

**Diseño de un plan de mercadeo para la adopción de la plataforma Pymedia+ en el  
canal comercial de la regional Bogotá del Banco Davivienda**

Autor

Jorge Alberto Díaz Arévalo.

Universidad ECCI.

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo.

Seminario de Investigación II

Bogotá, Colombia

2022

**Diseño de un plan de mercadeo para la adopción de la plataforma Pymedia+ en el canal comercial de la regional Bogotá del Banco Davivienda**

Autor

Jorge Alberto Díaz Arévalo.

Asesor

Pedro Mauricio Torres Duque

Universidad ECCL.

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo.

Seminario de Investigación II

Bogotá, Colombia

2022

## Tabla de Contenido

<b>1. Título</b> .....	9
<b>2. Planteamiento del problema</b> .....	9
<b>2.1. Descripción del problema</b> .....	9
<b>2.2. Pregunta de investigación</b> .....	10
<b>3. Objetivos</b> .....	10
<b>3.1. Objetivo general</b> .....	10
<b>3.2. Objetivos específicos</b> .....	10
<b>4. Justificación</b> .....	11
<b>5. Marcos referenciales</b> .....	12
<b>5.1. Estado del arte</b> .....	12
5.1.1. Tesis Nacionales.....	12
5.1.2. Tesis Internacionales .....	19
<b>5.2. Marco teórico</b> .....	25
5.2.1. Pymes en Colombia.....	25
5.2.2. Regional Bogotá Banco Davivienda .....	28
5.2.3. Mercadeo .....	29
5.2.4. Plan de mercadeo.....	30
5.2.5. Endomarketing .....	31
5.2.6. Investigación de mercados.....	32

5.2.7. Resumen ejecutivo.....	33
5.2.8. Análisis DOFA .....	34
5.2.9. Cinco fuerzas de Porter .....	36
5.2.10. Cadena de valor .....	37
5.2.11. Benchmarking.....	38
<b>5.3. Marco legal.....</b>	<b>40</b>
5.3.1. Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020.....	40
5.3.2. Ley 1793 del 07 de julio de 2016 .....	41
5.3.3. Ley 1780 del 02 de mayo de 2016.....	41
5.3.4. Ley 1735 del 21 de octubre de 2014.....	42
5.3.5. Ley 1676 del 20 de agosto de 2013 .....	43
5.3.6. Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010.....	43
5.3.7. Ley 905 del 02 de agosto de 2004 .....	44
<b>6. Marco metodológico .....</b>	<b>44</b>
<b>6.1. Recolección de la información .....</b>	<b>45</b>
6.1.1. Población .....	45
6.1.2. Muestra .....	45
6.1.3. Materiales .....	47
6.1.4. Técnicas .....	48
6.1.5. Procedimientos .....	48

<b>6.2. Análisis de información</b> .....	51
<b>7. Resultados</b> .....	63
<b>7.1. Análisis e interpretación de resultados</b> .....	64
<b>7.2. Discusión</b> .....	71
<b>7.3. Propuesta de solución</b> .....	72
7.3.1. Resumen ejecutivo.....	72
7.3.2. Análisis DOFA .....	73
7.3.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	74
7.3.4. Plan de endomarketing .....	75
<b>8. Análisis financiero</b> .....	79
<b>9. Conclusiones</b> .....	81
<b>10. Bibliografía</b> .....	85

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Posicionamiento Sector Bancario de Colombia.....	29
Figura 2. Matriz DOFA .....	35
Figura 3.....	37
Figura 4. Actividades cadena de valor. ....	38
<b>Figura 5.</b> Evolución del tipo de encuestas 1993 - 2014.....	49
<b>Figura 6.</b> Encuesta reactivación económica parte 1. ....	58
<b>Figura 7.</b> .....	58
<b>Figura 8.</b> Encuesta reactivación económica parte 3. ....	59
<b>Figura 9.</b> Encuesta reactivación económica parte 4. ....	59
<b>Figura 10.</b> Encuesta reactivación económica parte 5. ....	60
<b>Figura 11.</b> Encuesta reactivación económica parte 6. ....	60
Figura 12. Encuesta Banca Pyme parte 1 .....	61
Figura 13. Encuesta tipo consulta parte 2.....	61
<b>Figura 14.</b> Encuesta temas de consulta parte 3.....	62
<b>Figura 15.</b> Encuesta tiempo de solución parte 4.....	62
<b>Figura 16.</b> Encuesta medio de consulta parte 5 .....	63
<b>Figura 17.</b> Pregunta 1 encuesta reactivación económica. Actividad económica de la empresa.....	64
<b>Figura 18.</b> Pregunta 2 encuesta reactivación económica. Rango nivel de ingresos 2021. .	64
<b>Figura 19.</b> Pregunta 3 encuesta reactivación económica. Estimado de ingresos en el año 2021. ....	65
<b>Figura 20.</b> Pregunta 4 encuesta reactivación económica. Excedente de liquidez del año 2021 respecto el año 2020. ....	65

<b>Figura 21.</b> Pregunta 5 encuesta reactivación económica. Concepto frente a la reactivación económica.....	66
<b>Figura 22.</b> Pregunta 6 encuesta reactivación económica. Proyección de negocio. ....	66
<b>Figura 23.</b> Pregunta 7 encuesta reactivación económica. Banco principal de los microempresarios.....	67
<b>Figura 24.</b> Pregunta 8 encuesta reactivación económica. Productos que posee la empresa con la entidad financiera vinculada. ....	67
<b>Figura 25.</b> Pregunta 1 encuesta Banca Pyme ¿Qué tipo de consulta es la que más realiza? .....	68
<b>Figura 26.</b> Pregunta 2 encuesta Banca Pyme temas de consulta .....	68
<b>Figura 27.</b> Pregunta 3 encuesta Banca Pyme tiempos para encontrar solución .....	69
<b>Figura 28.</b> Pregunta 4 encuesta Banca Pyme medio de consulta .....	70
<b>Figura 29.</b> encuesta Banca Pyme muestra fuerza comercial .....	70
<b>Figura 30.</b> Logo Pymedia+ .....	76
<b>Figura 31.</b> Modelo ingreso a Pymedia + por medio de dispositivo móvil. ....	77
<b>Figura 32.</b> Modelo plataforma Pymedia+ desde pc.....	77
<b>Figura 33.</b> Cronograma de integración del plan de mercadeo de capacitación Pymedia+. ....	79

## Índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación según el tipo de empresa en Colombia.....	26
Tabla 2. Cifras de ingresos por actividades ordinarias anuales en millones de pesos colombianos.....	26
Tabla 3. Ventas anuales en millones de pesos colombianos. ....	45
Tabla 4. Tamaño de la muestra para las encuestas online y entrevista de profundidad. ....	47
Tabla 5. Matriz DOFA. ....	73
Tabla 6. Análisis financiero.....	80

## **1. Título**

Diseño de un plan de mercadeo para la adopción de la plataforma Pymedia+ en el canal comercial de la regional Bogotá del Banco Davivienda.

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.1. Descripción del problema**

El Banco Davivienda se ha caracterizado por ser una de las entidades financieras que se destaca en sus productos, servicios y canales innovadores, sin embargo, en el segmento pyme aún existe una brecha muy grande para consolidarse como uno de los mejores del país.

Las pymes han optado por otras entidades financieras debido a que una mayor parte del mercado es manejada por la competencia, esta situación se ha venido revirtiendo con los avances que ha tenido en los canales digitales y la reevaluación de costos, aunque no ha sido suficiente estas medidas, ya que, desde hace 3 años no ha tenido un crecimiento considerable en sus saldos, afectando en gran medida a la consecución de los objetivos.

Actualmente, el banco cuenta con una cantidad importante de empresas las cuales les brinda todo tipo de productos y servicios, sin embargo, requiere un mayor volumen de clientes de este segmento para profundizarlos y posteriormente fidelizarlos, de igual manera, continua en el desarrollo de alternativas digitales para que los procesos sean más ágiles y amigables de cara al cliente.

Es importante tener en cuenta que al no llevar a cabo una estrategia de implementación y a su vez de capacitación de la plataforma Pymedia+, no se lograra con los objetivos trazados por la organización, ya que, si la meta es ser el mejor banco del país

respecto al segmento pyme, se debe generar una planificación que sea orientada al logro, de lo contrario, seguirá liderando solo el segmento de banca personas.

## **2.2. Pregunta de investigación**

¿Como ampliar la participación del canal comercial de la regional Bogotá del Banco Davivienda en la nueva plataforma de conocimiento Pymedia+?

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de mercadeo para que el canal comercial de la regional Bogotá del Banco Davivienda aumente su conocimiento y ofrecimiento en el segmento Pyme, a través de la identificación, medición y resultados comparativos, con el fin de lograr una mayor participación y posicionamiento en esta banca.

### **3.2. Objetivos específicos**

Diagnosticar las necesidades de las Pymes en el mercado financiero, mediante un formulario electrónico y así brindar una oferta a la medida.

Generar confianza en el canal comercial de la regional Bogotá frente a la plataforma de Pymedia+ con el fin de afianzar conocimientos.

Proponer alternativas de capacitación con el propósito de ofrecer un valor agregado a la hora del ofrecimiento a los clientes del segmento Pyme.

#### **4. Justificación**

El plan de mercadeo que se propone en este proyecto es de gran importancia para el Banco Davivienda, ya que, permitiría cumplir su principal objetivo de profundizar la banca pyme con nuevos clientes de este segmento, esto precisamente, busca mejorar el aspecto económico ya que se tendría un mayor alcance en el mercado y mejoraría sus ingresos de manera significativa, por ende, aumentaría sus saldos e impactaría directamente a la utilidad de la organización y sobre todo logrando el reconocimiento de posicionarse como el número uno en atender al empresariado del país.

Cabe destacar que el mercado de las pymes viene en un crecimiento abismal y es por esto que con este proyecto serían las más beneficiadas, si bien, el plan esta dirigido a captar más clientes, esto no quiere decir que se siga realizando de manera tradicional, si no que se traduce de cierta manera en mejores ofertas para el empresariado, donde tendrán más alternativas de una entidad con experiencia que aporte en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones en general, de igual manera, contribuye al área comercial del banco, quienes son lo que directamente harán uso de dicho plan de mercadeo para ser más cercanos y relacionales a los clientes.

Se entregará un plan de mercadeo el cual podrá ser consultado para que se tenga claro cuáles son las medidas y estrategias que van a llevar a un aumento potencial de clientes del segmento pyme, lo cual permitirá al área comercial sobre todo lograr una mayor captación de clientes reconociendo las necesidades puntuales de los clientes y aportando de manera directa en su crecimiento.

Se aportará al área comercial conocimiento de las cifras frente a la competencia, colocación de productos, crecimientos de saldos y posicionamiento de la marca donde se constatará si el proyecto logra tener relevancia en el sentido práctico.

## **5. Marcos referenciales**

### **5.1. Estado del arte**

Se extrae por medio de tesis nacionales e internacionales información relacionada con el comportamiento de las pymes en las entidades financieras, permitiendo consolidar dicha información que aporta un apoyo importante para la ejecución de este proyecto.

#### **5.1.1. Tesis Nacionales**

##### **3.1.1.1. Desarrollo de los procesos financieros y de gestión que presentan las pymes colombianas para acceder a los servicios financieros**

**Autor:** Hernando Andrés Montero Cardozo

**Institución:** Pontificia Universidad Javeriana

**Fecha Publicación:** Bogotá, 2015

En este trabajo de tesis el autor tiene como objetivo identificar los inconvenientes de administración que evidencia las pymes de Colombia para acceder a los servicios financieros, teniendo en cuenta que cada empresa presenta cifras, actividades y dificultades totalmente diferentes, por lo que surge una propuesta en donde las pyme diseñe, implemente, administre un plan de gestión contable el cual permita adaptarse a los requisitos de la banca colombiana, debido a que se presenta una falta de información sobre los proyectos de las empresas, sus ventas, potencialidad de crecimiento y la inexistencia o escasa transparencia de los balances contables.

Esta actividad se llevó a cabo a través de consultas en revisiones de literatura, los artículos con reconocimiento académico que tiene como relación el estudio de las pymes en Colombia y también consulta en organismos internacionales como el Banco Mundial y organizaciones gremiales como ACOPI.

Obteniendo como resultado un proceso de acoplamiento por parte de las pymes en donde intenta comprender la dinámica de las gestiones financieras optimizando el aprovechamiento de los servicios de la banca, para acceder en forma natural y constante, logrando una estrategia de expansión y mejoramiento del negocio, permitiendo su sostenibilidad, competitividad y prolongación en el mercado.

Considero que el autor presenta una propuesta que debería tenerse en cuenta por parte de todas las pymes, sin embargo, es evidente que las empresas contablemente no muestran sus cifras reales y esto se debe más puntualmente al tema de impuestos, por lo que se ha tornado en una mala práctica, lo que conlleva a que el estudio por parte de las entidades financieras la mayor cantidad de veces sea negada, ahora bien, es importante que el Estado intervenga y apoye a las empresas con más garantías y así las organizaciones muestren su realidad contable para que los bancos sigan aportando de gran manera como ya lo han venido haciendo con las pymes, logrando así un crecimiento económico que con seguridad aportará al país.

**5.1.1.2. Dificultades de las microempresas para acceder al crédito del sector financiero en Colombia: “estudio de caso de las mipymes del sector del mueble y la madera, carrera 30 entre calles 68 y 80 de Bogotá”**

**Autor:** Judy Alejandra Cifuentes Rojas

**Institución:** Universidad Libre

**Fecha Publicación:** Bogotá, 2010

El planteamiento del autor busca determinar las alternativas financieras a las pymes, presentando un área y actividad específica de estudio, el interés de este proyecto fue precisamente indagar sobre diferentes problemas como las limitaciones competitivas frente

a las grandes empresas y organizaciones internacionales, dificultades en el acceso a la tecnología y una inadecuada articulación con la banca de desarrollo como Bancoldex, Findeter, entre otros.

Se llevó a cabo un análisis documental de las disposiciones legales que establecen las condiciones del sector financiero para el acceso a crédito de las pymes, de igual manera, se realizó una encuesta con una muestra de 20 empresas del sector y de esa manera conocer su relación actual con las entidades financieras.

El acceso al crédito depende de la percepción de riesgo de la operación evaluada, por medio del nivel de riesgo de las empresas, las entidades financieras pueden incurrir en pérdidas y disminución en el valor de sus activos, como consecuencia que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno del contrato, es por esto que hay que tener en cuenta que los bancos tienen muy presente una información financiera y ciertos aspectos generales. Finalmente se puede observar que la inversión a estas pequeñas empresas ha sido mínimo debido a que argumentan que son faltos de experiencia, sin embargo, hay que tener en cuenta que la gran parte de estas minorías son los que aportan el mayor porcentaje a los empleos del país por lo que es importante que las entidades financieras reevalúen su posición.

Es importante apoyar a las pequeñas empresas que como bien menciona el autor son las que en mayor medida aportan a los empleos del país, sin embargo, se debe resaltar que las entidades financieras dan una respuesta negativa a estas solicitudes debido a que la empresa puede llegar a presentar utilidades negativas, esto quiere decir que las empresas están haciendo una mala planificación o no están bien asesorados, además si nos ponemos en el lugar de los bancos, si una empresa tiene una utilidad desfavorable claramente no

podrá hacer el pago de sus obligaciones, si es importante que las empresas tengan en cuenta esto antes de mencionar la falta de apoyo.

