranzas con 31,34%; por consiguiente, la cuota de mercado relativa es de **0,10**.

La cuota de mercado del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá se evidencia de manera resumida en la Figura 10.



**Figura 10.** Cuota de Mercado del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá

**Fuente:** Autora

El indicador faltante para la elaboración de la Matriz BCG, es la tasa de crecimiento de la industria; sin embargo, en razón a que estos datos no son de fácil acceso por el sector y la confidencialidad del mismo, se utilizan las ventas del portafolio de productos de la

dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá del año 2019 y 2020 para determinar dicha tasa de crecimiento.

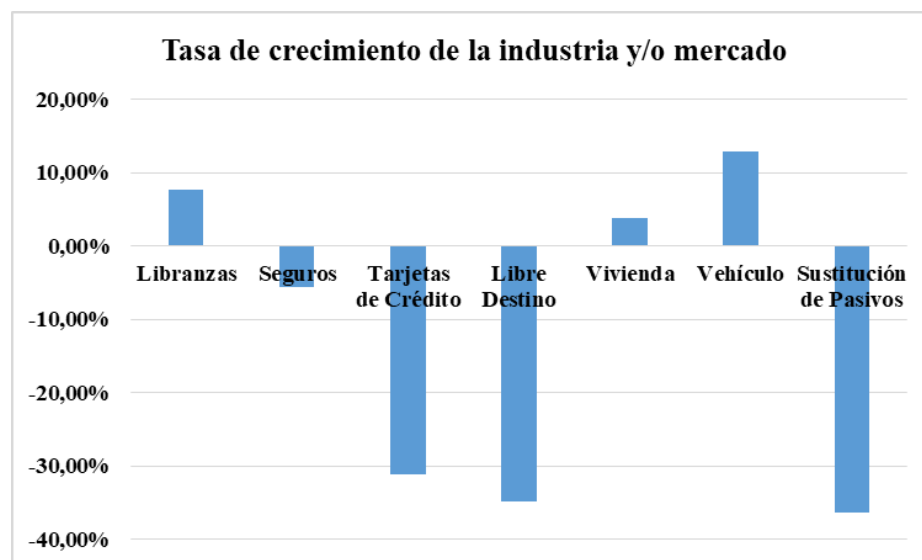
**Tasa de Crecimiento:**

$$\frac{\text{Venta del producto en el año 2020} - \text{Venta del producto en el año 2019}}{\text{Venta del producto en el año 2019}} * 100$$

- ✓ **Libranza:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$3.538.339.000.000 y el desembolso del producto en el año 2019 fue de \$3.287.890.000.000; por ende, la tasa de crecimiento de la industria y/o mercado es de **7,62%**.
- ✓ **Seguros:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$2.998.350.000.000 y el desembolso del producto en el año 2019 fue de \$3.173.864.000.000; por ende, la tasa de crecimiento de la industria y/o mercado es de **-5,53%**.
- ✓ **Tarjetas de crédito:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$1.939.497.000.000 y el desembolso del producto en el año 2019 fue de \$2.820.630.000.000; por ende, la tasa de crecimiento de la industria y/o mercado es de **-31,24%**.
- ✓ **Libre Destino:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$1.145.491.000.000 y el desembolso del producto en el año 2019 fue de \$1.758.303.000.000; por ende, la tasa de crecimiento de la industria y/o mercado es de **-34,85%**.
- ✓ **Vivienda:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$810.580.000.000 y el desembolso del producto en el año 2019 fue de \$780.120.000.000; por ende, la tasa de crecimiento de la industria y/o mercado es de **3,90%**.

- ✓ **Vehículo:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$512.058.000.000 y el desembolso del producto en el año 2019 fue de \$453.212.000.000; por ende, la tasa de crecimiento de la industria y/o mercado es de **12,98%**.
- ✓ **Sustitución de Pasivos:** La venta del producto en el año 2020 fue de \$512.058.000.000 y el desembolso del producto en el año 2019 fue de \$453.212.000.000; por ende, la tasa de crecimiento de la industria y/o mercado es de **-36,30%**.

La tasa de crecimiento de la industria y/o mercado del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá se resume en la Figura 11.



**Figura 11.** Tasa de crecimiento de la industria y/o mercado del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá

**Fuente:** Autora

Después de calcular todos los indicadores se organizan los datos obtenidos como se observa en la Tabla 12, los cuales son utilizados para elaborar la Matriz Boston Consulting Group a través de la herramienta Microsoft Excel y realizar un análisis de la situación actual

del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá en el cual, se puede concluir que libranzas es el líder indiscutible de la categoría con una participación de ventas del 31,34% frente a un 26,56% de seguros, un 17,18% de tarjetas de crédito, un 10,15% de libre destino, un 7,18% de vivienda, un 4,54% de vehículo y un 3,06% de sustitución de pasivos.

Productos	AÑO 2019	AÑO 2020	Participación Ventas 2020 (%)	Cuota Mercado Relativa	Tasa de Crecimiento en el Mercado
	Venta	Venta			
Libranzas	\$ 3.287.890.000.000	\$ 3.538.339.000.000	31,34%	1,18	7,62%
Seguros	\$ 3.173.864.000.000	\$ 2.998.350.000.000	26,56%	0,85	-5,53%
Tarjeta de Crédito	\$ 2.820.630.000.000	\$ 1.939.497.000.000	17,18%	0,55	-31,24%
Libre Destino	\$ 1.758.303.000.000	\$ 1.145.491.000.000	10,15%	0,32	-34,85%
Vivienda	\$ 780.120.000.000	\$ 810.580.000.000	7,18%	0,23	3,90%
Vehículo	\$ 453.212.000.000	\$ 512.058.000.000	4,54%	0,14	12,98%
Sustitución de Pasivos	\$ 542.848.000.000	\$ 345.811.000.000	3,06%	0,10	-36,30%
<b>Total</b>	<b>\$ 12.816.867.000.000</b>	<b>\$ 11.290.126.000.000</b>	<b>100%</b>		<b>-11,91%</b>

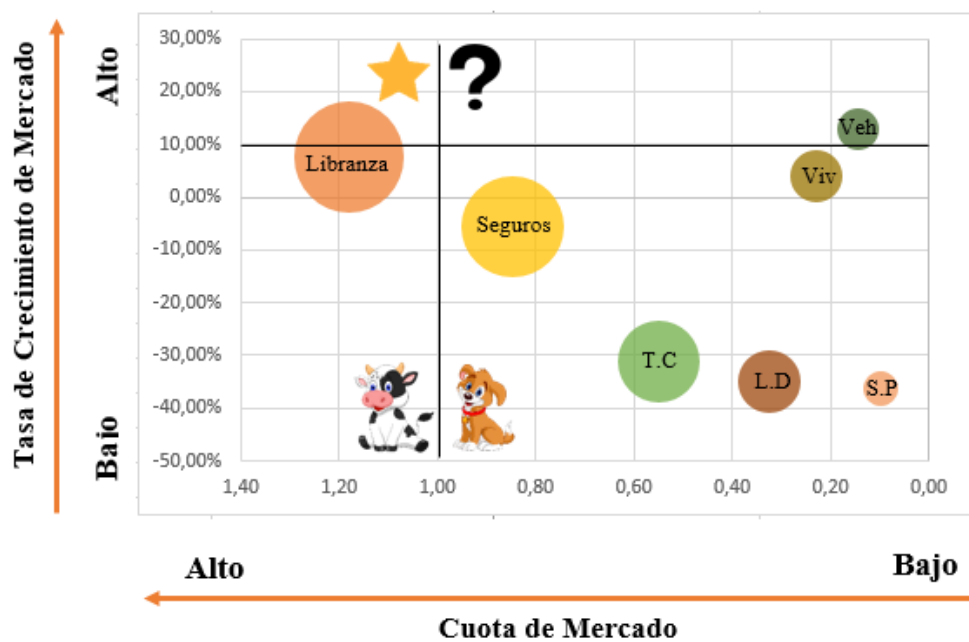
**Tabla 12.** Tasa de crecimiento y cuota de mercado del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá.

**Fuente:** Autora

En la cuota de mercado relativa, el producto que encabeza la categoría del portafolio es libranzas y por ende, seguros sólo vende el 85% respecto a él, tarjetas de crédito el 55%, libre destino el 32%, vivienda el 23%, vehículo el 14% y sustitución de pasivos el 10%; en la tasa de crecimiento en el mercado, libranzas mantuvo una tasa entre el año 2019 y 2020 del 7,62%, mientras que el resto de productos, a excepción de vivienda y vehículo, decrecieron perdiendo participación en el mercado para un total de -11,91% en todo el portafolio del Banco de Bogotá lo que representa que disminuyó la demanda de los productos que ofrece.

Al utilizar estos valores se obtiene la Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá que se evidencia en la Figura 12 y en ella

se muestra el panorama general de cada uno de los participantes según la posición dentro de los cuatro cuadrantes: libranza se encuentra entre el cuadrante estrella con un crecimiento alto y bajo y una cuota de mercado alta; vehículo se ubica en interrogante lo que representa que su tasa de crecimiento es alta pero su cuota de mercado baja y el resto de producto, los cuales son: seguros, tarjeta de crédito, libre destino, vivienda y sustitución de pasivos se localizan en perro, es decir, sin crecimiento y muy baja su participación dentro de todo el portafolio de productos.



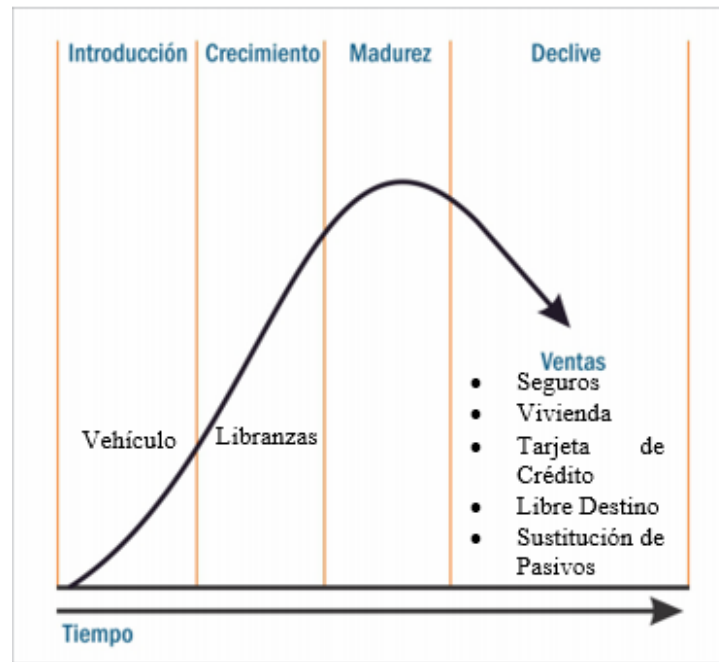
**Figura 12.** Matriz Boston Consulting Group de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá.

**Fuente:** Autora

El resultado de la Matriz Boston Consulting Group (BCG) demuestra que ha disminuido notoriamente la evolución y demanda de los productos del Banco de Bogotá respecto al año anterior y esto se debe, a los grandes cambios sociales y económicos que vivió Colombia por la llegada del virus llamado COVID-19 el cual generó temor en las

personas y el confinamiento total durante varios meses lo que hizo que muchas oficinas del Banco de Bogotá permanecieran cerradas y cuando se abrieron el flujo de personas era mínimo y las metas establecidas de venta no se lograban.

Por tanto, es necesario identificar la fase en la que se encuentra cada producto en la actualidad para poder diseñar estrategias que se adapten a las necesidades de los consumidores y del Banco y les permita alcanzar el posicionamiento de años anteriores. Esto se realiza por medio de una metodología llamada Ciclo de Vida del Producto que clasifica los productos en cuatro etapas principales, las cuales son: introducción, crecimiento, madurez y declive, lo cual se evidencia en la Figura 13. La metodología Ciclo de Vida del Producto determina que el producto vehículo se encuentra en la fase de Introducción, el producto de libranzas se encuentra en la fase de Crecimiento, y los demás productos los cuales son: seguros, vivienda, tarjeta de crédito, libre destino y sustitución de pasivos se encuentran en la fase de Declive.



**Figura 13.** Ciclo de vida del producto del portafolio de productos de la dirección de personas y pyme del Banco de Bogotá.