**5.1.1.3. Evaluación del impacto de las líneas de crédito en el desarrollo de las Pymes: caso banca pyme Conavi seccional Cartagena 2001-2004**

**Autor:** Beatriz de la Cruz Oviedo, Leonor Navarro Vera

**Institución:** Universidad Tecnológica de Bolívar

**Fecha Publicación:** Cartagena de Indias, 2005

En este caso el autor quiere dar a conocer en qué grado las líneas de crédito aportan al crecimiento de las pymes en la ciudad de Cartagena que cuenta con una actividad económica impulsada por 3 subsectores como el logístico, turístico e industrial, a su vez buscan evaluar el impacto que tiene la banca pyme Conavi con el grupo de empresarios de la ciudad y el aporte que se da por medio de sus productos.

Este proyecto se realizó por medio de encuestas que fueron aplicadas a los representantes legales de las empresas, donde identificaron las fuentes de financiación más utilizadas, analizaron las condiciones que presentan las pymes al acceder a estos créditos y determinaron el destino que han tenido estos dineros por parte de las organizaciones, se tuvo en cuenta los cambios más significativos que experimentaron estas pymes al ser beneficiarias del crédito y la manera en la que aportó para su crecimiento.

El impacto fue positivo, en general todas las empresas obtuvieron un mayor crecimiento en el rendimiento de la inversión en el año de utilización del crédito. La mejora del rendimiento de la inversión se produjo por la mejora en la eficacia en el manejo de los recursos y por mayor margen de utilidad. De esta forma, se puede decir que en esas

empresas el impacto del crédito fue mejor gracias a la mejor gestión del recurso, a excepción de una empresa en donde las ventas dejaron mayor margen de utilidad.

Frente a este proyecto considero que definitivamente una buena planificación empresarial puede llegar hacer la diferencia, ya que al tomar un crédito se somete a una posible pérdida que en muchos de los casos de las pymes sucede, conocer la línea que más se ajusta y conviene a la actividad de la empresa es importante para lograr un buen resultado. Por otro lado, habría sido interesante tener una mayor cantidad de muestras para fortalecer los argumentos expuestos y minimizar el error estadístico.

#### **5.1.1.4. Plan de mercadeo segmento pyme Banco Pichincha.**

**Autor:** Astrid Elena Arredondo Gutiérrez

**Institución:** Institución Universitaria Esumer

**Fecha Publicación:** Medellín, 2016

Para este caso el autor nos quiere evaluar la percepción de la marca Banco Pichincha para clientes actuales y potenciales del segmento pyme en Medellín, teniendo en cuenta que dicho banco no está catalogado de ser los mejores del país, es por esto que se hace absolutamente necesario encadenar esfuerzos desde todas las áreas involucradas, para direccionar y asegurar que los clientes a través de buenas experiencias de servicio sientan que se les da un valor agregado. En la medida que se logre mejorar la relación de los clientes crear lazos duraderos será posible profundizar y mantener un portafolio con soluciones integrales.

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

Algunos de los hallazgos más representativos es que el Banco cuenta con un portafolio muy básico para las verdaderas necesidades que tienen los clientes del mercado financiero, lo que hace que los clientes en general no se sienten satisfechos con los productos que tienen, ya que buscan definitivamente otras ofertas en el portafolio, las cuales si encuentran en sus otros bancos actuales. Otro hallazgo relevante es la percepción que se tiene de los componentes del servicio, ágil, fácil y rápido, aunque los clientes mencionan una buena atención, esta no se encuentra relacionada con dichos componentes, lo indica que no se está cumpliendo con la promesa de valor en servicio.

Desde mi punto de vista y como lo menciona el autor el aspecto del servicio es uno de los factores más importantes a la hora de evaluar un banco, hoy en día se suma la tecnología como un pilar fundamental para la decisión del cliente, esto no quiere decir que los otros elementos no sean importantes, si no que invita a que los clientes se autogestionen y dicho servicio se traslade a la red, lo que implica un cambio para los usuarios que progresivamente vienen migrando a estos nuevos procesos digitales en donde Banco Pichincha debe mejorar considerablemente.

#### **5.1.1.5. Estrategia de mercadeo frente a las mipymes del banco Davivienda localizadas en la ciudad de Bogotá**

**Autor:** Adriana Paola Niño Avella

**Institución:** Universidad de los Andes

**Fecha Publicación:** Bogotá, 2004

El autor para este caso busca determinar el perfil de la micro, pequeñas y medianas empresas clientes actuales de Davivienda, indagando sobre su actividad económica, nivel de ventas, número de empleados, entre otros. De igual manera busca determinar cuáles son

las necesidades que tiene estas empresas si están o no satisfechas y corroborar cuales son los canales más utilizados por las pymes del banco Davivienda.

Lo anterior fue realizado por medio de bases de datos suministradas por el departamento de mercadeo del banco Davivienda, también se tuvo en cuenta la consulta de base de datos de Confecámaras donde se recopila información de empresas relacionadas con su actividad económica, número de empleados, volumen de ventas anuales, entre otras. Se consulto de igual manera la base de datos pyme publicada por Anif. Por otro lado, se diseñó una encuesta en donde se buscaba conocer aspectos informativos sobre las empresas para analizar sus comportamientos y necesidades.

A partir de lo anterior se obtuvo el perfil de las empresas y segmentarlas de acuerdo a su magnitud, se reconoció las necesidades satisfechas e insatisfechas por parte de las empresas y los productos que vienen siendo más relevantes para este tipo de organizaciones de acuerdo a su segmentación.

Desde mi percepción frente lo expuesto por el autor resalto la segmentación que se realiza con el fin de evaluar de manera más puntual las diferentes empresas que usan los productos del banco Davivienda, es claro que independientemente de la actividad que ejerza la empresa lo que se busca primordialmente es un servicio ágil donde el tiempo de los clientes es lo más valioso, es por esto que las herramientas digitales se convierten en uno de las alternativas más solicitadas por las pymes y es evidente que el banco Davivienda ha sacado buen provecho a este tipo de herramientas siendo uno de los pioneros en los canales digitales para las pymes.

### **5.1.2. Tesis Internacionales**

#### **5.1.2.1. Determinación del comportamiento de las actividades de financiamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas**

**Autor:** Álvaro Amadeo Arostegui

**Institución:** Universidad Nacional de la Plata

**Fecha Publicación:** La Plata, Argentina, 2013

En este proyecto el autor quería determinar el comportamiento y actividades de financiamiento de las pymes donde son un componente fundamental para el crecimiento económico y la creación de empleos. De cierta manera se busca establecer el patrón de financiación dadas las características estructurales, económicas y financieras de las pymes para fomentar su expansión y desarrollo.

La información que se recolecto para dar respuesta a este objetivo surgió de las experiencias y los mecanismos de financiación de los entrevistados, desde su propia visión, interpretación y encuestas se identificaron las tendencias generales.

El resultado que se obtuvo fue inicialmente la visión sobre el mercado interno el cual no aportaría de manera positiva en las decisiones de los empresarios. A través del relato de los entrevistados se concluyó que existen problemas de confianza sobre el acceso al crédito y por ese motivo, repercute en la conducta que este presenta y la manera de relacionarse con el endeudamiento a corto, mediano y largo plazo.

Es claro que, si la economía presenta un declive, este va a tener un impacto directo a las decisiones de los empresarios debido a que puede encarecerse las solicitudes de los préstamos, si bien lo menciona el autor en el caso de las garantías estatales, esto no influye en las alzas de las tasas financieras, aunque el Estado fije una tasa máxima, no garantiza

que las entidades financieras prolonguen una tasa favorable para los empresarios. De igual manera se resalta que las empresas deben tener un direccionamiento claro a la hora de tomar decisiones financieras ya que si se toma la línea correspondiente se puede tener unos beneficios importantes en el momento de desembolsar el producto.

### **5.1.2.2. Diseño de un plan comercial para la Banca Pyme del Banco de Chile**

**Autor:** Manuel Gerardo Bravo Arriagada

**Institución:** Universidad de Chile

**Fecha Publicación:** Santiago de Chile, Chile, 2018

Lo que busca el autor es desarrollar un plan comercial para aumentar la participación de mercado en clientes y colocaciones comerciales en el segmento de las pymes del Banco de Chile, dicho banco, ha presentado una reestructuración financiera y tiene como pilares centrales de su estrategia a el cliente como centro de la decisiones, eficiencia y productividad. Este objetivo busca potenciar todas las etapas de vida de un cliente financieramente hablando, analizando diferentes variables para lograr la captación, desarrollo y fidelización.

A partir de la inteligencia de negocios se puede realizar un análisis de entorno a nivel del negocio donde se identifican las oportunidades y las amenazas, también realizaron una evaluación interna para identificar las principales fortalezas y debilidades y se tuvo en cuenta una investigación de mercado que permite entender las principales características a nivel de canales de atención y clientes que determinan el éxito comercial.

El resultado esperado es entregar recomendaciones a los directivos para la toma de decisiones, como aumentar la participación de mercado en clientes del segmento y en colocaciones comerciales de las pymes. Si bien, el entorno político es un tanto incierto se

ha observado que la toma de estos productos permanece, otro de los focos centrales en la estrategia del banco corresponde a la eficiencia y productividad, por lo cual los procesos actuales de captación de clientes y colocaciones comerciales necesita una reingeniería en sus procesos, de tal forma de permitir el aumento de la participación de mercado en el mediano plazo en ambos casos.

Desde mi punto de vista las herramientas tecnológicas han facilitado en gran manera las decisiones de las entidades financieras a la hora de ofrecer un producto especializado para las pymes, es por esto de coincido que el reforzamiento del área de inteligencia de los negocios para el proceso de captación de nuevos clientes y colocación comercial debe ser una de las prioridades que se deben tener en cuenta además de usar modelos de inteligencia de negocios para aumentar la eficiencia y finalmente habilitar nuevos canales de comunicación para aumentar la demanda.

### **5.1.2.3. Plan de marketing para incrementar la captación de clientes PYMES del sector comercial en el Banco Internacional, agencia Ceibos de la ciudad de Guayaquil.**

**Autor:** Dennys Orlando Ponce Vélez, María Gabriela Wiesner Flores

**Institución:** Universidad Politécnica Salesiana Ecuador

**Fecha Publicación:** Guayaquil, Ecuador, 2015

Para este proyecto el autor buscar incrementar la captación de clientes del sector comercial pymes en el Banco Internacional agencia Ceibos, teniendo en cuenta la situación actual de dicho banco, se establece un plan de marketing donde se formulan estrategias las cuales consisten en generar una ventaja competitiva frente a los competidores. Para

implementar el plan de marketing se debe definir la necesidad que tiene el consumidor ante el producto que ofrece el banco.

A partir de estrategia de comunicación donde el objetivo principal es dar a conocer la ubicación y recordación de marca, para esto se manejarán diferentes anuncios y materiales publicitarios, también se realizará un análisis por medio de encuestas donde se busca determinar el número de clientes que son propietarios de negocios para ofertar el portafolio del banco y conocer diferentes aspectos y perspectivas del cliente frente al Banco Internacional.

A pesar de que el Banco Internacional tiene una gran trayectoria y maneja una adecuada administración, cabe mencionar que aún no se encuentra posicionada en el mercado en comparación con la competencia en el segmento pyme, si bien, posee una excelente calificación general por parte de los cliente aún es relevante la activación de la marca comercial donde se tendrá un desarrollo y fortalecimiento de estrategias aplicables a los clientes fijos con el objetivo de fidelizarlos y esto asegurar un crecimiento prolongado en el tiempo.

Frente a este proyecto considero que se está realizando una campaña de marketing interesante, aunque me inclinaría más por la comunicación digital ya que está marcando la diferencia entre entidades financieras, también coincido en que la primera estrategia a implementar es el análisis de benchmarking y adicional establecer un producto de fidelidad para los clientes potenciales ofreciendo información y conocimiento idóneo de administración y mejora de procesos para el desarrollo y crecimiento de las pymes.

**5.1.2.4. Plan estratégico de marketing para incrementar la captación de clientes pymes del sector comercial en la financiera Credycash, agencia Chachapoyas, en el año 2019**

**Autor:** Treissy Pamela Vargas Molinary

**Institución:** Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

**Fecha Publicación:** Chachapoyas, Perú, 2021

En esta tesis el autor quiere diseñar estrategias de marketing para incrementar la captación de clientes potenciales de la Financiera Credycash en un sector delimitado y conocer que tanto puede posicionarse en el mercado respecto a la competencia y así consolidar diferentes productos y servicios que se ajusten a la medida de las pymes, contribuyendo con el crecimiento y desarrollo de estas.

En primera medida se diagnosticó la situación actual de la Financiera Credycash, posterior a esto, se analizó el mercado del sector respecto a las pymes donde se identificó las necesidades financieras, lo anterior se realizó por medio de encuestas, toma de información y análisis documental

Ya teniendo las encuestas que se mencionaron anteriormente se logró obtener una muestra interesante donde se logró diagnosticar la satisfacción e insatisfacción de los clientes, las necesidades financieras y los medios publicitarios a los cuales la financiera le debe apuntar para lograr un posicionamiento importante en el mercado, la investigación arrojó que en gran parte de los clientes estarían pensando en tomar un crédito en corto plazo, sin embargo, han preferido la entidad Caja Piura ya que manifiestan que la variedad de productos y servicios que ofrece se adaptan mejor a sus necesidades financieras, otra parte importante indicó que prefiere no optar por ningún tipo de crédito debido a las tasas de interés elevadas que otorga el sistema financiero.

Considero que la iniciativa del autor fue interesante y que las herramientas utilizadas se ajustan perfectamente al tipo de investigación que estaba realizando, aunque en las encuestas observo que las muestras tomadas tiene un porcentaje significativo de personas externas al empresariado, quizás es importante tener diversos puntos de vista de diferentes sectores, sin embargo, para un tema tan especializado es relevante que estas muestras se realicen a personas que hagan parte o sean influyentes en las pymes.

#### **5.1.2.5. Plan estratégico de marketing para captar clientes pymes para agencia bancaria de la Vía a la Costa**

**Autor:** Mònica Josefina Adum Mazzo

**Institución:** Universidad de Guayaquil

**Fecha Publicación:** Guayaquil, Ecuador, 2016

Este proyecto tiene como objeto diseñar un plan estratégico de marketing que permita a una agencia bancaria incrementar clientes pymes en un sector delimitado, lo que busca esta entidad financiera es ser una de las organizaciones líderes de innovación y satisfacción de las necesidades de los clientes por medio de un servicio ágil y oportuno en sus productos y servicios financieros. Tiene como prioridad ser el mejor banco del Ecuador brindando un compromiso de desarrollo y aplicación para las pymes que hagan parte de este mercado.

Se realizó encuestas a 96 empresas del sector donde se evidenció que las pymes requieren asesoramiento técnico y empresarial, también se realizó un análisis interno y externo para obtener un diagnóstico de la situación actual de la agencia bancaria y definir en que productos tendría que realizar ciertas mejoras y respecto a el servicio, como brindar una atención donde se cumpla las expectativas de los clientes.