**Fuente:** Autora

### 9.3. Estrategias para el portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá

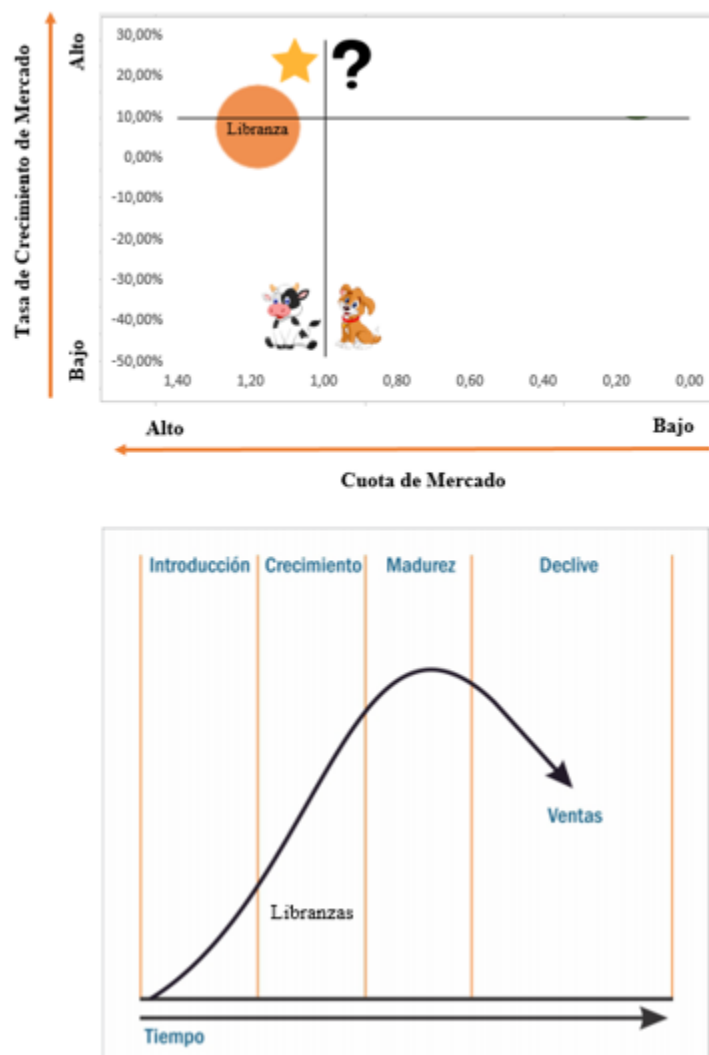
Las estrategias diseñadas por el Segmento Preferente del Banco de Bogotá son acorde a las necesidades de cobertura y/o apetito de riesgo del portafolio de productos respecto a los movimientos en las curvas de mercado las cuales están fomentadas por varias operaciones definidas por los especialistas de producto que dan por resultado final la optimización de una tasa en pesos lo que es atractivo para el usuario; como también, el segmento establece unas estrategias generales que son aplicadas por todo su equipo de trabajo para llevar a cabo procesos eficaces y exitosos, estas son:

- ✓ Constancia y disciplina.
- ✓ Actitud positiva.
- ✓ Presentación del segmento, sus beneficios y ventajas frente al mercado.
- ✓ Trato personalizado, de calidad y de confianza para brindar el mejor servicio.
- ✓ Ofrecer todos los productos de manera ágil para lograr una vinculación integral.
- ✓ Prospeccionar el perfil del cliente a detalle, no sólo de su actividad económica o perfil financiero, es importante conocer sus gustos y sus proyectos de impacto para su vida.
- ✓ Acompañamiento durante sus procesos y después de ellos manteniendo un acercamiento permanente.
- ✓ Cumplir con lo prometido en tiempos y respuestas.

El Segmento Preferente del Banco de Bogotá aplica ciertas estrategias para sus productos en general sin embargo, las distintas situaciones que atravesó y sigue viviendo el país ha generado que estas estrategias tengan que ser reevaluadas por medio de la creación de una nuevas o el fortalecimiento de las existentes; para llevar a cabo esta evaluación de las estrategias se debe conocer el cuadrante y etapa en la que se encuentra cada producto para así establecer las adecuadas reconociendo aquellas que se aplican hasta el día de hoy y las que deben ser implementadas lo cual se puede evidenciar a continuación.

## Producto Libranzas

Este producto se encuentra en el cuadrante estrella y en la etapa de crecimiento como se observa en la Figura 14 lo que representa que es aquel que generan más efectivo en el Banco de Bogotá y se considera la mejor opción para que la entidad invierta su dinero y aumente las ventas.



**Figura 14.** Ubicación del producto libranzas en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto

**Fuente:** Autora

Su proceso se caracteriza por ser rápido, sin tanto documento, y por el amplio número de sectores que pueden ser beneficiados estos son: privados, defensa, docentes, oficiales y pensionados; lo que hace que sea muy atractivo en estas épocas donde la incertidumbre aumenta al igual que las obligaciones. Actualmente, los gerentes de zona, de oficina y asesores comerciales reconocen que es su producto estrella y por ende en la actualidad aplican las siguientes estrategias que deben ser conservadas ya que han contribuido a la venta del mismo, estas son:

- ✓ Diseñan una base de datos en la cual se encuentra una gran cantidad de personas que pertenecen a los sectores beneficiados los cuales llaman y ofrecen su producto y en la mayoría de los casos aceptan determinando una cita para realizar el proceso que dura muy pocos minutos.

- ✓ Para motivar a los asesores y gerentes titulan el último viernes del mes como *Libranzas Digitales* en el cual el que venda más libranzas tiene un premio monetario o una invitación a cenar para dos personas.

Estas son las estrategias que aplican para la venta de libranzas en el Segmento Preferente del Banco de Bogotá; sin embargo, se proponen nuevas que contribuyan al sostenimiento de la cuota de mercado para que siga generando liquidez este producto, así:

- ✓ Aumentar la publicidad de este producto con el fin de compartir los grandes beneficios que tiene y la facilidad para su adquisición a través del plan de acción que se encuentra en la Tabla 13 el cual tiene un presupuesto que se encuentra en la Tabla 14 que se calcula según el promedio de los precios del mercado y sujeto a posibles variaciones.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CÚANDO?	¿QUIÉN?
Actividades de publicidad para compartir los grandes beneficios de este producto	-Hacer afiches que expongan las características principales del producto para colocarlos en todas las oficinas a nivel nacional  -Diseñar imágenes y videos llamativos para compartirlos en diferentes medios de comunicación  -Crear vallas publicitarias en las principales ciudades del país	-Recursos tecnológicos  -Recursos Humanos  -Materiales	Del 01 de Enero al 01 de Junio del 2022	-Experto en medios audiovisuales

**Tabla 13.** Plan de acción estrategia de marketing

**Fuente:** Autora

Presupuesto				
Concepto	Unidad de medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Salario del experto audiovisual	COP	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Vallas publicitarias	COP	\$ 3.500.000	5	\$ 17.500.000
Televisores	COP	\$ 1.500.000	15	\$ 22.500.000
Materiales (Papel, Cinta)	COP	\$ 250.000	1	\$ 250.000
Publicidad paga en medios (Instagram y Facebook)	COP	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000
				<b>\$ 46.250.000</b>

**Tabla 14.** Presupuesto estrategia de marketing

**Fuente:** Autora

✓ Visitar empresas privadas y públicas para crear el convenio de pago de nómina de los empleados y esta sea una razón para incrementar el número de usuarios a los que se le puede ofrecer el producto a través del plan de acción que se observa en la Tabla 15 el cual tiene un presupuesto que se encuentra en la Tabla 16.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CÚANDO?	¿QUIÉN?
Actividades que fomenten la vinculación de más personas al Banco de Bogotá a través de convenios con empresas privadas y/o públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Brindar información relacionada con los beneficios que se obtienen con el empleador y empleado si se vinculan con el Banco</li> <li>-Realizar una presentación dinámica que resuma los productos a los cuales tendrían acceso con sus respectivos beneficios</li> <li>-Tener un representante del banco que atienda las solicitudes de manera oportuna a los empleados</li> <li>-Visitar periódicamente la empresa para informar las nuevas campañas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos tecnológicos</li> <li>-Recursos humanos</li> </ul>	Del 01 de Enero al 01 de Junio del 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesor comercial</li> <li>-Practicantes SENA</li> </ul>

**Tabla 15.** Plan de acción para convenios con empresas

**Fuente:** Autora

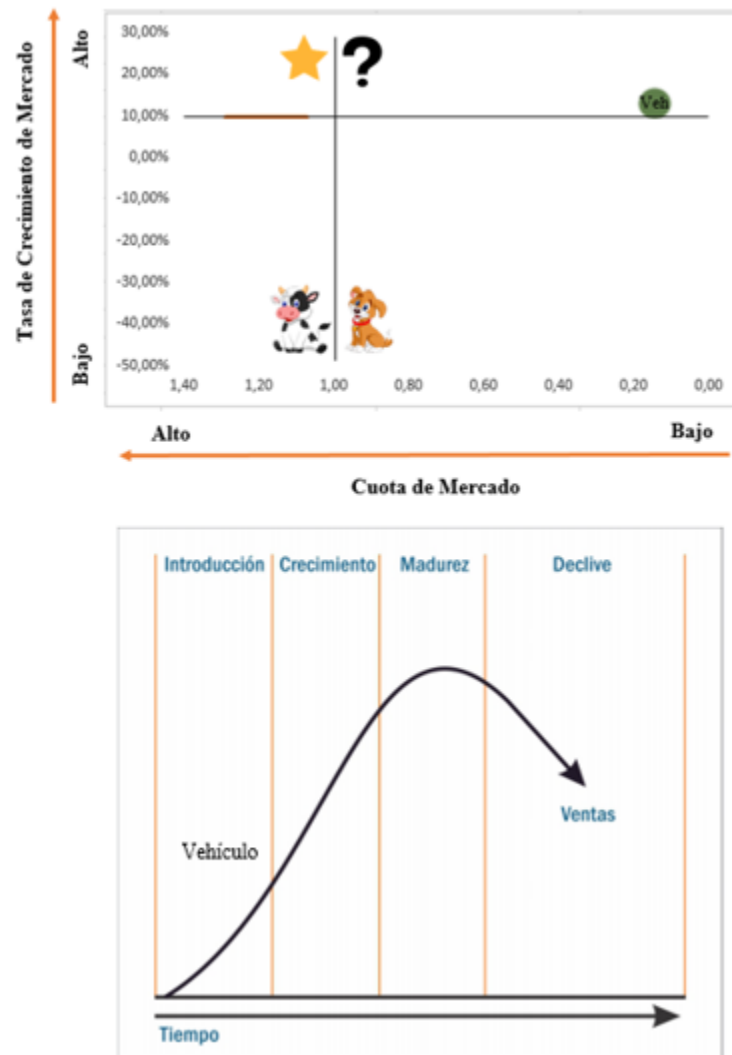
Presupuesto				
Concepto	Unidad de medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Salario asesor comercial	COP	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Pendones publicitarios	COP	\$ 900.000	2	\$ 1.800.000
Folletos publicitarios	COP	\$ 500	1000	\$ 500.000
Lapiceros publicitarios	COP	\$ 600	700	\$ 420.000
Botellas de agua publicitarias	COP	\$ 1.000	500	\$ 500.000
Alquiler stand comercial	COP	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
				<b>\$ 8.220.000</b>

**Tabla 16.** Presupuesto estrategia de convenios con empresas

**Fuente:** Autora

## Vehículo

Este producto se encuentra en el cuadrante interrogante y en la etapa de introducción como se observa en la Figura 15, lo que significa que tiene un crecimiento alto; pero, una cuota de mercado baja, y por ende requiere de una elevada inversión y concentración de esfuerzos para lograr lo esperado.



**Figura 15.** Ubicación del producto vehículo en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto

**Fuente:** Autora

Tener un carro se ha convertido en una necesidad personal ya que brinda seguridad y confort como también en muchas ocasiones es fuente de trabajo y de ingresos para una familia; es por esto, que establecer buenas tasas para la compra de vehículos ya sean particulares, de servicio público, comerciales o taxis, es una tarea en la que cada oficina debe trabajar día a día para atraer este tipo de clientes. Sin embargo, a diferencia de otros productos este carece de estrategias claves que permitan atraer a futuros comparadores ya que los

actuales se unen por las tasas bajas que ofrecen cuando se acercan a preguntar, pero sin una publicidad que los atraiga y por esto se establecen las siguientes estrategias de crecimiento:

✓ Asistir a ferias de automóviles para que diferentes personas conozcan las buenas oportunidades que pueden adquirir si compran un vehículo financiado con el Segmento Preferente del Banco de Bogotá por medio del plan de acción que se observa en la Tabla 17 el cual tiene un presupuesto que se encuentra en la Tabla 18 y se calcula según el promedio de los precios del mercado, el cual está sujeto a posibles variaciones.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CÚANDO?	¿QUIÉN?
Actividades que motiven a las personas a seleccionar el Banco de Bogotá para financiar su vehículo nuevo en ferias de automóviles	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear un stand llamativo utilizando pendones y folletos didácticos y precisos que brinden información sobre el crédito de vehículo.</li> <li>-Presentar los bonos que obtiene el cliente al preferir el banco</li> <li>-Tener a disposición productos como (lapiceros y botellas de plástico) marcados con el logo del banco para que el cliente durante su estadía realice una publicidad de manera indirecta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos tecnológicos</li> <li>-Recursos humanos</li> <li>-Materiales</li> </ul>	Del 01 de Enero al 01 de Junio del 2022	-Asesor comercial

**Tabla 17.** Plan de acción para asistir a ferias de vehículo

**Fuente:** Autora

Presupuesto				
Concepto	Unidad de medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Salario asesor comercial	COP	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Pendones publicitarios	COP	\$ 900.000	2	\$ 1.800.000
Folletos publicitarios	COP	\$ 500	1000	\$ 500.000
Lapiceros publicitarios	COP	\$ 600	700	\$ 420.000
Botellas de agua publicitarias	COP	\$ 1.000	500	\$ 500.000
Alquiler stand comercial	COP	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
				<b>\$ 8.220.000</b>

**Tabla 18.** Presupuesto para asistir a ferias de vehículo

**Fuente:** Autora

✓ Ofrecer descuentos en gasolina, aceite y revisión tecnomecánica por la compra de un vehículo financiado con el Segmento Preferente del Banco de Bogotá, el cual se realiza por medio de unos cupones otorgados al cliente como se observa en la Figura 16 que pueden ser redimidos en las empresas con las cuales el Banco tenga algún convenio específico.