Se recomienda desarrollar un producto que sea competitivo para las pymes para cubrir los temas de capital de trabajo y activos fijos, en cuanto a la comunicación es importante incrementar la publicidad para lograr un posicionamiento importante. Para satisfacer la demanda del mercado es necesario crear nuevos y mejores servicios financieros para obtener un mayor reconocimiento institucional, sin dejar de lado las capacitaciones e interiorización de valores dentro de la organización lo cual engrandecen a la entidad.

Lo que resalta el autor sobre el mejoramiento de productos y servicios es algo que se debe prolongar en el tiempo, muchas de las fallas de las entidades financieras es lanzar un proyecto publicitario y dejar al olvido esos beneficios ofertados, por otro lado, coincido con el tema de la capacitación e interiorización de valores, esto porque si el personal no tiene conocimiento suficiente de los productos no va a guiar de manera idónea a los clientes y es allí donde se presentan inconvenientes más adelante ya que cada empresa es un mundo diferente, tiene necesidades diferentes y requiere soluciones a su medida.

## **5.2. Marco teórico**

### **5.2.1. Pymes en Colombia**

Las pequeñas y medianas empresas pueden tener diferentes actividades y alcances en el país, sin embargo, una definición legal de Pyme en Colombia se basa en los activos y en el número de empleados de una empresa. De acuerdo con la llamada Ley MiPyme (Ley 590/2000) enmendada mediante la Ley 905/2004, las pequeñas empresas se definen como aquellas con activos de 501 a 5.000 salarios mínimos legales mensuales y que tengan entre 11 y 50 empleados, mientras que las medianas empresas son aquellas con activos de 5.001

a 30.000 salarios mínimos legales mensuales y que tengan entre 51 y 200 empleados.

(Documento del Banco Mundial, 2008)

Teniendo en cuenta lo anterior en Colombia se venía manejando una segmentación de las Pymes de tal forma que se puede limitar por medio de sus activos y cantidad de empleados como se puede observar en la tabla 1.

**Tabla 1.**

**Clasificación según el tipo de empresa en Colombia.**

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
Mediana	51 – 200	5.001 – 15.000
Pequeña	11 – 50	501 – 5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Fuente: (Montoya et al., 2010)

Posterior a la ley ya mencionada se realizó ajustes en donde hoy en día la segmentación se representa por medio de las actividades de la empresa y sus ingresos como se puede observar en la tabla 2.

**Tabla 2.**

**Cifras de ingresos por actividades ordinarias anuales en millones de pesos**

**colombianos.**

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	Hasta 811	Hasta 1.131	Hasta 1.535
Pequeña	Desde 811 hasta 7.027	Desde 1.131 hasta 4.523	Desde 1.535 hasta 14.781

Mediana	Desde 7.027 hasta 59.527	Desde 4.523 hasta 16.558	Desde 14.781 hasta 74.066
---------	-----------------------------	-----------------------------	------------------------------

Fuente: (Ministerio de Comercio de Colombia, 2019)

Las pymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia. (Ministerio de Trabajo de Colombia, 2019)

Según el DANE, en el año 2020 se crearon en total 5.446.329 micronegocios. Los cuales registraron un ingreso de \$124,1 billones, un consumo intermedio de \$80,9 billones y un valor agregado de \$43,2 billones de pesos. (DANE, 2021)

Por otro lado, se destacan que las principales actividades económicas de acuerdo con los niveles de valor agregado fueron: Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas (33,0%); Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (16,1%); Industria manufacturera (9,8%); Actividades inmobiliarias, profesionales y servicios administrativos (8,8%); y Alojamiento y servicios de comida (8,2%). (DANE, 2021)

El mundo, desde el año 2020, se ha enfrentado con un gran desafío que exige cambiar la forma de vida, modificando patrones de naturaleza social, política, económica, cultural, y física. Este desafío comienza tras la llegada del Coronavirus SARS-CoV-2 más conocido como Covid19, y con el fin de mitigar la propagación y cuidar la vida humana, se implementaron acciones de orden mundial como lo son: cuarentenas, cierres de fronteras y distanciamiento social, entre otros. (Restrepo, 2021)

Las medidas tomadas por el gobierno como consecuencia de la pandemia llevan a las Pymes a replantear toda su gestión financiera y administrativa con el fin de encaminar todos sus a la competitividad y permanencia en el mercado. Al entrar en un estado de crisis económica de esta magnitud, todas las empresas a nivel mundial se vieron obligadas a analizar su situación empresarial para tomar decisiones que les permitiera continuar en el

mercado y ser competitivos aún con todas las restricciones que se estaban tomando; a raíz de toda esta situación comienzan los desarrollos acelerados a nivel de innovación, tecnología, economía y nuevas maneras de trabajo, y se comienzan a implementar trabajos en red, donde algunas empresas aplican y comparten sus nuevas implementaciones y sus experiencias sobre los cambios, con el objetivo que esto pueda servirle a las demás empresas que se encuentran en situaciones similares. (Restrepo, 2021)

### ***5.2.2. Regional Bogotá Banco Davivienda***

En 1973 se adoptó como la Casita Roja como el símbolo más importante, hoy nuestra identidad ha trascendido los límites de la comunicación, para volverse parte del imaginario y la cotidianidad de los colombianos. La Casita Roja es la representación de una banca que busca hacerle la vida más fácil a las familias, con un manejo financiero innovador, amigable y sencillo.

Además, son reconocidos como una marca de trayectoria, que utiliza la tecnología para dar un servicio de vanguardia. La comunicación marca la diferencia, con un tono cotidiano, pero divertido, capaz de producir sonrisas en los clientes que quitan las fricciones del mundo de la banca.

“En estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado, tráigalo a Davivienda” ha sido uno de los tangibles publicitarios más exitosos de la historia de la comunicación colombiana, haciéndonos merecedores de importantes premios y reconocimientos; el más importante, convertir el mensaje en referente de la publicidad en el país.

La esencia de la marca es construir experiencias que alegren la vida, por eso el servicio, la gente y la comunicación de la compañía lo respaldan con hechos. (Banco Davivienda, 2021)

**Figura 1.**

**Posicionamiento Sector Bancario de Colombia.**



Fuente: Superintendencia Financiera.

### 5.2.3. Mercadeo

Aunque existen múltiples definiciones técnicas, en forma sencilla mercadeo es todo lo que se hace para acercar los productos o bienes a los consumidores y para generar, en forma técnica, lo que todo empresario quiere: ventas. Las ventas no se producen por arte de magia, son el resultado de varios factores, dentro de los que cabe resaltar el plan de mercadeo. (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2018)

El mercadeo es un sistema total de actividades mercantiles encaminado a planear, fijar precios, promover, distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los

consumidores actuales y potenciales en un ambiente competitivo buscando ventajas competitivas y comparativas en función del cliente. (Ardila & Luis, 2011)

La actividad de mercadeo es entonces más que el conjunto de actividades encaminadas a vender los productos. Así el mercadeo puede definirse como abarcando las actividades administrativas, de análisis, de organización, de planeación y de control de los recursos y políticas de la empresa con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores. El análisis de cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo puede constituir una materia aparte. (Pérez, 1968)

El mercadeo, en su forma pura simple, implica el acompañamiento de estrategias de Marketing, las se desarrollan en los diferentes espacios, teniendo en cuenta, las condiciones socio-económicas, y la interrelación con el comportamiento del consumidor y las variables. (Lobo et al., 2013)

#### ***5.2.4. Plan de mercadeo***

La construcción de un plan de mercado sigue en esencia la misma estructura para cualquier tipo de organización. Sin embargo, es necesario contextualizarlo a las unidades de información, en la medida en que estas tienen características y procesos puntuales que la diferencian, en consecuencia, algunos elementos propios de un plan de mercadeo orientado a una organización comercial no se tienen en cuenta en otros cambia el nombre o la denominación. (Téllez & Vallejo, 2012)

Planificar es determinar los objetivos, las acciones y la manera de medir todo lo que se está ejecutando para alcanzar una meta. Nos sirve para dirigir, tener claro unos objetivos y metas que darán un norte a la empresa, identificar y programar las acciones precisas que se deben llevar a cabo para lograr esos objetivos, controlar constantemente y tomar las

decisiones correspondientes según la respuesta y resultados de las acciones realizadas. En términos técnicos se trata de trazar el rumbo para conseguir un objetivo marcado, y a partir de esto programar, evaluar, destinar recursos, medios y responsables. Es necesario definir siempre el periodo de tiempo planteado:

- Planificación a muy corto plazo: puede comprender un período que va desde uno a seis meses.
- Planificación a corto plazo: puede comprender un período desde seis meses a un año.
- Planificación a medio plazo: puede comprender un período entre uno y cinco años.
- Planificación a largo plazo: puede comprender períodos mayores de cinco años.

(Quinchía Ciro & Gómez Gómez, 2016)

### ***5.2.5. Endomarketing***

Término relativamente nuevo en marketing, el endomarketing es ante todo una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, que tiene como objetivo desarrollar en su equipo de trabajo, una mentalidad que está en sincronía con el marketing externo que usted práctica, siendo por esta razón conocido como marketing interno.

Se sabe hoy que es tan importante vender a sus colaboradores la idea de atender ejemplarmente a sus clientes, como que usted practique esto con ellos.

Una de las razones principales para poner esto en la práctica es lograr el objetivo de que todos hablen el mismo idioma y desarrollen la misma filosofía de trabajo que usted imprime en su servicio. El cliente es el foco donde deben converger completamente todas las atenciones de manera de satisfacerlo. Por esta razón, todos los que lo atienden o que con él tengan relación deben estar preparados para actuar e interactuar de una manera

sincronizada, integrándose al proceso de conquista y mantenimiento. Se espera que desde la asistente, pasando por la secretaria, auxiliares, ayudantes y otros colaboradores, dejen claro que toda la concentración de ellos se dirige al encantamiento de los clientes.

Efectivamente es algo difícil de ser alcanzado completamente, pero en tanto más se consiga, mayor será la implementación de nuevos clientes, basta con tener esta fórmula, el secreto es que todos se preocupen en conquistar y agradar a la persona más importante de su medio de trabajo. Obviamente comete un error quien piensa ser dueño de la clínica u oficina, siendo este un concepto viejo. Hoy todas las atenciones tienen que haber sido volcadas a su majestad, el cliente, aquel que verdaderamente es garante del pago de los salarios de sus colaboradores a fin de mes y que puede justificar un aumento del sueldo, por la mejora en el desarrollo del equipo.

Por lo tanto, es fundamental la ocurrencia de un cambio continuo entre los participantes, querer información, a partir de problemas internos que pueden estar pasando. En este objetivo es importante que se establezca una comunicación perfecta entre todos los miembros del equipo. Además de una actitud uniforme de los mismos, sin conflictos de opiniones o actos. (Ribeiro, 2004)

#### ***5.2.6. Investigación de mercados***

La investigación de mercados es un proceso de planeación, recolección y análisis de datos que permite identificar oportunidades o encontrar posibles soluciones a problemas de marketing en las organizaciones, facilitando la toma de decisiones. Esta tiene diversas aplicaciones, entre ellas: caracterizar los segmentos de mercado, fijación de precios, elección de medios de comunicación adecuados, analizar la cadena de suministros, evaluación de la efectividad de decisiones anteriores, definir la participación de mercado,

evaluar percepción de marca, conocer la competencia, entender el entorno, entre otras. (Quinchía Ciro & Gómez Gómez, 2016)

De esta manera la investigación de mercados se convierte en un insumo fundamental para el diseño del plan de mercadeo dado que orienta sobre las fuentes secundarias y primarias de información del entorno. La investigación de mercado juega un papel importante para todas las empresas, pero en mayor importancia para el área de mercadeo y su gerencia, ya que el conocer el entorno y tener 53 información de calidad, ayuda a los directivos en la toma de dicciones estratégicas, ya que posibilita reducir en gran medida la incertidumbre, y mostrando posibles caminos o alternativas con potencial para la empresa. (Quinchía Ciro & Gómez Gómez, 2016)

#### **5.2.7. Resumen ejecutivo**

El resumen ejecutivo es una sinopsis del plan general de mercadeo, con una descripción que comunica el impulso principal de la estrategia de mercadeo y su ejecución. Su propósito es proporcionar una perspectiva general del plan para que el lector pueda identificar con rapidez los temas clave o las preocupaciones relacionadas con su rol para implementar la estrategia de marketing. Así, el resumen ejecutivo no proporciona información detallada que se encuentre en las siguientes secciones o que respalde el plan final. En su lugar, la sinopsis introduce los principales aspectos del plan de mercadeo, incluidos objetivos, proyección de ventas, costos y mediciones de evaluación del desempeño. Junto con el impulso general de la estrategia de marketing, el resumen ejecutivo también debe identificar el alcance y el marco temporal del plan. La idea es brindar al lector una comprensión rápida del alcance del plan y su marco temporal de ejecución. (Ferrel & Hartline, 2012)

### **5.2.8. Análisis DOFA**

El análisis DOFA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de sus mercados meta. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con los requerimientos del mercado y la competencia. Este análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar. El análisis DOFA ha ganado una aceptación generalizada porque es un marco de referencia simple para organizar y evaluar una posición estratégica de la empresa al desarrollar un plan de mercadeo. Sin embargo, al igual que cualquier herramienta útil, podría utilizarse incorrectamente si no se realiza la investigación apropiada para identificar las variables clave que afectarán el desempeño de la empresa. Un error común en el análisis DOFA consiste en no separar los temas internos de los externos. Las fortalezas y las debilidades son temas internos únicos para la empresa que realiza el análisis. Las oportunidades y las amenazas son temas externos que existen de manera independiente de la empresa que realiza el análisis. (Ferrel & Hartline, 2012)

**Figura 2.****Matriz DOFA**

DOFA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO: Estrategia de éxito	DO: Estrategia de adaptación
Amenazas	FA: Estrategia de reacción	DA: Estrategia de supervivencia

Fuente: (Betancourt, 2018)

**5.2.8.1. Factores externos**

Son todas las variables que usted, por más que quiera, no puede controlar. Inciden de manera directa o indirecta en la comercialización de sus productos y usted tiene la obligación de estudiar, reconocer y aprovechar:

- Consumidores
- Leyes
- Medio ambiente
- Situación política
- Situación cultural y social
- Competencia
- Avances tecnológicos

(Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2018)

### **5.2.8.2. Factores internos**

Son todas las variables que usted sí puede y debe controlar, inciden directamente en la comercialización de sus productos y hacen que sea más o menos exitosa.

- **Producto.** Composición física y técnica, calidad, tamaño, presentación, nombre, marca, empaque.
- **Precio.** Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por su producto.
- **Canales de distribución.** Dónde puede comprar el cliente sus productos.
- **Publicidad y promoción.** Incluye todos los mecanismos de comunicación, exhibición y oferta de sus productos, tanto los mensajes como los medios masivos o directos que usará para dar a conocer sus productos, y motivar la compra. Estas variables también se conocen como las 4 P (producto, precio, plaza y promoción).

(Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2018)

### **5.2.9. Cinco fuerzas de Porter**

Se considera que para entender el mercado y medir su competitividad, se debe examinar primero las 5 fuerzas de Porter que integran la estructura interna y externa de la organización, las cuales son:

- Amenaza de nuevos aspirantes
- Negociación con los proveedores
- Negociación con los clientes
- Amenaza de productos sustitutivos
- Rivalidad entre competidores existentes

(Diaz Vargas & Gonzales Torres, 2021)

**Figura 3.**

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.