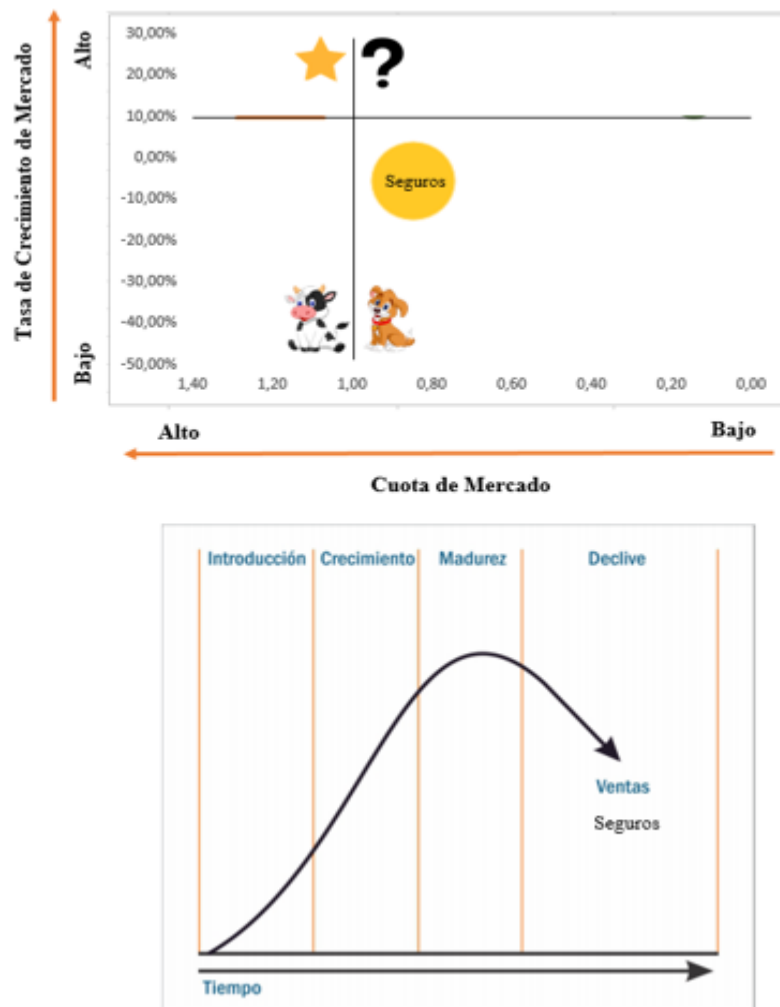
**Figura 16.** Cupones de descuento

**Fuente:** Autora

✓ Crear convenios con concesionarios a nivel nacional como también con diferentes marcas de carros para que ofrezcan ciertos descuentos al elegir el Segmento Preferente del Banco de Bogotá; esto se ejecuta a través de una capacitación realizada a los asesores comerciales de cada uno de los concesionarios para que brinden la información pertinente respecto al crédito de vehículo del Banco, el cual tiene la función de comunicar todas sus características principales al cliente y si este se demuestra interesado en adquirir el producto se contacta con un asesor directo del Banco de Bogotá para agendar una cita que tenga la finalidad de explicar y resolver todas las dudas que se pueden presentar en el transcurso del negocio, de lograr lo esperado la comisión por venta es dividida entre el asesor del concesionario y del Banco.

### **Producto Seguros**

Este producto se encuentra en el cuadrante perro y en la etapa de declive como se observa en la Figura 17 lo que significa que tiene un crecimiento y cuota de mercado baja y por ende requiere de una atención más detallada



**Figura 17.** Ubicación del producto seguros en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto

**Fuente:** Autora

Seguros es una especialidad requerida y muy esencial en la actividad principal de una entidad bancaria, ya que brinda ciertas protecciones al comprar cualquier producto y los beneficiarios son los clientes; sin embargo, presentó un descenso en las ventas ya que al llegar el virus COVID-19 las personas no iban al banco y por tanto, no adquirían nuevos productos o cuando se llamaba para ofrecer el seguro los cliente no lo tomaban ya que no tenían los recursos para otras prioridades; es por esto, que el Segmento Preferente del Banco

de Bogotá reconoce su importancia e implementa en la actualidad ciertas estrategias de crecimiento las cuales son:

- ✓ Diferentes asesores trabajan en llamar a clientes que tengan productos con el Segmento Preferente del Banco para ofrecer el seguro que mejor se adecue a sus necesidades.
- ✓ Establecen una meta de venta de seguros la cual abarca entre cuatro a cinco seguros por día por cada asesor comercial que trabaja por vía telefónica.
- ✓ Diseñan planes que involucran dos seguros en uno a un precio especial para que los usuarios tengan mayor acceso a estos e incluyan diferentes beneficios.

Estas son las estrategias y han sido todo un éxito para este producto, ya que se ha visto el aumento en las ventas; sin embargo como otro factor agregado se pueden diseñar videos que sean compartidos en las oficinas a través del televisor y estos demuestren la efectividad y cumplimiento de los beneficios propuestos por la entidad siguiendo el plan de acción que se observa en la Tabla 19 que cuenta con un presupuesto que se encuentra en la Tabla 20; esta estrategia se plantea debido a que en muchas ocasiones el cliente desiste por no tener confianza en la consecución del producto y servicio cuando lo requiera; para eso se pueden utilizar personas que ya hayan utilizado este producto y los beneficios grandes que trajeron para su vida.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CÚANDO?	¿QUIÉN?
Videos que demuestren el cumplimiento de las características de cada seguro a través de historias reales contadas por los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contactar clientes que recientemente hayan utilizado el seguro de cada uno de los productos para que cuenten su experiencia por medio de una cámara</li> <li>-Realizar un video corto y preciso que exponga toda la situación con pruebas que generen credibilidad</li> <li>-Proyectar el video en los televisores que se encuentran en todas las oficinas principales a nivel nacional</li> <li>-Publicar estos videos en la página oficial del Banco, principalmente en el producto de seguros para que al investigar generen la atención del público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos tecnológicos</li> <li>-Recursos humanos</li> </ul>	Del 01 de Enero al 01 de Junio del 2022	-Experto en audiovisuales

**Tabla 19.** Plan de acción para videos de seguros

**Fuente:** Autora

Presupuesto				
Concepto	Unidad de medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Salario del experto audiovisual	COP	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Televisores	COP	\$ 1.500.000	250	\$ 375.000.000
Cámara profesional	COP	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
				<b>\$ 380.000.000</b>

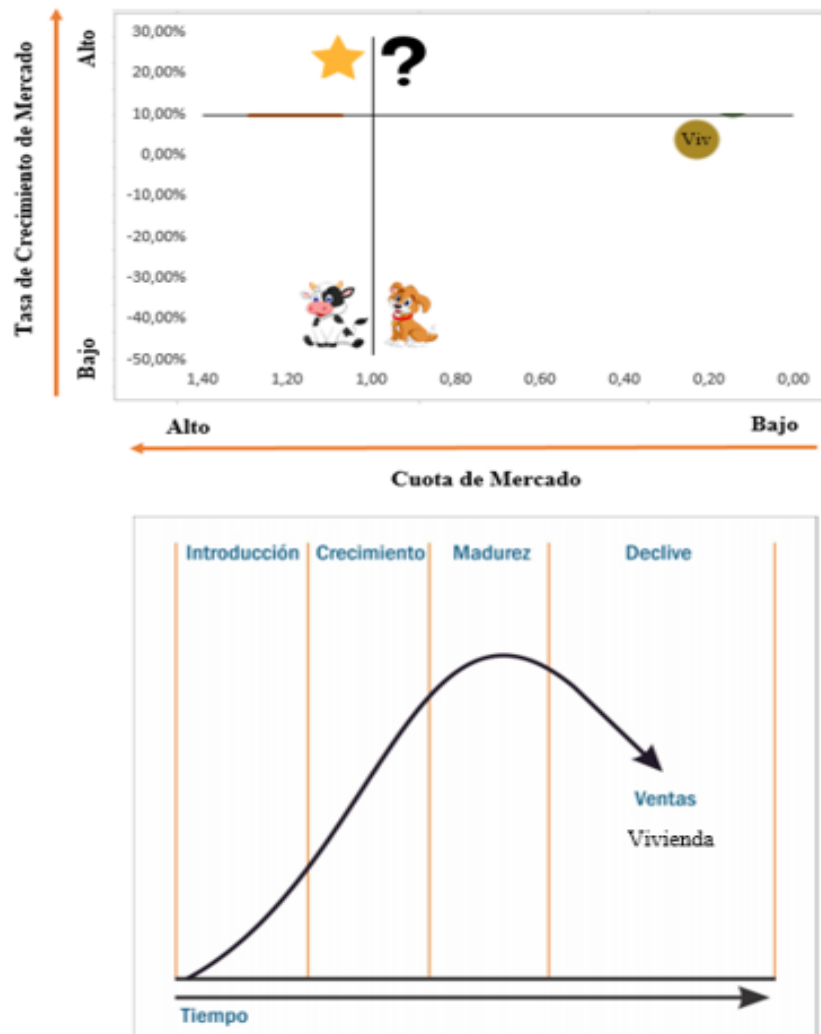
**Tabla 20.** Presupuesto para video de seguros

**Fuente:** Autora

## Vivienda

Este producto se encuentra en el cuadrante perro y en la etapa de declive como se observa en la Figura 18, lo que significa que tiene un crecimiento y una cuota de mercado

baja y por tanto necesita de un análisis detallado para conocer su situación actual y las estrategias de crecimiento que se pueden plantear ya que es un producto que no puede ser eliminado del Segmento Preferente del Banco de Bogotá;



**Figura 18.** Ubicación del producto vivienda en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto

**Fuente:** Autora

Su característica principal es que es transversal y ancla en todos los segmentos; es decir, todas las personas independientemente del salario recibido pueden adquirir una casa y es catalogada como el sueño y principal meta de un ser humano; por consiguiente, el

Segmento Preferente del Banco de Bogotá reconoce su importancia y en la actualidad establece una estrategia que clasifica el tipo de vivienda en tres: Vip (Vivienda de Interés Prioritario), Vis (Vivienda de Interés Social) y No Vis (Vivienda diferente a Interés Social), esto hace que las características de cada uno de los productos ofrecidos en el crédito de vivienda cambien respecto a la situación de cada uno de los clientes, todo esto con el fin de que sea accesible en todos los estratos y/o clase social del país, estableciendo también un apoyo con el gobierno nacional para la adquisición de vivienda a través de un programa denominado *Mi Casa Ya*, el cual otorga ciertos subsidios a personas que reciban ingresos entre los 2 a 8 SMMLV; sin embargo, muchas personas no conocen estas estrategias aplicadas por el Segmento Preferente del Banco de Bogotá y para dar reconocimiento es importante:

✓ Establecer convenios con empresas en las que seleccionen a sus clientes más antiguos y por medio de una premiación por su excelente trabajo y durabilidad en la empresa ofrezcan beneficios de compra de vivienda financiada con el Segmento Preferente del Banco de Bogotá a tasas muy llamativas a través del plan de acción que se observa en la Tabla 21 el cual tiene un presupuesto que se encuentra en la Tabla 22 y se calcula según el promedio de los precios del mercado y está sujeto a posibles variaciones.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CÚANDO?	¿QUIÉN?
Actividades para crear convenios con empresas públicas y privadas para premiar a sus empleados más antiguos por medio de la compra de	-Visitar empresas para crear el convenio explicando los beneficios que este genera para el empleado y empleador  -Diseñar diapositivas didácticas que expongan	-Recursos tecnológicos  -Recursos humanos	Del 01 de Enero al 01 de Junio del 2022	-Asesor comercial

vivienda con el Banco de Bogotá	<p>la información de manera clara y precisa</p> <p>-Tener un contacto directo y permanente con el área encargada de la empresa para resolver todas sus dudas e inquietudes de manera rápida y oportuna</p>			
---------------------------------	--	--	--	--

**Tabla 21.** Plan de acción para crear convenios de vivienda

**Fuente:** Autora

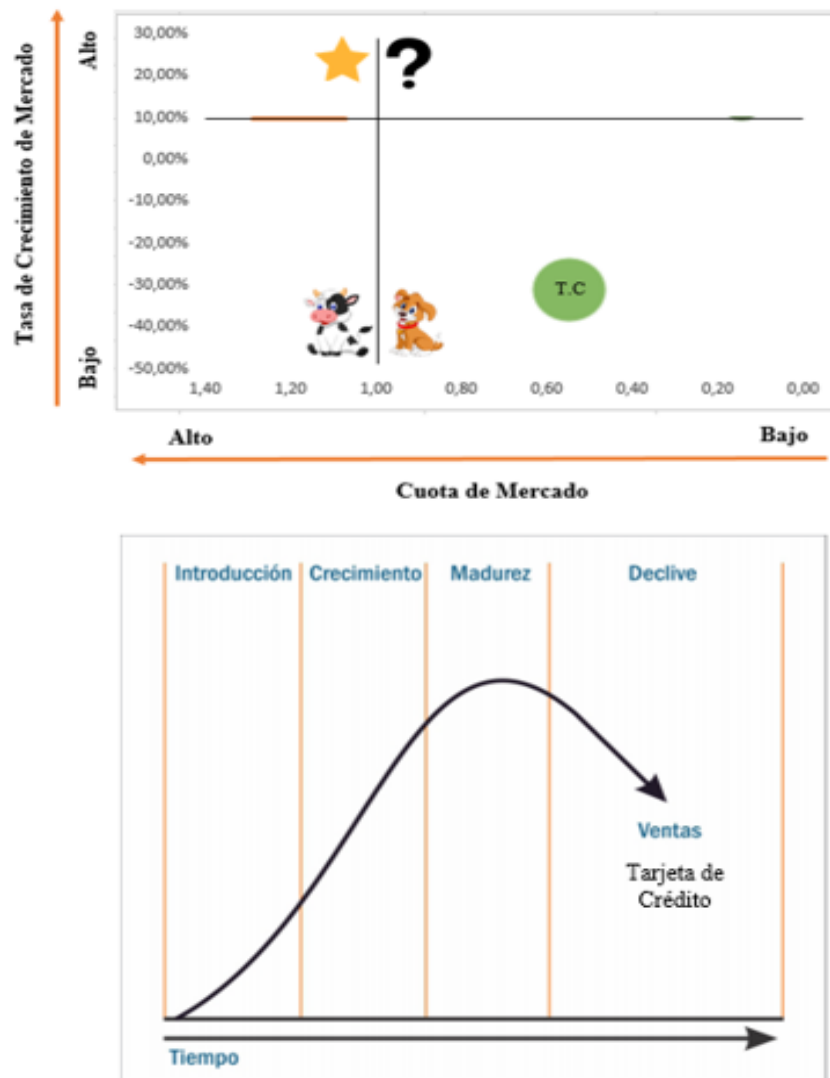
Presupuesto				
Concepto	Unidad de medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Salario asesor comercial	COP	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Tablet	COP	\$ 700.000	1	\$ 700.000
				<b>\$ 3.700.000</b>

**Tabla 22.** Presupuesto para crear convenios de vivienda

**Fuente:** Autora

## Tarjeta de Crédito

Este producto se encuentra en el cuadrante perro y en la etapa de declive lo cual significa que tiene un crecimiento y una cuota de mercado baja. Ver Figura 19.



**Figura 19.** Ubicación del producto tarjeta de crédito en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto

**Fuente:** Autora

Esta posición se debe a las grandes variaciones de ventas que presentó el producto a causa del virus COVID-19, ya que como está diseñado para todas las personas independientemente de su estrato social o ingresos mensuales, esto perjudicó a nivel general sin excepción, de que algún sector se excluyera y generara ingresos para la entidad; es importante contextualizar la función que realiza este producto debido a que permite realizar

pagos de cualquier tipo ya sea a nivel nacional e internacional difiriendo a cuotas el valor total.

El Segmento Preferente del Banco de Bogotá identificó su importancia y reconoció que anteriormente los clientes llegaban a las oficinas y adquirían el producto sin aplicar un gran número de estrategias puesto que los mismos clientes se informaban por sus propios medios o simplemente la adquirían por ser un producto relativamente común entre todos los ciudadanos, sin conocer en muchas ocasiones los beneficios no sólo financieros sino también a nivel personal; por tanto, para atraer a mayor número de clientes implementa en la actualidad diversas estrategias de crecimiento las cuales son las siguientes:

- ✓ Diseña una tarjeta llamada Economía la cual en esta época tiene características muy atractivas y una de ellas es que todas las compras que se realicen en supermercados, droguerías y restaurantes se reintegran el 5% del valor total cancelado, y las personas que la pueden adquirir deben tener ingresos menores a 1.5 SMMILV.

- ✓ Crea una tarjeta llamada Estudiante en la cual su único requisito es demostrar que actualmente se encuentran activos en cualquier plan de estudios para adolescente entre 18 a 25 años.

- ✓ Aumenta los meses de exoneración de cuota de manejo de todas las tarjetas de crédito.

- ✓ Establece canales de comunicación como lo son las pantallas que se encuentran en cada oficina para plasmar el gran número de beneficios que tienen las tarjetas de crédito del Segmento Preferente del Banco de Bogotá.

Estas son las estrategias que se implementan para este producto; sin embargo para aumentar las ventas es necesario captar nuevos clientes, y esto se puede realizar por medio de una persona encargada de visitar centros comerciales, centro de negocios y empresas para brindar información y a través de una Tablet aprobar de manera más rápida y efectiva las tarjetas de crédito; esta estrategia se desarrolla por medio de un plan de acción que se observa en la Tabla 23 el cual tiene un presupuesto en la Tabla 24; en el caso de las universidades que en la actualidad todo se está manejando por medio de la virtualidad, se utiliza el correo electrónico para enviar la invitación de conocer los beneficios que esta tarjeta trae a los estudiantes como se observa en la Figura 20 y realizar campañas publicitaria en las redes sociales de cada institución que en la mayoría de los casos, por ser útil y necesaria para los estudiantes de la universidad lo publica en sus redes sociales sin ningún valor adicional.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CÚANDO?	¿QUIÉN?
Actividades para dar a conocer los beneficios que tienen las tarjetas de crédito del Banco de Bogotá a través de visitas a centros comerciales y centros de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visitar los centros comerciales y de negocios más grandes de las principales ciudades del país</li> <li>-Diseñar folletos publicitarios didácticos que inviten y motiven a las personas a recibir información de las tarjetas de crédito</li> <li>-Uniformar a las personas que están ofreciendo el producto con un objeto distintivo del banco</li> <li>-Tener una Tablet por asesor que sea utilizada para realizar los procesos de manera inmediata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos tecnológicos</li> <li>-Recursos humanos</li> <li>-Materiales</li> </ul>	Del 01 de Enero al 01 de Junio del 2022 el último fin de semana de cada mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesor comercial</li> <li>-Experto en medios audiovisuales</li> </ul>

**Tabla 23.** Plan de acción para visitar centros comerciales y de negocio

**Fuente:** Autora

Presupuesto				
Concepto	Unidad de medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Salario asesor comercial	COP	\$ 3.000.000	50	\$ 150.000.000
Salario del experto audiovisual	COP	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Folletos publicitarios	COP	\$ 500	5000	\$ 2.500.000
Tablets	COP	\$ 700.000	50	\$ 35.000.000
Camiseta y distintivos del banco	COP	\$ 60.000	50	\$ 3.000.000
Permiso para circular en el centro comercial y de negocios	COP	\$ 70.000	25	\$ 1.750.000
				<b>\$ 195.250.000</b>

**Tabla 24.** Presupuesto para visitar centros comerciales y de negocios

**Fuente:** Autora

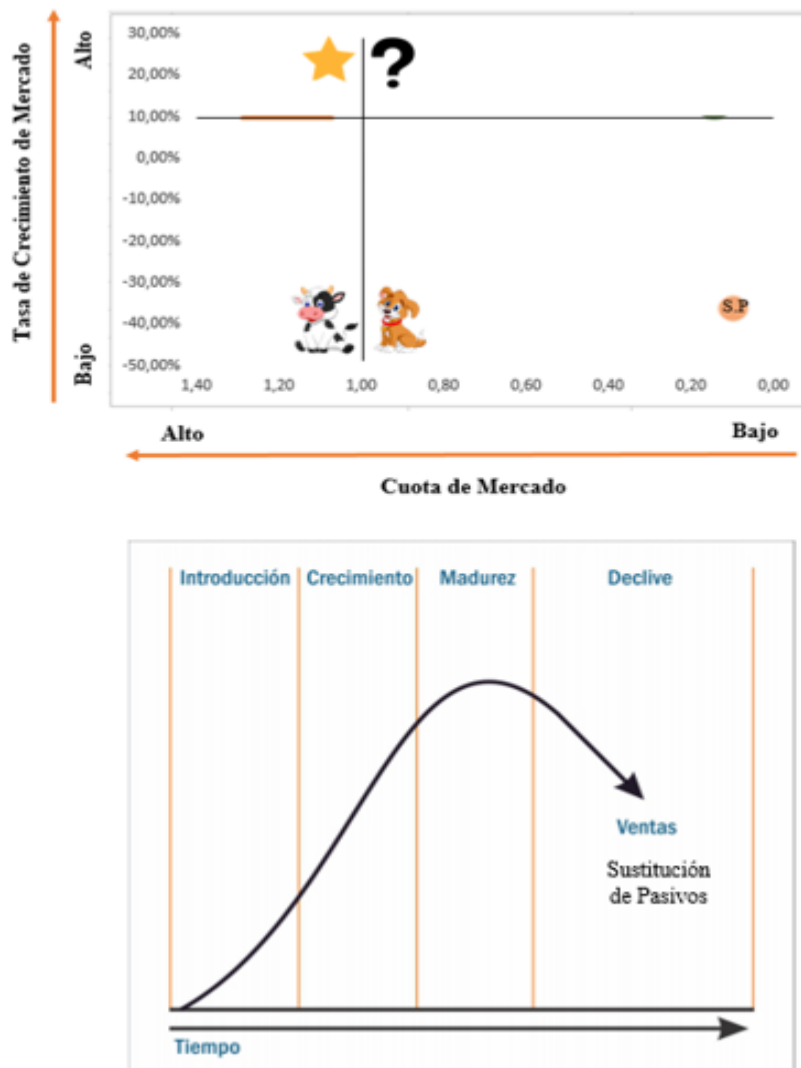


**Figura 20.** Invitación a los estudiantes

**Fuente:** Autora

### **Sustitución de Pasivos**

Este producto se encuentra en el cuadrante perro y en la etapa de declive como se observa en la Figura 21 con un crecimiento y una cuota de mercado baja.



**Figura 21.** Ubicación del producto sustitución de pasivos en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto

**Fuente:** Autora

Esta posición no es consecuencia del COVID-19, sino que es un producto que por su naturaleza y competencia bancaria que existe genera ciertas restricciones de ventas, debido a que es un producto que permite unificar todas las obligaciones que el cliente tenga en otras entidades financieras a una tasa especial y con un amplio plazo de financiación; sin embargo, en muchas ocasiones es complejo ofrecerlo, ya que la tasa que le ofrecen al cliente otras

entidades ya es muy baja y el Segmento Preferente del Banco de Bogotá no puede disminuir más por sus límites comerciales y financieros; y por tanto, establecer estrategias es un proceso limitado por sus características; pero aun así se lleva a cabo en la actualidad el diseño de una base de datos de diferentes clientes seleccionados de diversas entidades financieras de Colombia, las cuales tengan información previa del usuario para ofrecer la mejor opción de unificar sus obligaciones financieras.