**Fuente: (Porter, 2008)**

### 5.2.10. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Cada empresa es un conjunto de actividades, que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor.

La cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y el margen. Podemos definir el margen como la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar actividades de valor. (Universitaria, 2017)

Las actividades de valor son las distintas actividades que realiza una empresa, las cuales se dividen en dos tipos:

- Actividades primarias: Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.
- Actividades de apoyo: Son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, recursos humanos, tecnología y otras funciones de la empresa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa.

(Universitaria, 2017)

#### Figura 4.

#### Actividades cadena de valor.



Fuente: (Universitaria, 2017)

#### 5.2.11. Benchmarking

Ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios y así llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo, hay aspectos que es importante revisar. Entre los aspectos tenemos la calidad, la productividad y el tiempo. (Gómez & Verónica, 2015)

#### **5.2.11.1. Calidad**

Cuando se decide aplicar una estrategia de calidad, se están involucrando actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear, adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización. Es importante saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes. También podemos hablar de calidad en relación a las normas para que se cumplan las especificaciones y estándares de calidad predefinidos. Por último, dentro del aspecto de calidad se puede tratar el desarrollo de la organización, el enfoque, el desarrollo de los recursos humanos, el compromiso, así como el entrenamiento. (Gómez & Verónica, 2015)

#### **5.2.11.2. Productividad**

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital. Ninguna herramienta de calidad y productividad se vale por sí misma para solucionar todo lo que una organización necesita a nivel competitivo, pues ellas conducen al logro de objetivos específicos propios. En cambio, el benchmarking es una herramienta con un amplio foco debido a que se aplica desde el conocimiento y la comprensión de las necesidades de los clientes hasta el servicio de post venta. (Gómez & Verónica, 2015)

#### **5.2.11.3. Tiempo**

El estudio del tiempo, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. El tiempo se ha convertido en un factor potenciador de ventas, administración,

producción y distribución y con ello se ha conseguido una mayor productividad. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha logrado recortar los tiempos de entrega y por este motivo se consigue una mayor competitividad. (Gómez & Verónica, 2015)

### **5.3. Marco legal**

Por medio de la siguiente indagación de normativos como leyes y decretos se identificará cuales aplican y de qué manera son fundamentales para la implementación del plan de mercadeo para el incremento de Pymes en el Banco Davivienda de la Regional Bogotá.

#### ***5.3.1. Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020***

Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia.

Ministerio de Industria y Comercio

La presente ley aplica a todas las personas naturales y jurídicas que, de acuerdo con la normatividad vigente, estén obligadas a llevar contabilidad, así como a los contadores públicos, funcionarios y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros y otra información financiera, de su promulgación y aseguramiento.

En desarrollo de esta ley y en atención al volumen de sus activos, de sus ingresos, al número de sus empleados, a su forma de organización jurídica o de sus circunstancias socioeconómicas, el Gobierno autorizará de manera general que ciertos obligados lleven contabilidad simplificada, emitan estados financieros y revelaciones abreviados o que estos sean objeto de aseguramiento de información de nivel moderado.

El Gobierno podrá autorizar que las microempresas lleven contabilidad de acumulación, o de caja, o métodos mixtos, según la realidad de sus operaciones, así como

según los criterios enumerados en el párrafo anterior. (Congreso de la República de Colombia, 2020, 31 de diciembre)

Esta ley la cual impulsa las pymes en Colombia, permite que el mercado tenga una tendencia en aumento por lo que va ser una oportunidad de negocio para las entidades financieras en incrementar sus clientes en este tipo de segmento.

### ***5.3.2. Ley 1793 del 07 de julio de 2016***

Por medio de la cual se dictan normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Superintendencia Financiera de Colombia.

Los clientes de las entidades autorizadas para captar recursos del público a través de cuentas de ahorro y/o depósitos electrónicos podrán disponer de todo el dinero que tienen depositado en sus cuentas de ahorros o depósitos electrónicos, sin tener la obligación de mantener un saldo mínimo. En este sentido, las entidades facilitarán los mecanismos para este fin sin que el cliente incurra en costos adicionales. (Congreso de la República de Colombia, 2016, 07 de julio)

Normativas sobre costos financieros, muy importante en el impacto de este proyecto ya que permite tener claridad y alcance sobre estos y así poder brindar alternativas a los clientes que generen un beneficio en este aspecto.

### ***5.3.3. Ley 1780 del 02 de mayo de 2016***

Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.

Ministerio de Trabajo y Ministerio de Industria y Comercio.

la presente Ley tiene por objeto impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años de edad, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial. para este grupo poblacional en Colombia. (Congreso de la República de Colombia, 2016, 02 de mayo)

Por medio del emprendimiento y promoviendo el empleo a jóvenes, continua el crecimiento del segmento pyme, ya que brinda ayudas para generar un aumento considerable y lograr cerrar brechas en el desempleo de Colombia, por lo que permite tener una consistencia y mantenimiento de las empresas en el país.

#### ***5.3.4. Ley 1735 del 21 de octubre de 2014***

Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Superintendencia Financiera de Colombia.

Los recursos captados por las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos deberán mantenerse en depósitos a la vista en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, según reglamentación del Gobierno nacional, la cual incluirá normas en relación con el manejo de efectivo que estas sociedades puedan tener para la operación de su negocio. (Congreso de la República de Colombia, 2014, 21 de octubre)

Por medio de esta ley se da claridad respecto a los servicios financieros de manejo transaccional, lo que conlleva a mejoras en este tipo productos y alcances de mejoramiento tecnológico que permite un mayor alcance a este segmento.

#### **5.3.5. Ley 1676 del 20 de agosto de 2013**

Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Superintendencia Financiera de Colombia.

Esta ley será aplicable a la constitución, oponibilidad, prelación y ejecución de garantías mobiliarias sobre obligaciones de toda naturaleza, presentes o futuras, determinadas o determinables y a todo tipo de acciones, derechos u obligaciones sobre bienes corporales, bienes incorporales, derechos o acciones u obligaciones de otra naturaleza sobre bienes muebles o bienes mercantiles. (Congreso de la República de Colombia, 2013, 20 de agosto)

Se dispone las diferentes líneas de accesos a crédito y apoyos económicos a partir del Fondo Nacional de Garantías, a unas tasas mas competitivas lo que conlleva a una mayor captación de clientes.

#### **5.3.6. Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010**

Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Ministerio de Industria y Comercio.

La presente Ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de

empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. (Congreso de la República de Colombia, 2010, 29 de diciembre)

Por medio de la formalización del empleo en las pymes, permite que dichas empresas tengan mayor acceso a los servicios financieros y el apoyo sea mayor para el crecimiento de la misma.

### ***5.3.7. Ley 905 del 02 de agosto de 2004***

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Ministerio de Industria y Comercio.

Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes. (Congreso de la República de Colombia, 2004, 02 de agosto)

De por sí la ley más importante para el crecimiento de las pymes, en donde se hace énfasis en el apoyo de las entidades financieras para que la consolidación de las empresas sea mayor y sean sostenibles en el tiempo, aportando en gran medida al desarrollo del país.

## **6. Marco metodológico**

El presente trabajo tiene una metodología de investigación exploratoria por conveniencia tomando como referencia la zona norte de la regional Bogotá del Banco Davivienda, por medio de encuestas y entrevistas a empresas Pymes ubicadas en la regional, nos permitirá determinar cómo debe ir orientado el diseño de el plan de mercadeo del Banco Davivienda y de esta manera incrementar los clientes de este segmento.

Es claro que la finalidad del Banco Davivienda en la Regional Bogotá, aparte de incrementar los clientes, es alinear esfuerzos para que este segmento de clientes tenga una atención personalizada, más cercana y con acceso a la tecnología donde permita una mejora en sus procesos financieros.

## **6.1. Recolección de la información**

### **6.1.1. Población**

De manera estratégica el Banco Davivienda maneja un segmento interno de clasificación de los clientes pymes respecto a los ingresos anuales y se centrará en la Regional Bogotá, la cual se compone de la ciudad de Bogotá y municipios de la sabana de Bogotá.

#### **Tabla 3.**

#### **Ventas anuales en millones de pesos colombianos.**

Tamaño	Ventas anuales
Mipyme	\$182 - \$1.500
Pequeña empresa	\$1.501 - \$7.000
Grande empresa	\$7.001 - \$20.000

Fuente: Elaboración propia.

### **6.1.2. Muestra**

Corresponde a una colección de unidades seleccionadas de una población con el fin de estimar los valores que caracterizan a la población. Los diferentes diseños muestrales refieren a distintos modos de ordenar y seleccionar los elementos. (Vivanco, 2005)

Para realizar el cálculo de la muestra se tomó como referencia datos entregados por la regional Bogotá, mediante el presupuesto asignado, en donde tienen que captar 11 a 12 clientes Pymes de manera mensual detallados de la siguiente manera, 6 a 7 clientes a captar por el Gerente de la Oficina y 3 a captar por el Ejecutivo Junior Pyme y 2 por el Asesor

Pyme, el cual multiplicados por 1 año daría un promedio de 135 clientes Pymes a captar, por lo cual se tomó la fórmula para poblaciones finitas, ya que se tomó un número exacto de clientes.

El muestreo aleatorio simple es el procedimiento de muestreo básico y fundamento de otras estrategias de selección de muestra, se caracteriza porque la selección se realiza de un listado de la población asignándole igual probabilidad a cada elemento. Además, cada muestra de tamaño  $n$  tiene igual probabilidad de ser seleccionada. (Vivanco, 2005)

A continuación, se detallan los términos de la fórmula para el cálculo de la muestra:

- N: Tamaño de la población.
- z: Nivel de confianza.
- e: Error de estimación.
- p: Probabilidad a favor.
- q: Probabilidad en contra.
- n: es el tamaño de la muestra a calcular.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

Fuente: Elaboración propia, (Vivanco, 2005)

- N=135
- z=1,96
- e=0,05
- p=0,5
- q=0,5
- n=100

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 135}{(135 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{129,654}{0,335 + 0,9604}$$

$$n \approx 100$$

Fuente: Elaboración propia.

Cabe aclarar que dicha encuesta será aplicada a 100 empresas de diferentes actividades económicas con el fin de evaluar los resultados y de esa manera concluir estrategias que aporten de manera considerable al crecimiento en el sector pyme, de igual manera, se dio un enfoque frente a la reactivación económica partiendo del hecho que se presentó con el covid 19.

#### **Tabla 4.**

#### **Tamaño de la muestra para las encuestas online y entrevista de profundidad.**

Tamaño de la muestra	
Encuestas Online	100
Entrevista de Profundidad	5

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.1.3. Materiales**

Para cumplir con los objetivos se investiga sobre fuentes de datos primarios y secundarios, el cual se obtiene por parte del Departamento de Mercadeo del Banco Davivienda, referencias bibliográficas, también por encuestas online las cuales serán remitidos por correo electrónico y entrevistas de profundidad las cuales serán agendadas con clientes de acuerdo al espacio que tengan para realizar dicha entrevista.

#### **6.1.4. Técnicas**

Por medio de encuestas online y entrevistas de profundidad con los representantes legales de las empresas que cumplan con el segmento y de esta manera conocer la situación actual de la empresa por medio de preguntas que permiten conocer las necesidades puntuales de la compañía.

Lo que se busca con este tipo de encuestas u entrevistas es conocer la percepción del cliente de manera cuantitativa y cualitativa y así reunir diferentes puntos de vista para conocer la percepción de atención y tomar medidas respecto a donde debe ir dirigido el plan de mercadeo, ya sea de manera externa o interna capacitando al personal, eso es lo que se busca saber de acuerdo a su percepción de la reactivación económica y de la atención actual de las pymes.

#### **6.1.5. Procedimientos**

En la encuesta online consiste en enviar un formulario de Google por correo electrónico corporativo con unas preguntas que permita conocer el estado actual de la empresa y de esa manera poder analizar como cumplir y apoyar la necesidad que tenga la compañía, lo más importante es que sea vinculable la actividad económica de la organización respecto al nivel de riesgo que maneja el Banco Davivienda, de igual manera se enviara un formulario a los funcionarios para conocer la falencias que se están teniendo en los diferentes temas que se puedan ofrecer a los clientes del segmento pyme.

El proceso de la encuesta online se puede mostrar en las siguientes fases:

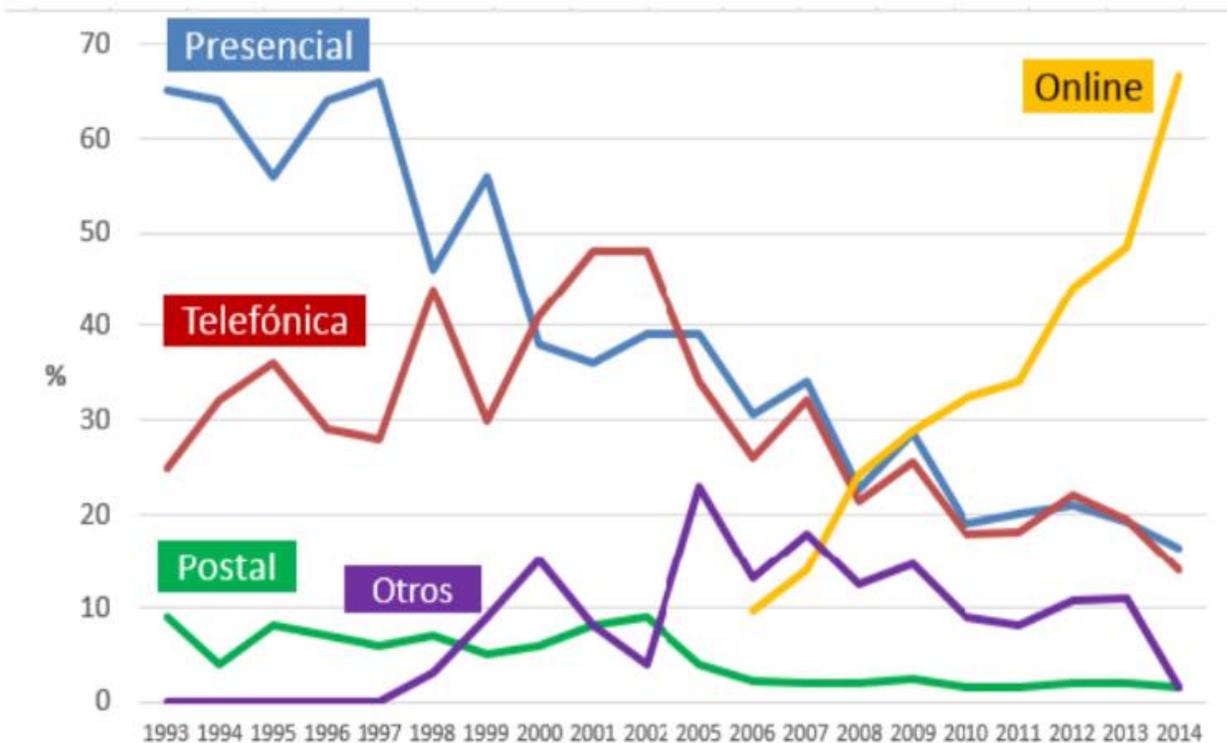
- Fase 1. Delimitación de la población y diseño de la muestra.