Esta estrategia ha atraído a muchos clientes, pero en algunos casos el usuario no adquiere el producto por falta de información verídica y eficaz debido a que son personas que cuentan con poco tiempo para atender y por ende es necesario captar su atención e interés, para esto es necesario tener a disposición asesores comerciales capacitados en temas de conversión de tasas a distintos periodos para resolver dudas o inquietudes en muy poco tiempo lo que se puede lograr a través del plan de acción que se observa en la Tabla 25 el cual tiene un presupuesto que se encuentra en la Tabla 26.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
Actividades de capacitación en conversión de tasas a distintos periodos para brindar una información oportuna y eficaz en el proceso	-Organizar un sábado de cada mes una capacitación de 30 minutos planeada por los gerentes de zona y su equipo  -Presentar diapositivas se claras y sencillas por vía Teams para su comprensión acompañada de ejercicios prácticos que cada uno debe desarrollar	-Recursos tecnológicos  -Recursos Humanos	Del 01 de Enero al 01 de Junio del 2022, un sábado cada mes	-Experto financiero

**Tabla 25.** Plan de acción para la capacitación de conversión de tasas

**Fuente:** Autora

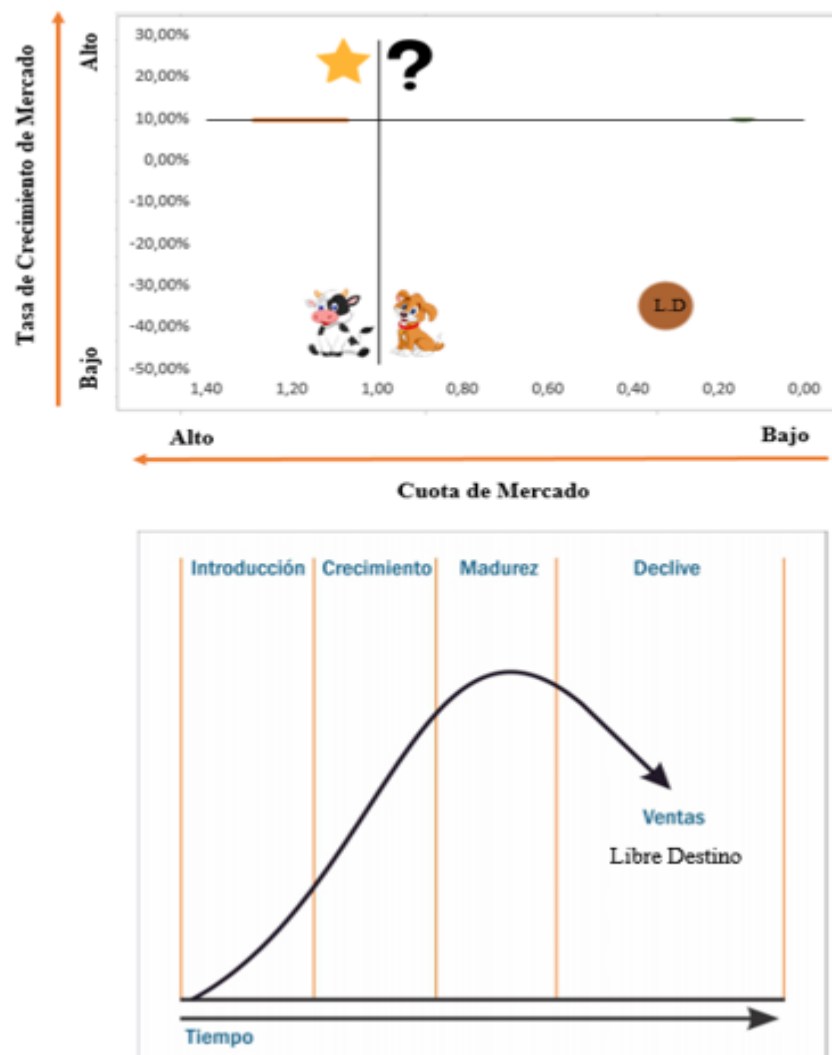
Presupuesto				
Concepto	Unidad de medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Salario experto financiero	COP	\$ 4.500.000	1	\$ 4.500.000
Computador	COP	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
				<b>\$ 6.000.000</b>

**Tabla 26.** Presupuesto para capacitar sobre conversión de tasas

**Fuente:** Autora

### Producto Libre Destino

Este producto se encuentra en el cuadrante perro y en la etapa de declive como se observa en la Figura 22.



**Figura 22.** Ubicación del producto libre destino en la matriz BCG y Ciclo de Vida del Producto

**Fuente:** Autora

Esta ubicación se debe a que es un producto al cual no se le ha prestado una atención muy detallada; este se conoce como aquel con el que se puede financiar cualquier proyecto sin requerir una demostración con documentos para su utilización y por su naturaleza, que puede ser muy llamativo para personas que quieran invertir en sus pequeños negocios, estudios, viajes o en general para muchos proyectos personales o profesionales; sin embargo

el Segmento Preferente del Banco de Bogotá no ha establecido nuevas estrategias que contribuyan al crecimiento de sus ventas sólo aplica en la actualidad la siguiente:

- ✓ El cliente que se acerque a alguna oficina y brinde su número de cédula el asesor comercial verifica que tenga aprobado este producto para desembolsarlo de manera casi inmediata.

Esta es la estrategia utilizada por el Segmento Preferente del Banco de Bogotá para vender su producto; sin embargo, requiere de nuevas estrategias que contribuyan a su posicionamiento, estas son:

- ✓ Antes de realizar la llamada al cliente conocer a profundidad su actividad profesional y/o comercial para poder ofrecer buenas opciones de destinar el dinero a través del plan de acción que se plasma a continuación.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
Actividades para llamar al cliente, brindar información y convencer de la adquisición de este producto a su profundidad su actividad económica	-Buscar en la base de datos CRM del banco la información económica del cliente para comunicar los beneficios que este le traería a su vida  -Disponer de un lugar cómodo y en silencio para atender la llamada correctamente  -Resolver todas las dudas e inquietudes del cliente de manera clara  -Agendar una cita con el cliente para realizar todo el proceso	-Recursos tecnológicos  -Recursos Humanos	Del 01 de Enero al 01 de Junio del 2022.	-Asesor comercial

**Tabla 27.** Plan de acción para llamar al cliente

**Fuente:** Autora

Presupuesto				
Concepto	Unidad de medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Salario asesor comercial	COP	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Computador	COP	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Celular	COP	\$ 350.000	1	\$ 350.000
				<b>\$ 4.850.000</b>

**Tabla 28.** Presupuesto para llamar al cliente

**Fuente:** Autora

✓ Visitar centros tecnológicos y empresas para ofrecer a personas jóvenes este producto que no requiere de mucha vida crediticia través del plan de acción que se observa en la Tabla 29 el cual tiene un presupuesto que se encuentra en la Tabla 30.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
Actividades para dar a conocer los beneficios que tiene el producto libre destino para los jóvenes a través de visitas a centros tecnológicos y empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visitar los centros comerciales y de negocios más grandes de las principales ciudades del país</li> <li>-Diseñar folletos publicitarios didácticos que inviten y motiven a las personas a recibir información de libre destino</li> <li>-Uniformar a las personas que están ofreciendo el producto con un objeto distintivo del banco</li> <li>-Tener una Tablet por asesor que sea utilizada para realizar los procesos de manera inmediata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos tecnológicos</li> <li>-Recursos humanos</li> <li>-Materiales</li> </ul>	Del 01 de Enero al 01 de Junio del 2022 el primer fin de semana de cada mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesor comercial</li> <li>-Experto en medios audiovisuales</li> </ul>

**Tabla 29.** Plan de acción para visitar centro comerciales y tecnológicos

**Fuente:** Autora

Presupuesto				
Concepto	Unidad de medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Salario asesor comercial	COP	\$ 3.000.000	50	\$ 150.000.000
Salario del experto audiovisual	COP	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Folletos publicitarios	COP	\$ 500	5000	\$ 2.500.000
Tablets	COP	\$ 700.000	50	\$ 35.000.000
Camiseta y distintivos del banco	COP	\$ 60.000	50	\$ 3.000.000
Permiso para circular en el centro comercial y tecnológicos	COP	\$ 70.000	25	\$ 1.750.000
				<b>\$ 195.250.000</b>

**Tabla 30.** Presupuesto para visitar centros comerciales y tecnológicos

**Fuente:** Autora

En conclusión, las estrategias que se llevan a cabo actualmente en el Segmento Preferente del Banco de Bogotá se han caracterizado por ser muy precisas y los resultados de la puesta en marcha de cada una de ellas han sido todo lo esperado ya que cada mes se acerca más el cumplimiento de lo proyectado con lo desembolsado esto, sin olvidar el gran desempeño y aprovechamiento de la gran variedad de actitudes y aptitudes que cuenta el personal de este segmento que cada vez está más posicionado y admirado por todo el Banco en general; sin embargo, también presenta ciertos factores que pueden ser reforzados a través de nuevas estrategias que involucren la naturaleza del producto como también su etapa y situación actual que en consecuencia a los grandes cambios experimentado por Colombia han disminuido notoriamente las venta de cada uno de ellos; es importante reconocer que todo el portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá es esencial para su funcionamiento y no es adecuado plantear estrategias que traigan como resultado la desaparición de alguno de ellos

### **Socialización del proyecto al Segmento Preferente del Banco de Bogotá**

Con el fin de compartir las nuevas estrategias planteadas como resultado de la descripción y evaluación del portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá se plantea un encuentro virtual por medio de la plataforma Teams en presencia del Director y Gerentes de Zona del segmento con el objetivo de debatir los grandes beneficios de este nuevo proyecto en el trabajo diario encaminado al cumplimiento de las metas establecidas en diferentes periodos de tiempo; sin embargo, se presentan diversas situaciones relacionadas con el usuario de red y un retraso en las reuniones organizadas durante el mes

que impidieron que se desarrollara la actividad como se había planteado; por tanto, se diseñaron diapositivas didácticas, claras y precisas que cuentan con un audio como se observa en la Figura 23 que demuestran y explican a grandes rasgos el objetivo general, los objetivos específicos del proyecto, la metodología empleada y los resultados obtenidos representados en estrategias que mejoran y aumentan las cifras en la venta de cada uno de los productos del segmento ( ver Anexo A).



**Figura 23.** Diapositivas para la presentación del proyecto al Segmento Preferente del Banco de Bogotá

**Fuente:** Autora

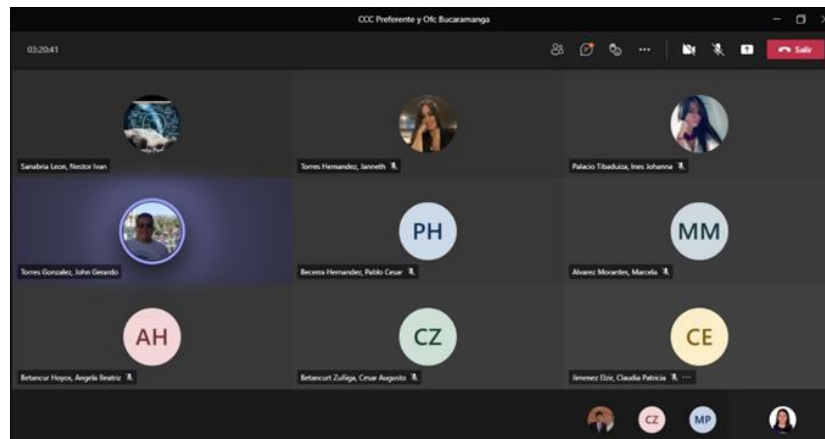
Las diapositivas fueron enviadas por correo electrónico al jefe Néstor Sanabria y a los Gerentes de Zona para que las escuchen y evalúen el trabajo desarrollado durante mi práctica empresarial en el Segmento Preferente del Banco de Bogotá con el fin de continuar aplicando las dos metodologías: Matriz Boston Consulting Group (BCG) y Ciclo de Vida del Producto para evaluar el portafolio de productos y establecer estrategias que vayan acorde a la situación actual de cada uno de ellos.

#### **9.4. Funciones Asignadas del Área Comercial**

El segmento Preferente del Banco de Bogotá tiene un modelo de atención personalizada para un público objetivo conformado por un Director, Gerentes de zona y/o de oficinas, Especialistas de cada producto y Asesores comerciales que trabajan incansablemente para el cumplimiento de cada meta y buen posicionamiento del segmento dentro de la entidad; por ende, durante la práctica empresarial se desarrollan funciones que están encaminadas al seguimiento de cada producto, a continuación se encuentra su explicación y los logros respectivos.

- **Comité Segmento Preferente**

La participación en el comité realizado el día viernes de cada semana con una duración de 3 horas, como se observa en la Figura 24, es una reunión por vía Teams en la que asisten los Especialistas, Gerentes de zona y Director, para conocer las metas de cada mes, el seguimiento semana a semana de los productos según las zonas, las estrategias descritas por cada Especialista, las tareas que faltan por cumplir.



**Figura 24.** Comité Segmento Preferente.

**Fuente:** Banco de Bogotá

Principalmente, es un espacio para premiar y felicitar mediante un ranking al mejor desempeño zonal dirigiendo palabras y frases de motivación a todo el equipo que simbolizan la unión para cumplir cada meta; el principal objetivo de la practicante, autora del presente informe, es escuchar detalladamente la participación de cada uno para estar informada sobre la situación actual del segmento; como también, brindar un seguimiento al cumplimiento de la programación elaborada el día anterior por la secretaria coordinando que todos participen en el tiempo estimado, como se evidencia en la Figura 25.

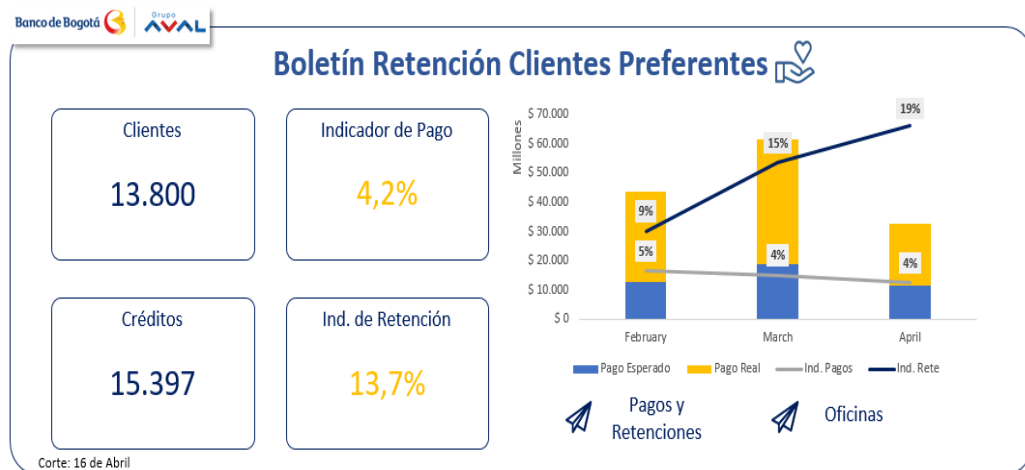


**Figura 25.** Programación comité Segmento Preferente

**Fuente:** Banco de Bogotá

- **Retención de Clientes**

La tarea que requiere de un control más detallado dentro del segmento, es la retención de clientes que tiene como objetivo llevar a cabo actividades y estrategias para reducir la pérdida de clientes que en la mayoría de casos, se van porque otras entidades financieras ofrecen mejores tasas para sus créditos; este proceso inicia con una base de datos enviada por el boletín de retenciones, como se observa en la Figura 26, en la que se encuentra el indicador de retención, el indicador de pago, los clientes, los créditos, las oficinas que reciben mayor cantidad de dinero, el valor retenido, el valor perdido, y entre otros datos claves, para el análisis y control del indicador.



**Figura 26.** Boletín Retención de Clientes Preferentes.

**Fuente:** Banco de Bogotá

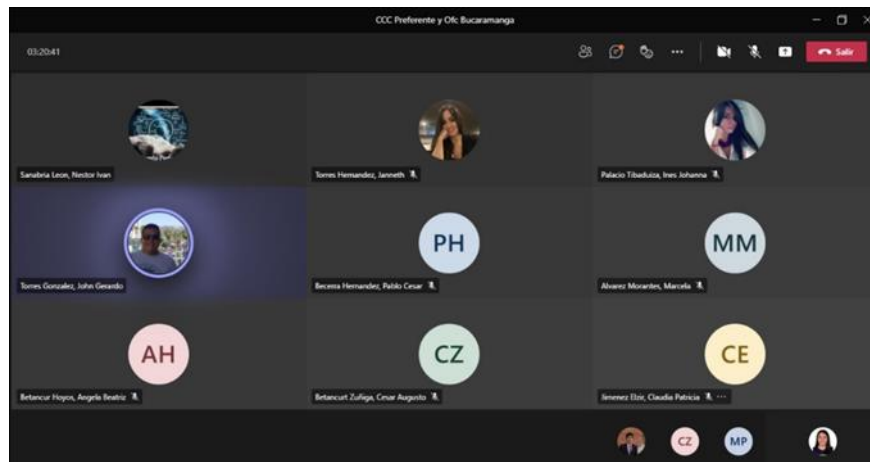
El documento es muy extenso y contiene una gran información; por consiguiente, el director solicita un zoom presentado en diapositivas de PowerPoint con corte de cada semana para conocer el acumulado del mes que contengan el valor retenido y perdido de todas las zonas preferentes; el porcentaje de retención de cada producto dentro del segmento; y un ranking y reconocimiento para el mejor gerente de zona y/o de oficina como se observa en la Figura 27.



Figura 27. Zoom de Retención de clientes.

Fuente: Banco de Bogotá

Esta presentación es enviada a todo el equipo para evaluar a grandes rasgos la situación actual de sus clientes y proponer estrategias para cada una de las zonas en un comité realizado los días miércoles de cada semana con una duración de 30 minutos, evidenciado en la Figura 28



**Figura 28.** Comité Retención de clientes Segmento Preferente

**Fuente:** Banco de Bogotá

- **Garantías Pendientes**

A los clientes que adquieren un crédito en el Banco de Bogotá se les genera un documento llamado pagaré que contiene la promesa incondicional de una persona, denominada suscriptora o deudor, de que pagará a una segunda persona, llamada beneficiario o acreedor, una suma determinada de dinero en un determinado plazo; este documento se envía a través de un número de precinto al Centro de Administración Documental (CAD) quienes tienen soporte y control del pagaré; y por ende, cuando un cliente no se encuentra registrado en el CAD debe ser normalizado lo más pronto posible por su importancia para la entidad. El proceso de solicitud del precinto inicia con el envío de una base de datos denominada Garantías Bogotá en donde se encuentran todas las regiones del Banco de Bogotá, como se observa en la Figura 29.

COD OF	NOMBRE OFICINA	FECHA DESEMBOLSO	NUM_CRED	COD OF DESEMBOLSO	OF FUSIONADA	TIPO_ID	NUM_ID CLIENTE	LÍNEA DE CRÉDITO	NOMBRE LÍNEA DE CRÉDITO	CAD	VALOR INICIAL O CUPO	SALDO A LA FECHA
1009	G CIA. PREFERENTE 1009	29-may-20	00555822786	0174	-	CC	1023896058	131	Credifaci-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$67.158.060	\$64.237.362
1008	G CIA. PREFERENTE 1008	3-dic-20	00558089635	0052	-	CC	79744215	20	Transporte - empleados	BOG	\$90.000.000	\$89.959.826
1105	G CIA. PREFERENTE 1105	16-dic-20	00558246163	0047	-	CC	38221602	73	Vehiculos Nuevos	BOG	\$72.000.000	\$70.958.485
1004	G CIA. PREFERENTE 1004	21-ene-21	00558695720	0223	-	CC	53063725	131	Credifaci-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$11.271.802	\$11.194.386
1005	G CIA. PREFERENTE 1005	29-ene-21	00558836436	0038	-	CC	52954363	131	Credifaci-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$27.049.668	\$26.845.702
1014	G CIA. PREFERENTE 1014	31-ene-21	00558857671	0948	-	CC	52318981	131	Credifaci-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$38.756.500	\$38.495.416
1112	G CIA. PREFERENTE 1112	11-feb-21	00559033998	0249	-	CC	52704948	73	Vehiculos Nuevos	CAL	\$72.000.000	\$70.354.991
1012	G CIA. PREFERENTE 1012	19-feb-21	00559190666	0551	-	CC	52061593	67	Sustitución de Pasivos	BOG	\$29.325.951	\$29.325.951
1298	Pyme 1_0_1298	6-feb-20	00544663219	0606	-	CC	16644348	73	Vehiculos Nuevos	BOG	\$143.300.000	\$138.790.190
1011	G CIA. PREFERENTE 1011	21-feb-20	00544996633	0103	-	CC	52362668	67	Sustitución de Pasivos	BOG	\$12.801.205	\$11.134.656
1261	G CIA. PREFERENTE 1261	15-jul-20	00556168857	0223	-	CC	30394958	67	Sustitución de Pasivos	BOG	\$21.419.679	\$20.887.288
1009	G CIA. PREFERENTE 1009	4-ago-20	00556578247	0174	-	CC	52846894	131	Credifaci-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$79.795.672	\$76.940.642
1015	G CIA. PREFERENTE 1015	28-ago-20	00556663241	0073	-	CC	52272309	20	Transporte - empleados	BOG	\$40.000.000	\$32.098.506
1095	G CIA. PREFERENTE 1095	13-ene-21	00558380274	0112	-	CC	79989139	73	Vehiculos Nuevos	BOG	\$70.000.000	\$32.609.251
1292	Pyme 1_0_1292	29-ene-21	00558835605	0208	-	CC	11348931	67	Sustitución de Pasivos	BOG	\$55.613.454	\$55.066.143
1091	G CIA. PREFERENTE 1091	8-feb-21	00558979040	0034	-	CC	1022353766	1	Ordinaria	BOG	\$35.000.000	\$35.000.000
1267	G CIA. PREFERENTE 1267	16-feb-21	00559139376	0085	-	CC	94428265	5	Credito libre destino	BOG	\$50.000.000	\$50.000.000
1259	G CIA. PREFERENTE 1259	16-feb-21	00559137118	0008	-	CC	79141925	67	Sustitución de Pasivos	BOG	\$71.134.538	\$71.134.538
1106	G CIA. PREFERENTE 1106	1-oct-20	00557148789	0009	-	CC	52521846	5	Credito libre destino	BOG	\$3.500.000	\$3.138.119

Figura 29. Base de datos Garantía Bogotá

Fuente: Banco de Bogotá

Es necesario filtrar la información únicamente del Segmento Preferente y trabajar en conjunto con los Gerentes de zona y de oficina por vía telefónica o por Teams para que busquen el número de precinto con el que enviaron el pagaré, mencionando el día en que lo hicieron y si por alguna razón no lo ha entregado en el buzón, cual es el motivo; para luego resumirlo en una tabla de Excel evidenciado en la Figura 30 y enviarlo al Centro de Administración Documental que tienen la función de actualizar la información de los clientes.

N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB
FECHA DESEMBOLV	NUM_CRED	COD OF DESEMBOLV	OF FUSIONAD	TIPO_ID	NUM_ID CLIENTE	LÍNEA DE CRÉDITO	NOMBRE LÍNEA DE CRÉDITO	CAD	VALOR INICIAL O CUPO	SALDO A LA FECHA	N° de precinto	Fecha de envío		
29-may-20	0055822786	0174	-	CC	1023896058	131	Credifacil-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$67.158.060	\$64.237.362	6971245	7/11/2021		
3-dic-20	00558089635	0052	-	CC	79744215	20	Transporte - empleados	BOG	\$90.000.000	\$89.959.826	5910874	4/12/2020		
16-dic-20	00558246163	0047	-	CC	38211602	73	Vehiculos Nuevos	BOG	\$72.000.000	\$70.958.485	6009011	17/12/2020		
21-ene-21	00558695720	0223	-	CC	53063725	131	Credifacil-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$11.271.802	\$11.194.386	6008810	8/04/2021		
29-ene-21	00558836436	0038	-	CC	52954363	131	Credifacil-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$27.049.668	\$26.845.702	6045239	13/09/2020		
31-ene-21	00558857671	0948	-	CC	52518981	131	Credifacil-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$38.756.500	\$38.495.416	5043671	5/02/2021		
11-feb-21	00559030998	0349	-	CC	52704948	73	Vehiculos Nuevos	CAL	\$72.000.000	\$70.254.991	5935678	21/08/2020		
19-feb-21	00559109666	0351	-	CC	52061593	67	Sustitución de Pasivos	BOG	\$29.325.951	\$29.325.951	6008328	29/11/2020		
21-feb-20	00554999633	0109	-	CC	52362668	67	Sustitución de Pasivos	BOG	\$12.801.205	\$11.134.656	6001278	4/02/2021		
15-jul-20	00556168857	0223	-	CC	30394958	67	Sustitución de Pasivos	BOG	\$21.419.679	\$20.887.288	5943678	19/09/2020		
4-ago-20	00556378247	0174	-	CC	52846894	131	Credifacil-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$79.795.672	\$76.940.642	5085673	15/03/2021		
16-ago-20	00556663241	0073	-	CC	52772309	20	Transporte - empleados	BOG	\$40.000.000	\$32.098.506	5930126	7/03/2021		
13-ene-21	00558580274	0112	-	CC	79989139	73	Vehiculos Nuevos	BOG	\$70.000.000	\$32.609.251	5059918	11/02/2021		
8-feb-21	00558979040	0034	-	CC	102233766	1	Ordinaria	BOG	\$35.000.000	\$35.000.000	5969397	9/04/2021		
16-feb-21	00559139376	0085	-	CC	94428265	5	Credito libre destino	BOG	\$50.000.000	\$50.000.000	6021454	22/02/2021		
16-feb-21	00559137118	0008	-	CC	79141925	67	Sustitución de Pasivos	BOG	\$71.134.538	\$71.134.538	6021454	22/02/2021		
1-oct-20	00557148789	0009	-	CC	52521846	5	Credito libre destino	BOG	\$3.500.000	\$3.138.119	6042657	10/02/2021		
29-ene-21	00558834955	0000	-	CC	19120948	131	Credifacil-Libranzas Convenios mensual	BOG	\$160.000.000	\$160.000.000	5974127	8/07/2020		
1-feb-21	00558858554	0000	-	CC	1073153923	5	Credito libre destino	BOG	\$20.000.000	\$20.000.000	5048240	16/11/2020		
16-feb-21	00559104643	0275	-	CC	53107597	5	Credito libre destino	BOG	\$25.000.000	\$25.000.000	6007259	14/12/2020		

Figura 30. Base de datos Garantía Bogotá con su respectivo número de precinto

Fuente: Banco de Bogotá

• Plan táctico para normalizar libranzas

La naturaleza del producto libranzas es que la cuota sea descontada de la nómina del cliente y cuando esto no sucede se conoce como un cliente desconectado; las razones son las siguientes:

- ✓ Error de la plataforma. En algunas ocasiones, la plataforma del Banco desconecta al cliente sin ninguna razón y genera mora en sus pagos.
- ✓ Capacidad de descuento. En este caso, el cliente no puede superar el 50% de descuentos respecto al ingreso que recibe mes a mes.