Para este caso se puede topar con dos situaciones, es decir que se puede tener unos escenarios en donde el objeto de estudio sea accesible o no sea accesible, para este caso se

manejaran muestras accesibles ya que el banco cuenta con una base robusta que permite llegar al cliente con la oferta. Lo anterior implica una reducción de costes de campo ya que se simplifica la labor de trabajo debido a que se reduce el desplazamiento y la interacción con las personas. También va permitir mayor sinceridad por parte del encuestado ya que no tiene la presión de otra persona y del tiempo, lo cual va a generar un resultado más honesto y alineado con lo que se requiere. (Larrinaga, 2019).

### Figura 5.

Evolución del tipo de encuestas 1993 - 2014



Fuente: (Larrinaga, 2019).

- Fase 2. Desarrollo conceptual del cuestionario.

Se debe diseñar un cuestionario que permita solucionar las dudas y recoger la información pertinente para nuestro objetivo, así que lo más recomendable no es abordar varias temáticas si no centrarse en un tema donde permita conocer la información que se

requiere y al ser digital u online también da una funcionalidad de personalización que de entrada puede llamar la atención del cliente. (Larrinaga, 2019).

- Fase 3. Programación y diseño de la encuesta online.

Existen diferentes plataformas que permitirá la publicación de la encuesta y dará soporte de los datos obtenidos, Google forms o survey monkey son las más reconocidas que cumplen con esta función y que su interfaz es la más sencilla de manejar ya sea para el programador como para el encuestado, ya es cuestión de lo que quiera transmitir el diseñador ya que estas plataformas son versátiles y se dejan modificar de cierta manera que genere el impacto que se necesite. (Larrinaga, 2019).

- Fase 4. Lanzamiento de la encuesta.

El proceso más recomendado para el lanzamiento de encuestas es por medio de correo electrónicos, ahora bien hay que tener en cuenta de la cantidad de la muestra ya que si es muy alta se tendría que enviar por correos masivos, para esto hay que garantizar que los correos estén correctos para evitar rebotes simultáneos, ahora bien, si la cantidad de la muestra es más reducida es posible que se envíe un correo electrónico simple con diferentes destinatarios desde el correo corporativo para que en caso de interés del cliente por este medio pueda continuar la comunicación. (Larrinaga, 2019).

Por otro lado, la entrevista de profundidad consiste en realizar el mismo modelo de preguntas a los representantes legales de las empresas, o en su defecto a los gerentes financieros de las compañías, para conocer la proyección de crecimiento de la organización y como se puede profundizar por medio del Banco Davivienda, siempre y cuando cumpla con los niveles de riesgo ya mencionados, para este caso es recomendable aplicarlo a referidos o personas que conozcan de la llamada ya que muchos de los clientes evitan este tipo de llamadas creyendo que es una situación de fraude, también hay que tener en cuenta

que las encuestas la recibirán los funcionarios con la finalidad de conocer ciertos temas en donde se requiere un refuerzo para poder brindar una información idónea a los clientes.

## **6.2. Análisis de información**

En el desarrollo de las encuestas y entrevistas de profundidad se busca analizar los resultados que se obtienen por medio de las preguntas que permite obtener información veraz y puntual de las pymes, a continuación, se podrá observar un modelo de encuestas online y de las entrevistas donde las preguntas están enfocadas a conocer diferentes aspectos que requieren las compañías y así poder dar una oferta a la medida, logrando un incremento de clientes.

En primera instancia se realizará las entrevistas de profundidad lo cual nos va dar una perspectiva más centrada y clara de la percepción de los clientes frente a la atención que se les brinda en la banca pyme.

Las preguntas que se formularan a los representantes legales son las siguientes:

- Pregunta 1. ¿Su concepto frente a la reactivación económica es positiva?
- Pregunta 2. ¿Qué atención busca en las entidades financieras respecto al segmento pyme?
- Pregunta 3. ¿Cuál es la proyección que tiene a futuro con su empresa?
- Pregunta 4. ¿Actualmente que productos maneja su empresa y con que entidades financieras?
- Pregunta 5. ¿Qué opinión tiene frente al servicio del Banco Davivienda?

Juan Pablo Sánchez, representante legal de la empresa Ultrabox Sa, dedicada a la importación de diferentes productos con casillero virtual.

- Pregunta 1. ¿Su concepto frente a la reactivación económica es positiva?

Respuesta: Considero que fue una oportunidad para desarrollar nuestra página web y sobre todo nuestro carro de compras ya que logramos llevarlo a otro nivel, para ser sincero este proceso estaba postergado, sin embargo, la pandemia permitió que se diera de manera mas ágil, fue un reto, pero se viene logrando y tenemos pensado lanzar nuestro nuevo metabuscador en el mes de junio, por lo que claramente para nuestra organización fue positiva esta reactivación económica.

- Pregunta 2. ¿Qué atención busca en las entidades financieras respecto al segmento pyme?

Respuesta: Precisamente después de pandemia lo más valioso es el tiempo, por lo que la agilidad en las respuestas es lo que consideramos que es un factor fundamental a la hora de elegir por una entidad.

- Pregunta 3. ¿Cuál es la proyección que tiene a futuro con su empresa?

Respuesta: Tenemos una proyección a 3 años donde buscamos mejorar nuestra utilidad un 20%, es algo retador, pero de acuerdo a los análisis que hemos venido haciendo, la inversión del nuevo metabuscador nos va permitir lograrlo.

- Pregunta 4. ¿Actualmente que productos maneja su empresa y con que entidades financieras?

Respuesta: Manejamos créditos rotativos, los cuales nos permite manejar el dinero en el momento que lo necesitamos y nuestras cuentas de ahorros y fondos de inversión, nos gustaría ver la posibilidad de manejo de producto internacionales, las entidades que manejamos actualmente es Bancolombia y Davivienda.

- Pregunta 5. ¿Qué opinión tiene frente al servicio del Banco Davivienda?

Respuesta: Es una entidad que nos ha apoyado en momentos complejos, sin embargo, muchos de sus funcionarios no tienen conocimiento de los procesos lo que conlleva a retrasos en respuestas lo que en muchos casos nos extiende en términos de tiempo nuestra operación.

Natalia Restrepo, representante legal de la empresa Tecnovap Latinoamerica Sas, dedicada a la importación productos industriales de limpieza a vapor.

- Pregunta 1. ¿Su concepto frente a la reactivación económica es positiva?

Respuesta: Ha sido muy buena, ya que nuestra gran parte de clientes son grandes industrias y después de pandemia el tema de limpieza se ha vuelto mucho más importante y más cuando estamos dando un valor agregado con nuevas tecnologías.

- Pregunta 2. ¿Qué atención busca en las entidades financieras respecto al segmento pyme?

Respuesta: Cordialidad, buen trato y sobre todo claridad en los procesos.

- Pregunta 3. ¿Cuál es la proyección que tiene a futuro con su empresa?

Respuesta: Por el momento queremos seguir explorando nuevos clientes, claramente nuestra meta es seguir aumentando ventas, por lo pronto queremos seguir diversificando nuestro portafolio.

- Pregunta 4. ¿Actualmente que productos maneja su empresa y con que entidades financieras?

Respuesta: Cuentas y créditos de giros financiados y los manejo con Banco de Bogotá y Davivienda.

- Pregunta 5. ¿Qué opinión tiene frente al servicio del Banco Davivienda?

Respuesta: Cuando das con personas que conocen de los procesos de importación y saben el manejo interno realmente se hace mucho más fácil para nosotros, pero cuando no es tedioso y en ocasiones crítico para la operación, de resto son personas cordiales que son muy amables y que están pendiente de nosotros. }

Jesús Eljiaek, representante legal de la empresa Jears Sa, dedicada a servicio de comidas y bebidas a la mesa.

- Pregunta 1. ¿Su concepto frente a la reactivación económica es positiva?

Respuesta: Ha sido un proceso complejo, ya que la pandemia nos pegó muy duro, ahora mismo las ventas han mejorado y espero que continúe en ascenso el tema, sin embargo, el tema de elecciones influye mucho.

- Pregunta 2. ¿Qué atención busca en las entidades financieras respecto al segmento pyme?

Respuesta: Inmediatez, respuestas concretas y buen servicio.

- Pregunta 3. ¿Cuál es la proyección que tiene a futuro con su empresa?

Respuesta: Estamos apuntándole al tema digital, ya que en pandemia precisamente nos afectó el cierre de establecimientos, aun continuamos en desarrollo de la página para que tengamos más alternativas para los clientes.

- Pregunta 4. ¿Actualmente que productos maneja su empresa y con que entidades financieras?

Respuesta: Cuentas y créditos de capital de trabajo y los manejo con Banco Itaú y Davivienda.

- Pregunta 5. ¿Qué opinión tiene frente al servicio del Banco Davivienda?

Respuesta: En ocasiones son demorados en las respuestas, hacen mucha rotación de funcionarios, muchas veces uno ya no sabe con quién comunicarse y esas personas nuevas que llegan al cargo no conoce muchas veces de los procesos, si creo que ha desmejorado en ese sentido, respecto al tema digital es el más amigable.

Yesid Pulido, representante legal de la empresa Axon Group Sas, dedicada a la venta y distribución de software para entidades corporativas.

- Pregunta 1. ¿Su concepto frente a la reactivación económica es positiva?

Respuesta: Posterior a pandemia las ventas aumentaron considerablemente, debido a nuestra actividad llevo a que fuera un impacto muy positivo para las ventas de la empresa, veo con bueno ojos la reactivación se viene dando muy bien para las actividades digitales e informáticas.

- Pregunta 2. ¿Qué atención busca en las entidades financieras respecto al segmento pyme?

Respuesta: Una atención ágil, oportuna y personalizada.

- Pregunta 3. ¿Cuál es la proyección que tiene a futuro con su empresa?

Respuesta: Hay muchos proyectos en marcha y nuestra actividad nos permite ser optimistas, la idea es tener presencia internacional.

- Pregunta 4. ¿Actualmente que productos maneja su empresa y con que entidades financieras?

Respuesta: Cuentas y créditos de capital de trabajo con Bancolombia y Banco de Occidente.

- Pregunta 5. ¿Qué opinión tiene frente al servicio del Banco Davivienda?

Respuesta: He escuchado buenos comentarios del banco, sin embargo, hasta ahora se contactan conmigo y muchas veces no saben responderme las presuntas que tengo en el aspecto de productos internacionales que en realidad es lo que me gustaría empezar a manejar, pero en términos generales es una alternativa que me gustaría profundizar.

María Beatriz Vergara, representante legal de la empresa Sito Comercial Sas, dedicada a la venta y distribución de equipos de gimnasio a empresas corporativas, institucionales y constructoras.

- Pregunta 1. ¿Su concepto frente a la reactivación económica es positiva?

Respuesta: Se han venido cerrado negocios, por lo que si ha sido positiva.

- Pregunta 2. ¿Qué atención busca en las entidades financieras respecto al segmento pyme?

Respuesta: Apoyo incondicional, frente a la pandemia muchos bancos nos dieron la espalda y es en esos momentos difíciles donde uno requiere que le tiendan la mano, teniendo en cuenta que somos una organización con trayectoria.

- Pregunta 3. ¿Cuál es la proyección que tiene a futuro con su empresa?

Respuesta: Para este año queremos llegar al nivel de ventas que estábamos acostumbrados a manejar en el 2019, no ha sido nada fácil, pero este año ya se empezó con una dinámica muy positiva.

- Pregunta 4. ¿Actualmente que productos maneja su empresa y con que entidades financieras?

Respuesta: Cuentas, fondos de inversión y créditos de capital de trabajo con Davivienda

- Pregunta 5. ¿Qué opinión tiene frente al servicio del Banco Davivienda?

Respuesta: Fue el único banco que nos apoyó en la pandemia, ya que nos reestructuraron los créditos con el fin de poder responder con unas cuotas manejables, sin embargo, el proceso fue muy dispendioso ya que se percibía que los funcionarios no tenían conocimiento de los procesos, de resto es una excelente entidad.

En general de las entrevistas de profundidad se puede deducir que los clientes desean un servicio ágil, oportuno y cordial, todos están siendo positivos con la reactivación económica, independiente de si el impacto de la pandemia en su momento fue negativo, hoy en día son muy optimistas con las proyecciones de sus empresas, todos manejan productos con entidades financieras siendo Bancolombia y Davivienda, los bancos mas influyentes y amigables en su interfaz digital. Finalmente, los clientes consideran que hay una falta de conocimiento por parte de los funcionarios en diferentes ámbitos de productos ya que al ser preguntado en muchos casos no se obtiene respuesta o no es clara la información por lo que optan por elegir otro banco en donde los procesos sean mucho más claros y rápidos.

Así que la reactivación viene siendo muy positiva para las organizaciones y requieren del apoyo de los bancos para lograr esos proyectos que tienen en marcha, sin embargo, se debe tener muy claro los procesos para asesorar de excelente manera a las pymes y así brindar una información fehaciente por parte de los funcionarios del banco.

Por otro lado, en el caso de las encuestas es importante resaltar que tendrán un manejo de seguridad de la información muy alta, debido a que se maneja datos sensibles para las empresas encuestadas y que afectarían de gran manera si se filtra de algún modo. Por otro lado, indicará que entidades financieras son los que presentan mayor nivel de vinculación y con qué oferta se puede atraer dichos clientes de la competencia, logrando un índice mayor de clientes de este segmento.

Cabe aclarar que el análisis de la encuesta que se muestra a continuación se verá junto a los resultados en el apartado número 7 donde se podrá ver consolidada la información respecto a los gráficos arrojados por la herramienta.

### Figura 6.

Encuesta reactivación económica parte 1.



Diagnóstico 2022 - Reactivación Económica

Para nosotros es muy importante conocer su opinión frente a la reactivación económica de las empresas de nuestra región. Es por esto que presentamos el siguiente formulario con el fin de diagnosticar la situación de los diferentes sectores económicos de la Regional Bogotá. Agradecemos su participación, no tardará más de un (1) minuto en responder.

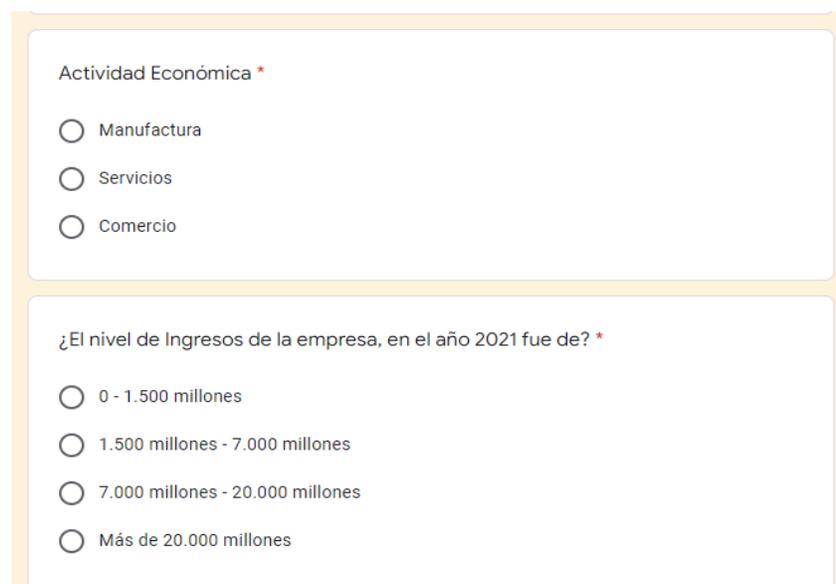
 jodiazadj@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

\*Obligatorio

Fuente: Elaboración propia.

### Figura 7.

Encuesta reactivación económica parte 2.



Actividad Económica \*

Manufactura

Servicios

Comercio

¿El nivel de Ingresos de la empresa, en el año 2021 fue de? \*

0 - 1.500 millones

1.500 millones - 7.000 millones

7.000 millones - 20.000 millones

Más de 20.000 millones

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8.**

## Encuesta reactivación económica parte 3.

¿Estima que los ingresos a 2021 de su negocio, con relación al año 2020? \*

Disminuyen

Aumentan

Se mantengan

---

¿Estima que los excedentes de liquidez a 2021 de su negocio, con relación al año 2020? \*

Aumentan

Disminuyen

Se mantienen

No hay excesos de liquidez

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9.**

## Encuesta reactivación económica parte 4.

¿Su concepto frente a la reactivación económica es? \*

Positivo

Neutro

Negativo

---

¿En los próximos seis meses, la proyección para su negocio es?. Elija las opciones que considere convenientes: \*

Invertir en maquinaria y equipo

Invertir en vehículos

Invertir en inmuebles

Invertir en inventarios

Invertir en proyectos de energía renovable

Invertir los excedentes de liquidez

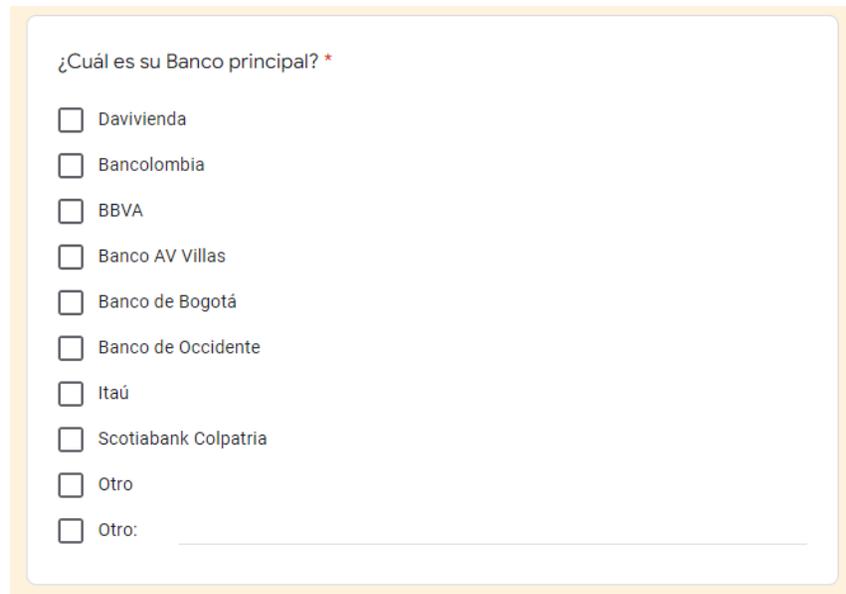
Por el momento no tengo proyecciones

Otro: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10.**

Encuesta reactivación económica parte 5.



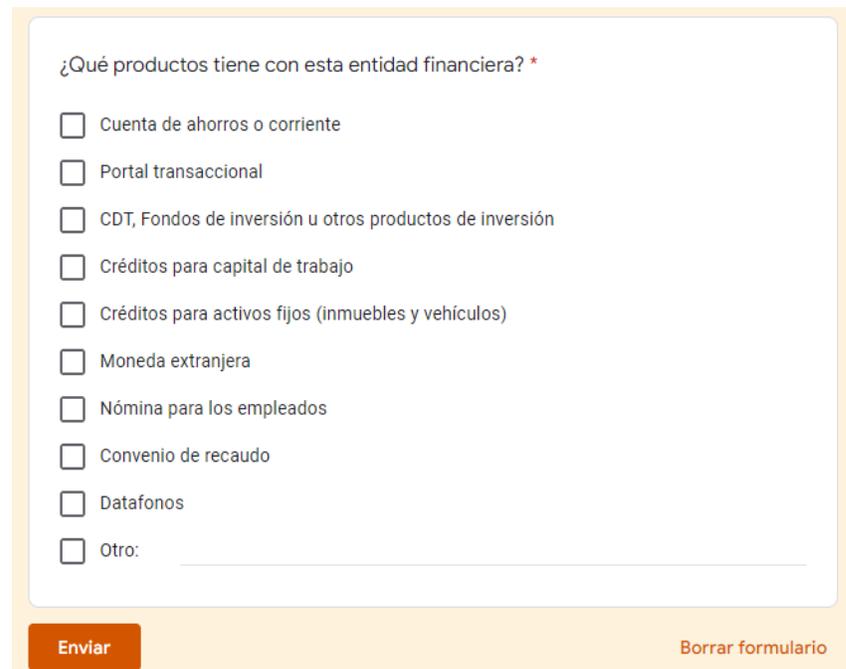
¿Cuál es su Banco principal? \*

- Davivienda
- Bancolombia
- BBVA
- Banco AV Villas
- Banco de Bogotá
- Banco de Occidente
- Itaú
- Scotiabank Colpatría
- Otro
- Otro: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 11.**

Encuesta reactivación económica parte 6.



¿Qué productos tiene con esta entidad financiera? \*

- Cuenta de ahorros o corriente
- Portal transaccional
- CDT, Fondos de inversión u otros productos de inversión
- Créditos para capital de trabajo
- Créditos para activos fijos (inmuebles y vehículos)
- Moneda extranjera
- Nómina para los empleados
- Convenio de recaudo
- Datafonos
- Otro: \_\_\_\_\_

Enviar Borrar formulario

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se podrá observar las encuestas que se realizaron al equipo comercial con el fin de conocer los lineamientos para conseguir un acercamiento a la plataforma de Pymedia+ de una manera que no sea impuesta, sino al contrario reconozcan que es una herramienta que va permitir la consecución de las metas.

**Figura 12.**

Encuesta Banca Pyme parte 1

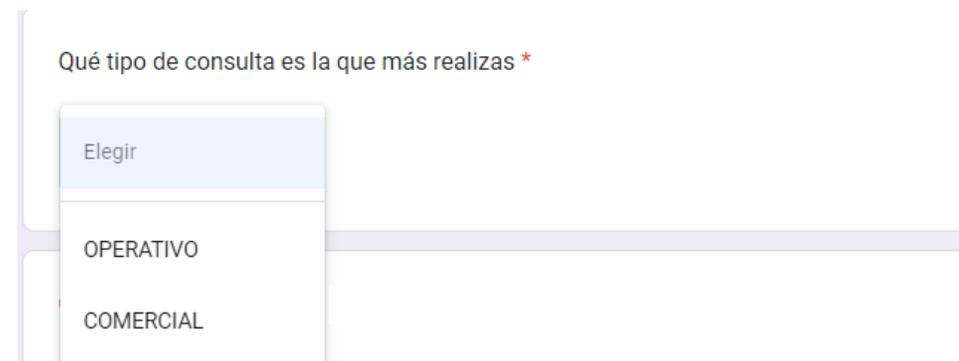


The image shows a survey form titled "ENCUESTA BANCA PYME". The text on the form reads: "Queremos Innovar en nuestra Banca Pyme, por eso agradecemos nos ayudes respondiendo esta pequeña encuesta." Below this, there is a text input field containing the email "jadiaare@davivienda.com" and a blue link "Cambiar cuenta" with a cloud icon to its right. Underneath the input field, it says "Se registrará tu correo electrónico cuando envíes este formulario" and a red asterisk followed by "Obligatorio".

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 13.**

Encuesta tipo consulta parte 2



The image shows a survey question: "Qué tipo de consulta es la que más realizas \*". Below the question is a dropdown menu. The menu is currently open, showing the word "Elegir" at the top, and two options below it: "OPERATIVO" and "COMERCIAL".

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 14.**

## Encuesta temas de consulta parte 3

De 1 a 7, Qué Área es la que más de consultas, siendo 7 la que más consultas y 1 \* la que menos

	1	2	3	4	5	6	7
DESEMBOLSOS	<input type="radio"/>						
CREDITO PYME	<input type="radio"/>						
VINCULACIÓN	<input type="radio"/>						
CASH	<input type="radio"/>						
UNIDAD DE ACTIVOS PRODUCTIVOS (UAP)	<input type="radio"/>						
AGROPECUARIO	<input type="radio"/>						
Productos Digitales	<input type="radio"/>						

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 15.**

## Encuesta tiempo de solución parte 4

Cuánto tiempo te lleva en encontrar la solución

Menor a 30 min

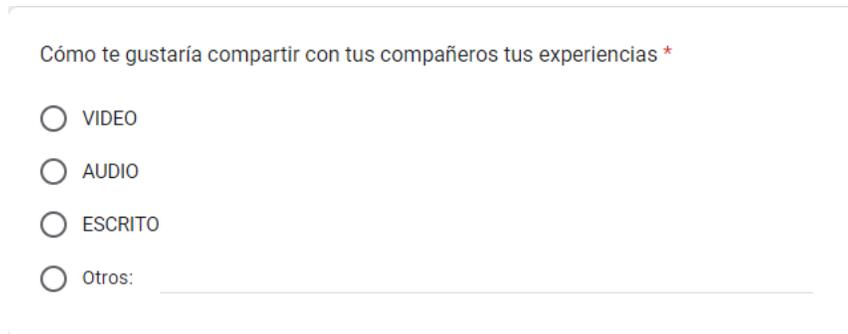
Entre 30 y 1 hora

Más de 1 hora

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 16.**

Encuesta medio de consulta parte 5



Cómo te gustaría compartir con tus compañeros tus experiencias \*

VIDEO

AUDIO

ESCRITO

Otros: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

**7. Resultados**

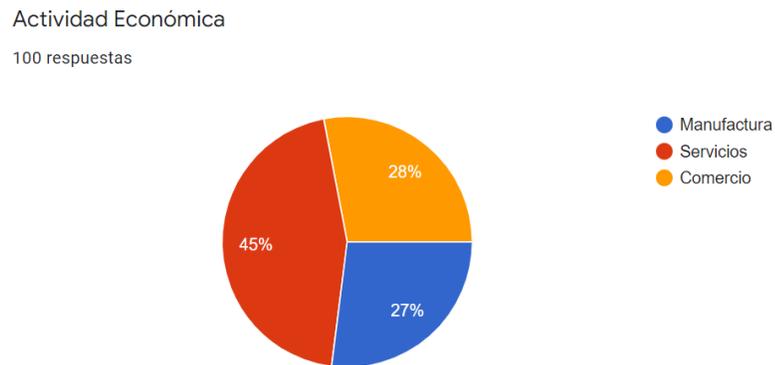
A continuación, se dará detalle en la interpretación de los resultados obtenidos por la encuesta de diagnósticos 2022 de reactivación económica que permitió conocer unas variables importantes para la toma de decisiones por parte de las pymes y de igual manera de la encuesta Banca Pyme lo cual permite conocer las falencias que se están presentando en diferentes productos y el canal o medio donde los funcionarios les parecen mejor tener acercamiento frente a estos temas.

De esta manera se realizará un análisis para identificar fallos y aciertos por parte del Banco Davivienda y así poder resolver de manera positiva frente al cliente, y sus funcionarios, todos sus requerimientos y poder brindar una oferta a la medida de acuerdo a la necesidad que tiene el cliente.

## 7.1. Análisis e interpretación de resultados

### Figura 17.

Pregunta 1 encuesta reactivación económica. Actividad económica de la empresa.



Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

Para esta primera pregunta se puede visualizar las diferentes actividades en las que ejerce las empresas del país.

### Figura 18.

Pregunta 2 encuesta reactivación económica. Rango nivel de ingresos 2021.



Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

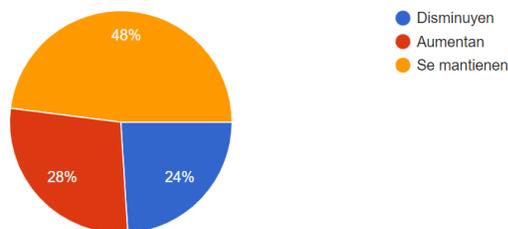
En este caso se conocerá el nivel de ingresos de las empresas lo cual es suma importancia ya que de acuerdo a este rango se puede ofrecer diferentes tasas en los diferentes productos del Banco Davivienda.

### Figura 19.

Pregunta 3 encuesta reactivación económica. Estimado de ingresos en el año 2021.

¿Estima que los ingresos a 2021 de su negocio, con relación al año 2020?

100 respuestas



Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

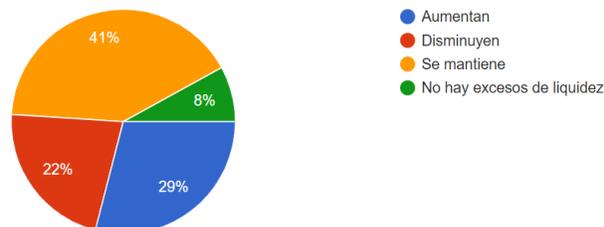
Es importante conocer la perspectiva de los empresarios de su negocio, en este caso claramente nos da a conocer de manera indirecta si el tema covid ya ha sido superado o si aún continúa damnificando a la empresa en su operación.

### Figura 20.

Pregunta 4 encuesta reactivación económica. Excedente de liquidez del año 2021 respecto el año 2020.

¿Estima que los excedentes de liquidez a 2021 de su negocio, con relación al año 2020?

100 respuestas

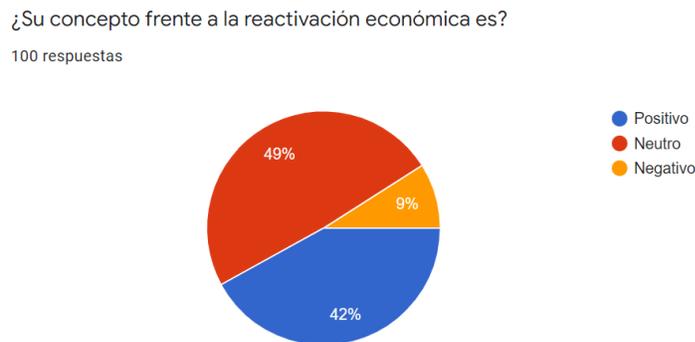


Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

La importancia de conocer el excedente de liquidez de la empresa es lo que nos permite que en encuentros próximos se realice un ofrecimiento de inversión en donde la empresa genere una rentabilidad y el Banco Davivienda logre captar este dinero.

### Figura 21.

Pregunta 5 encuesta reactivación económica. Concepto frente a la reactivación económica.