Para el Banco de Bogotá es muy importante normalizar esta situación por medio de un contacto directo con el cliente para conocer cuál de estos dos problemas se le está presentando y solventarlos rápidamente; para esto, se envía una base de datos con la

información del cliente, el número del crédito, oficina a la que pertenece y documento a diligenciar con el usuario, como se observa en la Figura 31.

ZONA	Oficina	No Crédito	Identificación	Convenio	Sector	SOLICITAR	Saldo Capital	FECHA DE ENVÍO
5 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 5	1281 - GCIA. PREFERENTE 1281	556372387	19332752	Colpensiones	Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 103.400.000,00	
3 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 3	1107 - GCIA. PREFERENTE 1107	556084288	17067247	Colpensiones	Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 71.000.000,00	
2 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 2	1094 - GCIA. PREFERENTE 1094	457614411	51578154	Colpensiones	Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 67.702.927,00	
2 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 2	1093 - GCIA. PREFERENTE 1093	456636408	41565973	Colpensiones	Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 64.336.197,00	
1 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 1	1009 - GCIA. PREFERENTE 1009	554317834	13516017	Colpensiones	Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 63.693.127,00	
4 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 4	1270 - GCIA. PREFERENTE 1270	358799061	41785727	Colpensiones	Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 62.520.673,00	
2 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 2	1092 - GCIA. PREFERENTE 1092	356715011	12114435	Colpensiones	Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 26.769.604,00	
1 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 1	1010 - GCIA. PREFERENTE 1010	555824953	80374400	Colpensiones	Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 76.815.278,00	
2 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 2	1093 - GCIA. PREFERENTE 1093	555292484	41737034	Colpensiones	Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 21.876.942,00	
2 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 2	1097 - GCIA. PREFERENTE 1097	557026991	19183954	Colpensiones	Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 83.274.006,00	
3 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 3	1100 - GCIA. PREFERENTE 1100	555908783	14990599	Colpensiones	Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 142.011.795,00	
3 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 3	1100 - GCIA. PREFERENTE 1100	556263995	17138515	Colpensiones	Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 61.572.858,00	
3 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 3	1108 - GCIA. PREFERENTE 1108	556538244	39751865	Colpensiones	Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 64.426.017,00	
4 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 4	1260 - GCIA. PREFERENTE 1260	555533447	1048212323	Policia Nacional	Sector Defensa	SOLICITAR PIN O ÚLTIMO DESPRENDIBLE DE PAGO	\$ 121.031.153,00	
4 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 4	1260 - GCIA. PREFERENTE 1260	453546538	8421375	Colpensiones	Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 80.395.869,00	
4 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 4	1260 - GCIA. PREFERENTE 1260	556709657	13930631	Policia Nacional	Sector Defensa	SOLICITAR PIN O ÚLTIMO DESPRENDIBLE DE PAGO	\$ 64.619.988,00	
4 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 4	1262 - GCIA. PREFERENTE 1262	555661575	19104844	Colpensiones	Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 69.254.203,00	
4 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 4	1271 - GCIA. PREFERENTE 1271	557336585	19122704	Colpensiones	Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 31.909.958,00	
1 - ZONA PREFERENTE BOGOTÁ 1	1015 - GCIA. PREFERENTE 1015	555632474	80002652	Policia Nacional	Sector Defensa	SOLICITAR PIN O ÚLTIMO DESPRENDIBLE DE PAGO	\$ 167.527.857,00	

**Figura 31.** Base de datos Plan Táctico para normalizar Libranzas

**Fuente:** Banco de Bogotá

Para llevar a cabo esta tarea, es necesario trabajar en conjunto con los gerentes de oficina por correo electrónico o Teams para que contacten al cliente, le asigne una cita y realicen el debido proceso para volverlos a conectar y no presenten ningún inconveniente con el Banco de Bogotá; el gerente debe tener una comunicación constante para informar cualquier duda o inquietud que presente al momento de completar la información como también, para presentar las observaciones de cada uno de los clientes como se observa en la Figura 32 para enviarlo al especialista del producto y sea él quien se encargue de actualizar la información.

PLAN TÁCTICO MAYO PREFERENTE - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA Iniciar sesión

Portapapeles Pegar Fuente Alineación Número Estilos Formato Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

Sector	SOLICITAR	Saldo Capital	FECHA DE ENVÍO	PIN	ESTADO	CONFIRMAR TELEFÓNICO	TIPIFICACION	OBSERVACIONES
Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 103.400.000,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	ENVIADOS EL 10/01/2021 - N° STICKER: 00325537
Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 71.000.000,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 67.702.927,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	CAPACIDAD DE DESCUENTO
Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 64.336.197,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	CLIENTE FALLECIDO
Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 63.693.127,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 62.520.673,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	NO SE HA PODIDO CONTACTAR EL CLIENTE
Sector pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 26.769.604,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	NO SE HA PODIDO CONTACTAR EL CLIENTE
Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 76.815.278,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 21.876.942,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	OPERACIÓN PAGA
Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 83.274.006,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 142.011.795,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 61.572.858,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 64.426.017,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector Defensa	SOLICITAR PIN O ÚLTIMO DESPRENDIBLE DE PAGO	\$ 121.031.153,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 80.395.869,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector Defensa	SOLICITAR PIN O ÚLTIMO DESPRENDIBLE DE PAGO	\$ 64.619.988,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 69.254.203,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector Pensionados	DILIGENCIAR PLANTILLA DE COLPENSIONES	\$ 31.909.958,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN
Sector Defensa	SOLICITAR PIN O ÚLTIMO DESPRENDIBLE DE PAGO	\$ 167.527.857,00			NO ENVIADO		SIN GESTIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN

BASE RESUMEN

LISTO MODO FILTRAR 100%

Figura 32. Base de datos Plan Táctico para normalizar Libranzas con su respectiva observación

Fuente: Banco de Bogotá

## Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones

Para llevar a cabo la presente práctica empresarial se inició con una descripción detallada de la situación actual del portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá los cuales son: Libranzas, Seguros, Vivienda, Vehículo, Tarjetas de Crédito, Libre Destino y Sustitución de Pasivos; este diagnóstico se desarrolló con el propósito de describir el producto, sus características y su clasificación para conocer a grandes rasgos su naturaleza como también, un análisis detallado de las proyecciones de venta realizadas en el mes de marzo y abril en donde se pudo concluir que el Segmento Preferente ha aumentado el cumplimiento de sus metas en venta mes a mes debido a que en marzo cumplió el 60,35% y en abril el 76,87% lo que demuestra el trabajo que ha desarrollado el equipo del área comercial para seguir aumentando su cifra y lograr un mejor posicionamiento dentro del Banco y el mercado en general.

Con respecto a la evaluación del portafolio de productos y servicios del Segmento Preferente del Banco de Bogotá se llevó a cabo mediante las herramientas Matriz Boston Consulting Group, que ayuda a las empresas a evaluar su cartera de productos para proponer estrategias más recomendables a llevar a cabo; y el Ciclo de Vida del Producto, que permite conocer las fases y etapas en las que se encuentra cada uno de ellos. Para esto, se calculó la participación de ventas en donde se pudo concluir que libranzas es el líder indiscutible de la categoría con un 31,34% frente a un 26,56% de seguros, un 17,18% de tarjetas de crédito, un 10,15% de libre destino, un 7,18% de vivienda, un 4,54% de vehículo y un 3,06% de sustitución de pasivos; en la cuota de mercado relativa el producto que encabeza la categoría del portafolio es libranzas y por ende, seguros sólo vende el 85% respecto a él, tarjetas de crédito el 55%, libre destino el 32%, vivienda, el 23%, vehículo el 14% y sustitución de

pasivos el 10% y en la tasa de crecimiento, libranzas mantuvo una tasa entre el año 2019 y 2020 del 7,62%, mientras que el resto de productos a excepción de vivienda y vehículo decrecieron perdiendo participación en el mercado para un total de -11,91% en todo el portafolio; al representar estos valores en la matriz se obtuvo que el producto de libranzas se encuentra en el cuadrante estrella con un crecimiento alto y una cuota de mercado baja; vehículo se ubica en interrogante lo que representa que su tasa de crecimiento es alta pero cuota de mercado baja y el resto de productos, los cuales son: seguros, tarjeta de crédito, libre destino, vivienda y sustitución de pasivos se localizan en perro; es decir, sin crecimiento y muy baja su participación dentro de todo el portafolio de productos; al desarrollar la metodología Ciclo de Vida del Producto se determina que vehículo se encuentra en la fase Introducción, libranzas se encuentra en la fase de Crecimiento y los demás productos los cuales son: seguros, vivienda, tarjeta de crédito, libre destino y sustitución de pasivos se encuentran en la fase de Declive.

Teniendo en cuenta que las estrategias para una organización son las acciones que se deben realizar frente a un determinado escenario alcanzando uno o varios objetivos previamente definidos, en el caso del Segmento Preferente del Banco de Bogotá al ser nuevo dentro de la entidad y encontrarse en etapa de introducción requiere aumentar las ventas, reconocimiento y posicionamiento en el mercado en general; por tanto, se diseñaron estrategias de crecimiento tales como: visitar empresas, centros empresariales, universidades, centros comerciales y ferias para ofrecer los múltiples beneficios de los productos estableciendo convenios y desarrollando publicidad directa e indirecta a través de diferentes planes de acción; también se proponen estrategias de promoción como los bonos de descuento en aceite, revisión tecnomecánica y tanqueadas ofrecidos al cliente al financiar sus

vehículos con el Banco de Bogotá; por último, la capacitación a todos los asesores comerciales a nivel nacional para que al tener contacto con el cliente se tengan todos los conocimientos comerciales para ofrecer adecuadamente los productos según la actividad económica de cada cliente como también, conocimientos financieros para brindar información de manera oportuna y veraz.

El segmento preferente del Banco de Bogotá tiene un equipo de trabajo conformador por el Director, Gerentes de Zona, Gerentes de oficina, Asesores comerciales y Especialistas de producto quienes trabajan incansablemente para el cumplimiento de cada una de las metas; por tanto, durante la práctica empresarial la estudiante brindó apoyo encaminado al seguimiento de procesos que lo requerían, los cuales son: retención de clientes, tiene como objetivo llevar un control sobre aquellos clientes que se van del Banco por ofrecimientos más atractivos de otras entidades financieras, se realiza un zoom para evidenciar el comportamiento del segmento diseñando un plan de acción; otro de los procedimientos trabajados fue el de garantías pendientes, el cual es un archivo que tiene soporte y control del pagaré de cada cliente y la función es actualizar el número de precinto con el que fue enviado al Centro de Administración Documental (CAD); también se trabajó el plan táctico para normalizar libranzas, el cual tiene como objetivo volver a conectar al cliente a la naturaleza del producto que es descontar la cuota de la nómina para ello, se brindó apoyo y asesoría en el paso a paso que debe desempeñar el asesor comercial en cada uno de los formatos en compañía con el cliente que es citado a la oficina; y por último, el acompañamiento en los comités para evaluar el desempeño semanal del segmento en general; es importante resaltar que todas las anteriores funciones siempre fueron cumplidas en su totalidad por la estudiante en práctica autora del presente Trabajo de Grado, ya que son

exigidas por el Banco para continuar con el proceso y aprobación de cada uno de los productos.