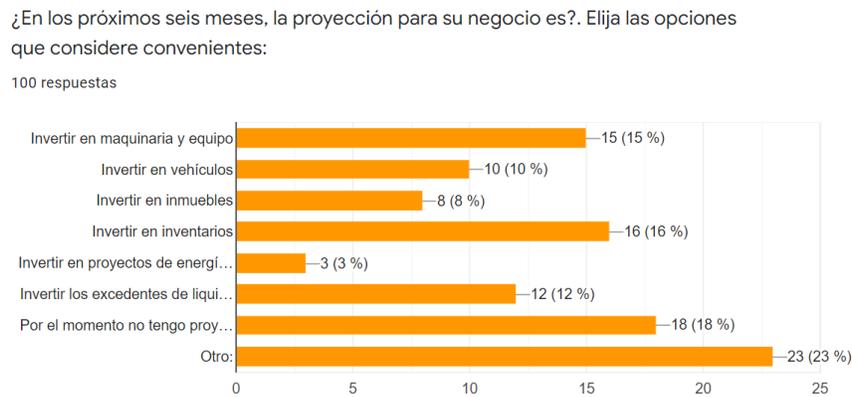


Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

El concepto frente a la reactivación permite saber si la proyección de inversión a futuro es a corto o largo plazo y esto va permitir actuar a tiempo y brindar información concisa y en el momento adecuado.

### Figura 22.

Pregunta 6 encuesta reactivación económica. Proyección de negocio.

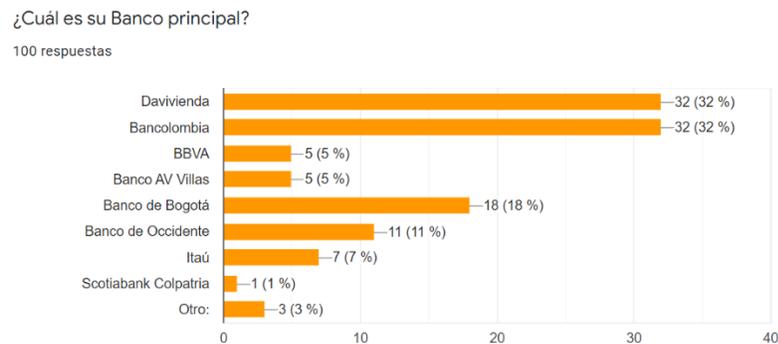


Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

Para este caso se invita al cliente que nos dé a conocer su proyección para el negocio y en que estaría interesado invertir con el fin de que lo aborde la persona indicada por parte del banco y le realice una propuesta que se ajuste a su necesidad.

### Figura 23.

Pregunta 7 encuesta reactivación económica. Banco principal de los microempresarios.

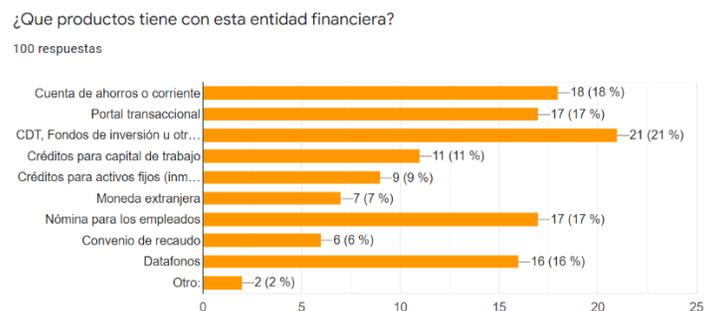


Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

Acá se conocerá cual es el banco principal para los clientes y cuales empresas se pueden iniciar profundización para lograr traerlos de la competencia y generar una vinculación con el Banco Davivienda.

### Figura 24.

Pregunta 8 encuesta reactivación económica. Productos que posee la empresa con la entidad financiera vinculada.



Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

**Figura 25.**

Pregunta 1 encuesta Banca Pyme ¿Qué tipo de consulta es la que más realiza?



Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

Para este caso se puede observar que la mayor falencia que tienen los comerciales son los procesos operativos por lo que se debe realizar un enfoque en este tipo de procesos.

**Figura 26.**

Pregunta 2 encuesta Banca Pyme temas de consulta



Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

Para esta pregunta se puede determinar que los temas cash son los que generan más dudas en el equipo comercial debido a su alto volumen de consulta, seguido de vinculación, sin embargo, se puede analizar que el tema agro es poco consultado y esto nos da una razón y es que hay tan poco conocimiento que no se está ofreciendo el producto.

**Figura 27.**

Pregunta 3 encuesta Banca Pyme tiempos para encontrar solución

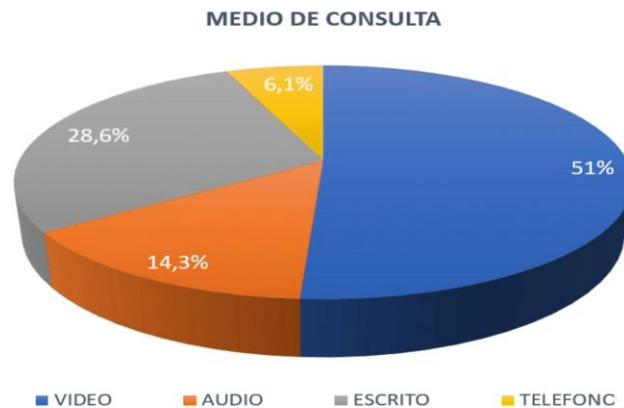


Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

En este ítem se puede observar que los tiempos de respuesta son muy altos por lo que tener una herramienta que brinde una respuesta pronta y concisa aportaría en gran medida a la reducción de estos tiempos.

**Figura 28.**

Pregunta 4 encuesta Banca Pyme medio de consulta



Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

En esta pregunta se puede observar que el medio de consulta que el equipo comercial prefiere es por medio de videos por lo que es una guía importante para inclinarse en esta opción para los procesos de capacitación.

**Figura 29.**

Encuesta Banca Pyme muestra fuerza comercial



Fuente: Formulario de Google. Elaboración propia.

Tener en cuenta que, para el caso de la encuesta de Banca Pyme, no se pudo realizar una encuesta mayor debido a la logística, sin embargo, la proporción tiene una significancia.

A partir del conocimiento de los productos que tienen con las diferentes entidades financieras no da una visual de lo que se puede ofrecer de acuerdo a la necesidad u operación que maneje la empresa.

En términos generales y posterior a las entrevistas de profundidad y las encuestas online se puede concluir que las empresas estas muy optimistas con la reactivación económica, donde se viene con proyectos para continuar con una dinámica positiva. Las organizaciones manejan un diverso portafolio donde Davivienda puede captar muchos más clientes brindando una oferta mucho más completa que la de la competencia, para lo anterior se debe capacitar al recurso humano enfocados en el área comercial con el fin de que tenga claro como estructurar y proponer lo que requiere el cliente de manera que se ajuste a sus necesidades.

## **7.2. Discusión**

Esta información nos permite detectar que las empresas están siendo muy conservadoras a la hora de endeudarse ya que la inflación que presenta el país está en alza, ahora bien, no solo es un tema de economía, también se le suma el tema de servicio y atención al cliente. Sigue punteando Bancolombia como líder en este segmento y Banco de Bogotá se mantiene, en donde Banco Davivienda viene escalando posiciones debido a las facilidades tecnológicas que ofrece, sin embargo, esto no ha sido suficiente porque la atención no es adecuada por parte de los asesores y ejecutivos, lo anterior se debe en

muchos casos en los reprocesos que presenta cada trámite, la burocracia y la falta de conocimiento de los procesos por parte de los funcionarios.

Se debe resaltar que muchos de los empresarios deciden tomar la opción de Bancolombia debido a que sus proveedores hacen parte de esta entidad y los costos son más reducidos, no obstante, darle este tipo de soluciones a las empresas implica que existan mayores referidos para que todos esos proveedores manejen otra alternativa como Banco Davivienda y ser el banco preferido por las pymes.

### **7.3. Propuesta de solución**

#### **7.3.1. Resumen ejecutivo**

De acuerdo a los objetivos que se plantearon para el desarrollo de este proyecto y ya conociendo diferentes factores que nos arroja las técnicas cualitativas y cuantitativas en la recolección de información, es de gran importancia que los funcionarios conozcan los procesos a detalle del segmento empresarial y a partir de allí dar respuesta oportuna a los clientes, teniendo en cuenta que las pymes hoy en día se encuentran optimistas con la reactivación económica, es decir que conociendo sus necesidades y siendo más efectivos a la hora de hacer la oferta de productos del banco, con seguridad se lograra incrementar los clientes de este segmento y subir el porcentaje de cobertura de este mercado.

En primera instancia se recomienda realizar un proceso de capacitación en donde los funcionarios adquirirán de manera integral los procesos y conceptos manejados en los diferentes trámites que se manejan en la banca pyme, mejorando de manera sustancial la calidad de la atención y servicio prestado.

Cuando los funcionarios tengan más claro los procesos y productos, seguramente serán más eficientes en su atención personalizada como en la atención telefónica, en donde

se dé una respuesta concisa y ágil, de esta manera, lograr una mayor satisfacción por parte del cliente y volver aprovechable el contacto para profundizar a los clientes de una manera más efectiva.

### 7.3.2. Análisis DOFA

**A continuación, se observa la matriz DOFA donde se podrá ver a detalle como intervienen los factores externos e internos más representativos en la organización.**

**Tabla 5.**

**Matriz DOFA.**

DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Herramienta digital dispuesta para el segmento	Altas tarifas y comisiones
Posicionamiento de la marca	Débil fidelización de los clientes
Publicidad en sus productos y servicios	Tiempo consecución procesos
Cobertura de atención	Tiempo respuestas a clientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reactivación de la economía	Inestabilidad financiera internacional
Nuevos emprendimientos en el mercado	Informalidad en el mercado
Alianzas estratégicas	Presencia de la competencia en el mercado
Evolución tecnológica	Impacto e incertidumbre en las medidas económicas

Fuente: Elaboración propia.

### ***7.3.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter***

Para conocer cómo se desarrolla la atención en el servicio bancario, se debe realizar un análisis de las fuerzas competitivas el cual se basará en el modelo de Michael Porter.

- Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación aplica de manera muy mínima, ya que para toma de decisiones se filtra directamente al banco.

- Poder de negociación de los clientes.

El nivel y el volumen de créditos entregados a los clientes y la sensibilidad del valor agregado que ofrece el banco al entregar el servicio son las variables que definen esta fuerza competitiva.

- Amenaza de productos sustitutos.

En esta fuerza el Banco Davivienda debe estar muy pendiente de los productos que puedan que se pueden sustituir, existen algunos tipos de préstamos que ofrecen las entidades bancarias de la competencia e inclusive el mismo banco, cabe recalcar que para que el cliente obtenga un crédito pyme cumplir una serie de requisitos, aunque se debe tener en cuenta que también existen muchos negocios que no están constituidos formalmente como empresa ya que estas funcionan bajo el nombre de una persona natural.

- Rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad viene siendo fuerte, debido a que las demás entidades vienen invirtiendo en publicidad para lograr dar conocimiento a sus productos los cuales cumplen con las necesidades del cliente y manejan ofertas de fidelización.

- Amenaza de los nuevos competidores.

Existe amenaza hoy en día frente a los neobancos, que han llegado con una oferta demasiado competitiva, sin embargo, no se ha podido consolidar precisamente por su falta de infraestructura.

#### ***7.3.4. Plan de endomarketing***

##### **7.3.4.1. Objetivo General**

Brindar más conocimiento y recursos a los colaboradores en todo lo relacionado al segmento pyme, con el fin de lograr resultados en base a los nuevos conocimientos y así lograr una mayor captación de clientes.

##### **7.3.4.2. Misión**

Banco Davivienda S.A. es una entidad de servicios financieros que comercializa, gestiona y ofrece un amplio portafolio de productos fiduciarios, que generan valor a nuestros clientes, accionistas y terceros relacionados, apoyados en un equipo humano idóneo y comprometido.

##### **7.3.4.3. Visión**

Ser reconocida como líder en el sector financiero en calidad del servicio y ofrecimiento de productos que agreguen valor a nuestros clientes; a través de procesos eficientes, seguros e innovadores, alineados con la cultura organizacional del Grupo Empresarial Bolívar.

##### **7.3.4.4. Producto**

El producto que se propone es una plataforma que permita la capacitación, inicialmente del área comercial los cuales son lo que dan la información al cliente sobre los productos del banco, sin embargo, la idea es que las demás áreas se vayan sumando a esta iniciativa paulatinamente para que los procesos queden alineados.

#### **7.3.4.5. Promoción**

La promoción del producto se dará por los medios de comunicación actuales, como workplace y correo electrónico en donde se cumplirá con un cronograma, teniendo en cuenta la agenda de los comerciales y no ver afectado el servicio al cliente.

#### **7.3.4.6. Estrategia de comunicación**

Se realizará una campaña de expectativa de la plataforma, en donde la finalidad es el entendimiento del uso de la misma, además junto al área de soporte conecta se efectuará un seguimiento continuo en caso de presentar dudas o inquietudes.

Inicialmente es importante dar a conocer el logo junto a su slogan para que se empiece a generar esa recordación por parte de los funcionarios teniendo en cuenta la campaña de expectativa ya mencionada.

#### **Figura 30.**

#### **Logo Pymedia+**

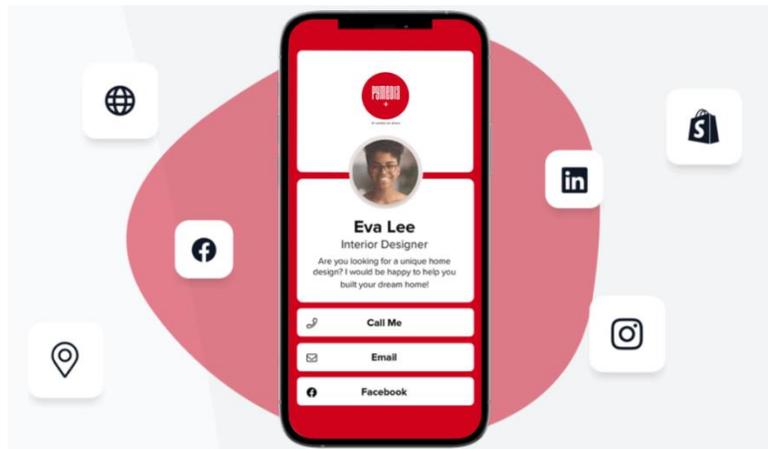


Fuente: Elaboración propia.

También es importante mencionar que se crearan usuarios de la plataforma donde podrán acceder desde su celular o directamente por medio de la página, el ideal es que sea con el mismo correo corporativo, sin embargo, hay que realizar el proceso de licencias con el fin de que no hay fuga de información sensible.

### Figura 31.

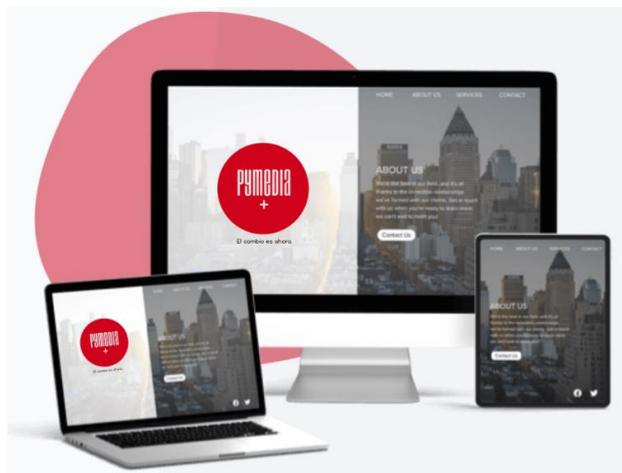
Modelo ingreso a Pymedia + por medio de dispositivo móvil.