Para llevar a cabo la implementación de las estrategias planteadas en el plan de mercadeo del Segmento Preferente del Banco de Bogotá es importante contar con el conocimiento y la participación de todo el personal; para el caso incluye el director, los gerentes de zona, los gerentes de oficina y asesores comerciales de todas las oficinas a nivel nacional; es por esto, que se recomienda llevar un a cabo un proceso de sensibilización y capacitación al talento humano con que cuenta el área, además de suministrar los recursos necesarios para que estas estrategias que se han planteado se lleven a cabo y se utilicen todos los recursos disponibles para brindar una atención personalizada y de acceso a diferentes productos de financiación e inversión buscando lograr así el propósito en la captación de nuevos clientes y mantener los clientes actuales para el Segmento Preferente.

### Lista de Referencias

- Álvarez Calderón, J., Espinoza Villalba, J. M., Martínez Montero, C. E., & Puga Costa, E. P. (s.f.). DESARROLLO DE LA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP Y SU.
- Álvarez Calderon, J., Freire Prieto, F., & Naranjo Aguirre, R. (2018). Matriz Boston Consulting Group como herramienta de optimización de recursos comerciales de la empresa. Caso práctico: Licorería Gold Monkey, Riobamba. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Andrade Romo, S. (2019). *Matriz crecimiento/Participación*. España.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamento de marketing*. México: Pearson Educación.
- Arriaga Huerta, L. M., Avalos Bazana, A., & Torre de la Fuente, M. A. (2010). *Marketing Mix: La fortaleza de las grandes empresas*. España: Club Universitario.
- Banco de Bogotá. (2019). Obtenido de <http://www.bancodebogota.com>
- Barajas Mendoza, J. A., Gonzáles Santos, M. J., & Barajas Chávez, E. X. (2017). *Estrategia para el diseño y elaboración de un artículo de conveniencia adpotando el ciclo de vida del producto*. México: Creative Commons Atribución.
- Barrios, E. (2017). Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas. Argentina: Ediciones Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Colmenares Rey, R. A. (2010). Metodología para la gestión del ciclo de vida de proyectos inmobiliarios. México.

Domínguez Doncel, A., & Hermo Gutiérrez, S. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Izquierdo Morán, A. M., Viteri Intriago, D. A., Baque Villanueva, L. K., & Zmabrano Navarrete, S. A. (2020). Estrategias de Marketing para la comercialización de productos biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Científica de la Universidad Cienfuegos*.

Jiménez Paneque, R. (1998). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. La Habana: Ciencias Médicas.

Martínez García, A., Ruiz Moya, C., & Escriva Monzó, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. España: McGraw-Hill.

MatrizBCG. (2021). *MatrizBCG*. Obtenido de <https://www.matrizbcg.com/>

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Muñiz González, R. (2019). *Marketing en el siglo XXI*. Ediciones CEF.

Orellana, A. (2016). *Propuestas de estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp de la ciudad de Cuenca, basado en la matriz BCG*. Cuenca, Ecuador: Revista de la Facultad de Ciencias de la Administración: Escuela de Marketing.

Pérez Uribe, R. I. (2013). *Gerencia Estratégica Corporativa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Porter , M. E. (1990). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, Michael E;. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Quero, L. (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave de Desarrollo. *Revista Negotium*, 36-49.
- Reyes, A., & V. L. (2019). Análisis de la matriz de Boston Consulting Group de la empresa UNILEVER en la ciudad Machala. *Revista de la Universidad Técnica de Machala*.
- Rincón Torres, F. A. (2012). *El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial*. Barranquilla.
- Romo, S. A. (2010). *Matriz de Crecimiento y Participación (MatrizBCG)*.
- Sanabria Leon, N. (5 de Marzo de 2021). Plan de mercadeo aplicado en el Segmento Preferente nacional del Banco de Bogotá. (M. Acevedo Carreño, Entrevistador)
- Sánchez Hernando, E. (2015). Ciclo de vida del producto. Modelo y utilidades para el marketing . *Anuario del Centro de la Universidad Nacional de Educación a distancia en Calatayud*, 207-227.
- Sarmiento Paredes, S., Sánchez Sánchez, A., & Cruz García, M. G. (2009). Competitividad y Desarrollo Sustentable Empresarial. *Revista Internacional a la Nueva Gestión Organizacional*, 112-134.

Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). *Superintendencia Financiera de Colombia*.

Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co>

Thompson, I. (2018). Tipos de Organigramas. *Promonegocios*.

Vega Bethencourt, D. (2016). Estrategias de marketing para la mejora del producto turístico

Hotel Meliá Las Antillas en Varadero. *Retos Turísticos*, 23-24.

## Anexos

**Anexo A.** Diapositivas para la presentación del proyecto al Segmento Preferente del Banco de Bogotá



**ESTRATEGIAS PARA EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DEL SEGMENTO PREFERENTE NACIONAL BANCO DE BOGOTÁ**

-----

María Isabel Acevedo Carreño  
Practicante Empresarial

Banco de Bogotá  





**PRODUCTOS DEL SEGMENTO PREFERENTE**

-  **LIBRANZAS**
-  **VIVIENDA**
-  **LIBRE DESTINO**
-  **SEGUROS**
-  **VEHÍCULO**
-  **LIBRE DESTINO**
-  **TARJETA DE CRÉDITO**
-  **SUSTITUCIÓN DE PASIVOS**

Banco de Bogotá  



## OBJETIVO GENERAL



Formular estrategias para el portafolio de productos y servicios del segmento preferente nacional Banco de Bogotá con el fin de facilitar el cumplimiento de las metas asociadas para el área en su plan de mercadeo.



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 Diagnosticar el portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá según su clasificación, características y ventas.

MARZO

60,35%

ABRIL

76,87%



El equipo de trabajo del Segmento Preferente se exige día a día para seguir aumentando su cifra y lograr un posicionamiento alto dentro del banco y mercado en general.

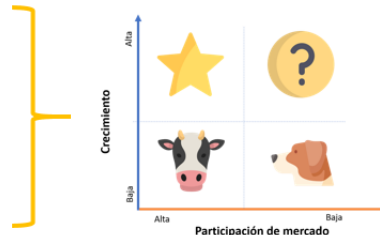


## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2 Evaluar el portafolio de productos del Segmento Preferente del Banco de Bogotá a través de metodologías que permitan determinar el estado en que se encuentra cada producto.

### Matriz Boston Consulting Group

- Participación en ventas
- Cuota de mercado relativa
- Tasa de Crecimiento



# INDICADORES



## PARTICIPACIÓN EN VENTAS

$\frac{\text{Venta del producto en el año 2020}}{\text{Total de venta de todo el portafolio de productos en el año 2020}} * 100$

Libranzas: 31,34%	T.C: 17,18%
Seguros: 26,56%	L.D: 10,15%
Vivienda: 7,18%	S.P: 3,06%
Vehículo: 4,54%	



## CUOTA DE MERCADO RELATIVA

$\frac{\text{Participación de ventas de cada producto del año 2020}}{\text{Producto líder en la participación de ventas en el año 2020}}$

Seguros: 0,85	T.C: 0,55
Vivienda: 0,23	L.D: 0,32
Vehículo: 0,14	S.P: 0,10

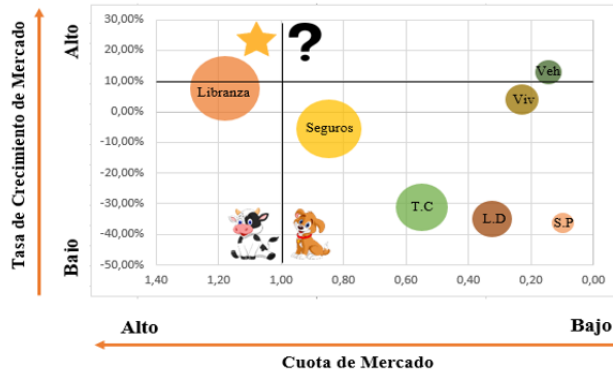


## TASA DE CRECIMIENTO

$\frac{\text{Venta del producto en el año 2020} - \text{Venta del producto en el año 2019}}{\text{Venta del producto en el año 2019}} * 100$

Libranzas: 7,62%	T.C: -31,24%
Seguros: -5,53%	L.D: -34,85%
Vivienda: 3,90%	S.P: -36,30%
Vehículo: 12,98%	

# MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP



### PRODUCTO ESTRELLA

Tasa de crecimiento alta y cuota de mercado alta

**Libranza**



### PRODUCTO INTERROGANTE

Tasa de crecimiento alta y cuota de mercado baja

**Vehículo**

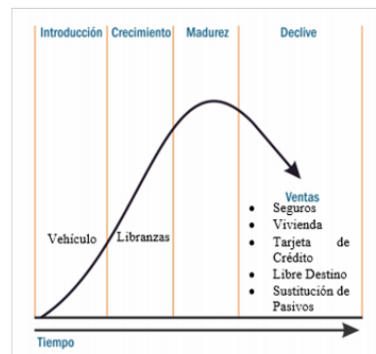
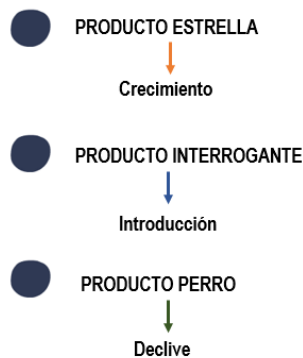


### PRODUCTO PERRO

Tasa de crecimiento baja y cuota de mercado baja

**Seguros, Vivienda, Tarjeta de Crédito, Libre Destino, Sustitución de pasivos**



# Ciclo de Vida del Producto



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS



- 3** Establecer las estrategias que respondan a la condición evaluada de cada producto y las acciones a seguir para lograr facilitar el cumplimiento de las metas asociadas para el área.

### LIBRANZAS

-  Visitar empresas privadas y públicas para crear el convenio de pago de nómina de los empleados para incrementar el número de usuarios a los que se le puede ofrecer el producto.
  - Beneficios empleado y empleador
  - Visitar la empresa periódicamente
  - Tener un representante por empresa
-  Aumentar la publicidad de este producto con el fin de compartir los grandes beneficios que tiene y la facilidad para su adquisición .
  - Afiches y vallas publicitarias
  - Diseñar videos e imágenes llamativas






### VEHÍCULO

-  Asistir a ferias de automóviles para que diferentes personas conozcan las buenas oportunidades que pueden adquirir si compran un vehículo financiado con el Banco de Bogotá
  - Stand llamativo
  - Productos otorgados al cliente con el logo del Banco
-  Ofrecer descuentos en gasolina, aceite y revisión tecnomecánica por la compra de un vehículo financiado con el Banco de Bogotá
  - Stand llamativo
  - Productos otorgados al cliente con el logo del Banco



### VEHÍCULO

-  Crear convenios con concesionarios a nivel nacional como también con diferentes marcas de carros para que ofrezcan ciertos descuentos al elegir el Banco de Bogotá
  -  Capacitar a los asesores de los concesionarios
  -  Contactar al asesor directo del Banco de Bogotá y realizar el negocio



## SEGUROS

- ✓ Diseñar videos que sean compartidos en las oficinas a través del televisor y estos demuestren la efectividad y cumplimiento de los beneficios propuestos por la entidad

### Son importantes para:

- 📷 Tener confianza en la consecución del producto y servicio que ofrecen.

### A través de:

- 📷 Personas que ya hayan utilizado el seguro compartiendo los grandes beneficios



Banco de Bogotá  



## VIVIENDA

- ✓ Establecer convenios con empresas en las que seleccionen a sus clientes más antiguos y por medio de una premiación por su excelente trabajo y durabilidad en la empresa ofrezcan beneficios de compra de vivienda financiada con el Banco de Bogotá.

- 🔑 Explicar los beneficios para el empleado y empleador
- 🔑 Atención oportuna y eficaz



Banco de Bogotá  



## TARJETA DE CRÉDITO

- ✓ Visitar centros comerciales, centro de negocios y empresas para brindar información y a través de una Tablet aprobar de manera más rápida y efectiva las tarjetas de crédito
  - Diseñar folletos llamativos
  - Uniformar a las personas
- ✓ Enviar por correo electrónico institucional una invitación para conocer los beneficios que tiene la tarjeta estudiantes para universitarios



Banco de Bogotá  



### SUSTITUCIÓN DE PASIVOS

- ✓ Tener a disposición asesores comerciales capacitados en temas de conversión de tasas a distintos periodos para resolver dudas o inquietudes en muy poco tiempo

Se logra a través de:

- ✓ De una capacitación organizada un sábado de cada mes por los gerentes de zona y su equipo



Banco de Bogotá  



### LIBRE DESTINO

- ✓ Antes de realizar la llamada al cliente conocer a profundidad su actividad profesional y/o comercial para poder ofrecer buenas opciones de destinar el dinero



Banco de Bogotá  



*¡Gracias!*