Fuente: Elaboración propia.

### Figura 32.

Modelo plataforma Pymedia+ desde pc.



Fuente: Elaboración propia.

#### **7.3.4.7. Personas**

El comportamiento y las actitudes del personal son la impresión que se llevan los clientes de cualquier empresa, es por esto que en el banco Davivienda es de suma importancia la preparación de cada uno de sus funcionarios, ya que cada uno de los colaboradores deben transmitir la filosofía del banco a cada uno de sus clientes por lo cual se debe emplear y retener las mejores personas.

#### **7.3.4.8. Estrategia de personas**

La estrategia de personas va atada a los kpis que se vayan a generando de acuerdo a este plan de mercadeo y capacitación en donde se verán reflejados los resultados de los comerciales en diferentes aspectos, así se va generar un impacto y profundización mayor a los clientes y a su vez generar captación de clientes potenciales.

#### **7.3.4.9. Procesos**

El proceso es cumplir con el cronograma del plan y de acuerdo a esto cumplir con las metas propuestas por el banco, en donde se intervendrá de acuerdo a las mediciones que se realicen para hacer el control pertinente.

#### **7.3.4.10. Control del plan**

El plan de mercadeo tiene previsto cumplirse en 6 meses en donde se podrá ver resultados aproximadamente en 12 meses y es allí donde posiblemente se obtendrá el retorno de la inversión, para esto es importante tener en cuenta el cronograma que se podrá observar a continuación:

**Figura 33.**

Cronograma de integración del plan de mercadeo de capacitación Pymedia+.

Total integración plan de mercadeo de capacitación Pymedia+						
Duración	6 meses					
Retorno de la inversión	12 meses					
Cronograma	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Expectativa plataforma						
Seguros						
Captación						
Fondos de inversión						
Moneda extranjera						
Colocación						
Bancoldex y Findeter						
Comercios						
Recaudo						
Pasarela de pagos y PSE						
Web service y Host to host						
Agro						
Leasing						
Vehículo productivo						

Fuente: Elaboración propia.

## 8. Análisis financiero

A continuación, se detalla los recursos necesarios que se requieren para llevar a cabo la propuesta de solución de este proyecto donde se evidencia que el costo será de un valor de \$100.000.000 como pago inicial en donde se va realizar el pago de permisos para el uso de la plataforma con el correo corporativo y para la ejecución de material auditivo.

Para mantener el proyecto en funcionamiento se va requerir un valor de \$10.000.000 mensuales los cuales van a permitir nuevos empleos y de allí el pago de los mismos para el mantenimiento y administración del canal.

**Tabla 6.****Análisis financiero.**

Ítem	Detalle	Proyección Tiempo	Beneficios	Costo
Capacitación	Se propone realizar una campaña de capacitación en donde los funcionarios tengan acceso a esta información de manera ágil y directa por medio de herramientas digitales donde reduzcan los tiempos de atención y permitan dar una respuesta adecuada al cliente sin tanto reproceso.	Se propone cargar 4 vídeos mensuales que traten de procesos recurrentes que permitan a los funcionarios dar una respuesta ágil.	Busca reducir hasta 1 hora en tiempos de atención directa y cuando requiere manejos de otras áreas una reducción de hasta un día para dar respuesta al cliente.	\$ 50.000.000 iniciales de proyecto y \$10.000.000 para el mantenimiento de la herramienta
Herramientas digitales	Adquirir los permisos necesarios para la mejora de herramienta digitales para el uso del funcionario como el uso del cliente, para este caso se puntualiza el medio para la carga de videos tutoriales donde tenga accesos los colaboradores y no se fugue información delicada.	Es un proceso de implementación de permisos en donde se pronostica que se tome un tiempo de 6 meses.	Manejo de información sensible en donde no se presente fugas de información y donde sea manejado por medio del correo corporativo en donde se tendrá herramientas de autogestión a la mano de los funcionarios.	\$50.000.000 para los permisos que se requieren
Captación nuevos clientes	Se logrará captar nuevos clientes que se van a sentir satisfechos con la atención brindada y con las ofertas integrales ofrecidas donde puede atender absolutamente	Se pronostica que los clientes nuevos se empezaran a migrar posterior a 3 meses de la	Nuevos clientes que van a generar nuevos ingresos y una utilidad importante para el banco y de igual manera lograr una	Al contrario de costo, generará una utilidad para el banco proyectado en un 10% más

---

todas las necesidades que requiera respecto a los procesos financieros.	implementación del plan de capacitación.	mejor posición respecto las otras entidades financieras.	respecto a las cifras del 2021
---	--	--	--------------------------------

---

Fuente: Elaboración propia.

## 9. Conclusiones

Las pymes vienen siendo protagonistas en el desarrollo y crecimiento del país por lo que viene siendo una de las prioridades para las diferentes entidades financieras que ofrecen servicios para este segmento, por lo que el Banco Davivienda se ha proyectado a mejorar sus cifras de participación en este mercado y así repuntar el posicionamiento en el mercado financiero respecto al servicio de las empresas.

A lo largo de este proyecto se hace evidente que las microempresas se han tornado muy relevantes para la empleabilidad, crecimiento y proyección económica, por lo que implementar diferentes herramientas para conocer el estado de las misma y sus necesidades puntuales dan los diferentes escenarios que en donde se les puede apoyar con la consecución de sus proyectos que permitan la continuidad de la operación que ejercen.

Analizando la información recaudada de manera cualitativa y cuantitativa permite desglosar de manera organizada y conocer detalles que resaltan a la hora de tomar una decisión financiera por parte de estas organizaciones, es así en donde la data se vuelve aprovechable y en un insumo al momento de captar clientes.

Por medio del conocimiento de los sectores y actividades de las empresas, va dar una perspectiva más clara de los lineamientos y productos que requieren por parte de las entidades financiera, en donde definitivamente hay que brindar ese valor agregado y diferencial para que los microempresarios se sientan apoyados, no solo con lo procesos

transaccionales, si no, con todo el servicio en general por parte de su banco de preferencia, en este caso del Banco Davivienda.

El resultado del diagnóstico de la reactivación económica permitió observar que los empresarios en gran medida son positivos frente al año venidero después de una pandemia que impacto a sus negocios de forma inesperada, también permitió conocer los bancos de preferencia y los productos que manejan, de igual manera, la proyección que tienen con sus compañías frente a las nuevas medidas económicas que se vienen presentando en el país.

Respecto a la información que se logró obtener y si se compara con los datos por parte de la Superintendencia Financiera, coincide que los bancos preferidos por los clientes son Bancolombia, Banco de Bogotá y Banco Davivienda, en donde Banco Davivienda ha escalado de cierta manera, sin embargo, aún falta mucho camino para lograr igualar un Bancolombia que de acuerdo a las estadísticas sigue siendo el número uno en este segmento.

Para la toma de las encuestas de reactivación económica, se tuvo en cuenta empresas de diferentes sectores que han aplicado a subsidios del gobierno por medio de diferentes entidades financieras y de esta manera conocer su punto de vista respecto al servicio y apoyo que les viene prestando los diferentes bancos, en donde se percibe que la mala atención o en muchos casos la falta de conocimiento por parte del funcionario que los atiende son los puntos más álgidos en donde el cliente toma la decisión de cambio de banco.

Es interesante entender el funcionamiento de las pymes y lograr entender de cierta manera que las empresas son un campo de estudio muy amplio y que seguramente si se trabaja de manera segmentada para hallar mayor información será posible encontrar más oportunidades de negocio y necesidades más puntuales por parte de los clientes.

Por otro lado, el Banco Davivienda ha sumado esfuerzos en el aspecto digital y esto ha permitido captar mucho más clientes del segmento pyme, es claro que aún está en desarrollo, sin embargo, es fundamental que se siga fortaleciendo para que más mercado sea vinculado por este medio y se logre alcanzar los objetivos de repuntar en las estadísticas de atención al empresariado colombiano, en donde se ha podido establecer que la app empresas del Banco Davivienda maneja la interfaz más amigable y eficiente del mercado.

En las encuestas se detectó que las empresas se encuentran muy reservadas en las solicitudes de crédito, aunque si desean reinvertir en su maquinaria para aumentar la capacidad de operación y de esa manera aumentar el volumen de producto, también se observa que los fondos de inversión han tomado relevancia debido al alza de las tasas lo que permite lograr una ganancia con los excesos de liquidez y dar cierta rentabilidad a ese dinero, de igual manera, el tema transaccional como cuentas y manejo transaccional muestra lo masivo que es el tema digital y el tema de la nómina se busca que sea a valor cero ya sea para las dispersiones como para cuota de manejo de los empleados, en el caso de las entrevistas de profundidad se logra observar igual que las encuestas que el panorama de los representantes legales de las empresas son muy optimistas frente a la reactivación económica y se concluye que el punto que en muchas ocasiones genera mas inconformismo es los tiempos de respuesta de los caso, en muchas situaciones debido a la falta de conocimiento de los funcionarios, de acuerdo a como lo perciben los clientes.

Finalmente, la decisión sobre el plan de mercadeo enfocado en la capacitación de funcionarios teniendo en cuenta las necesidades mas puntuales de los clientes seguramente va permitir un ahorro importante de costos, una alienación de procesos entre diferentes áreas y un incremento de clientes debido a la oportuna respuesta que se va brindar en los casos ya que los comerciales estarán a plenitud de conocimiento para responder cualquiera

de las dudas del segmento pyme, es un proyecto ambicioso que reúne muchos factores que de seguro van a dar un resultado óptimo para la organización y sus objetivos en los próximos años.

## 10. Bibliografía

- Adum Mazzo, M. J. (2016). *Plan estratégico de marketing para captar clientes pymes para agencia bancaria de la Vía a la Costa* [Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/43841>
- Ardila, B., & Luis, J. (2011). *Manual de mercadeo para pymes*.  
<https://repository.ean.edu.co/handle/10882/2717>
- Arostegui, Á. A. (2013). *Determinación del comportamiento de las actividades de financiamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas* [Tesis, Universidad Nacional de La Plata]. <https://doi.org/10.35537/10915/36051>
- Arredondo Gutierrez, A. E. (2016). *Plan de mercadeo segmento pyme Banco Pichincha*. [Institución Universitaria Esumer].  
<http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/953>
- Banco Davivienda. (2021). *Banco Davivienda*. Obtenido de  
[https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes\\_somos/sobre\\_nosotros](https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros)
- Betancourt, D. (2018). Matriz Dofa. *Gestionemos*, 3.
- Bravo Arriagada, M. G. (2018). *Diseño de un plan comercial para la Banca Pyme del Banco de Chile* [Universidad de Chile].  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/159548>
- Cifuentes Rojas, J. A. (2010). *Dificultades de las microempresas para acceder al crédito del sector financiero en Colombia: “Estudio de caso de las mipymes del sector del mueble y la madera, carrera 30 entre calles 68 y 80 de Bogotá”*.  
<http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10768>

- Congreso de la República de Colombia. (2004, 02 de agosto). *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.* Ministerio de Industria y Comercio.
- Congreso de la República de Colombia. (2010, 29 de diciembre). *Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.* Ministerio de Industria y Comercio.
- Congreso de la República de Colombia. (2013, 20 de agosto). *Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias.* Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Congreso de la República de Colombia. (2014, 21 de octubre). *Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios inancieros transaccionales y se dictan otras disposiciones.* Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Congreso de la República de Colombia. (2016, 02 de mayo). *Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.* Ministerio de Trabajo.
- Congreso de la República de Colombia. (2016, 07 de julio). *Por medio de la cual se dictan normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones.* Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Congreso de la República de Colombia. (2020, 31 de diciembre). *Por medio del cual se impulsa el emprendimiento de Colombia.* Ministerio de Industria y Comercio.
- Cruz Oviedo, B. de la, & Navarro Vera, L. (2005). *Evaluación del impacto de las líneas de crédito en el desarrollo de las Pymes: Caso banca pyme Conavi seccional Cartagena 2001-2004.* <https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/1446>

- DANE. (2021). DANE Información para todos. *DANE*, 60.
- Díaz de Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Papers*, 193- 223.
- Díaz Vargas, D. T., & Gonzales Torres, J. S. (2021). Gestión de las 5 fuerzas de Porter en el reposicionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito Trujillo a cooperativa de servicios múltiples, año 2020. *Universidad Privada Antenor Orrego*.  
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/7628>
- Documento del Banco Mundial. (2008). *Colombia Financiamiento bancario para las pequeñas y medianas empresas (Pyme)*. Bogotá: Banco Mundial.
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategias de marketing*. México: Cengage Learning.
- Gómez, R., & Verónica, G. (2015). Benchmarking. *Universidad de la Laguna*, 29.
- Larrinaga, C. (2019). El proceso de la encuesta online. *Mas poder local*, 30 - 33.
- Lobo, L. F. B., Aragón, K. B., Arias, R. J. V., & Miranda, P. P. (2013). Mercadeo, en función de la competitividad con un enfoque conceptual. *Liderazgo Estratégico*, 3(1), 17-36.
- Ministerio de Comercio de Colombia. (2019). Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos. *Ministerio de Comercio de Colombia*, 20.
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (2019). MiPymes representativas. *Ministerio de Trabajo de Colombia*, 15.
- Montero Cardozo, H. A. (2015). *Desarrollo de los procesos financieros y de gestión que presentan las pymes colombianas para acceder a los servicios financieros* [Pontificia Universidad Javeriana].  
<http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/15754>

- Montoya, A., Montoya R., I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: Elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107-117.
- Niño Avella, A. P. (2004). *Estrategia de mercadeo frente a las mipymes del banco Davivienda localizadas en la ciudad de Bogotá* [Uniandes].  
<https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/20894>
- Pérez, T. (1968). Mercadeo. *Sena*, 10.
- Ponce Vélez, D. O., & Wiesner Flores, M. G. (2015). *Plan de marketing para incrementar la captación de clientes PYMES del sector comercial en el Banco Internacional, agencia Ceibos de la ciudad de Guayaquil*.  
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10048>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 18.
- Quinchía Ciro, G. J., & Gómez Gómez, E. (2016). *Proyecto del plan de mercadeo tarjeta de crédito confiar*. <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/975>
- Restrepo, V. E. (2021). Reactivación de las PYMES en tiempos de pandemia. *Revista Reflexiones y Saberes*, 15, 43-54.
- Ribeiro, A. (2004). El marketing mirado para adentro. En A. Ribeiro, *El marketing del permiso* (pág. 50). Brasil: Odontex.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2018). Plan de Mercadeo y estrategias de comercialización. *Ser empresario*, 23.
- Téllez, L., & Vallejo, R. (2012). *Hacia un plan de mercadeo para unidades de información*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Universitaria, A. C. (2017). Cadena de Valor. *Asturias Corporación Universitaria*, 10.

- Vargas Molinary, T. P. (2021). Plan estratégico de marketing para incrementar la captación de clientes pymes del sector comercial en la financiera Credycash, agencia Chachapoyas, en el año 2019 [Thesis, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza - UNTRM]. En *Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza—UNTRM*. <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/2515>
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.