

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA PRESENTACION Y COMERCIALIZACIÓN DE  
LAS TARJETAS DE CRÉDITO CENCOSUD DEL BANCO COLPATRIA EN LA CIUDAD  
DE PASTO**

**CRISTIAN CAMILO MARTINEZ MAYA  
JUAN CARLOS NARVAEZ PALACIOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2017

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA PRESENTACION Y COMERCIALIZACIÓN DE  
LAS TARJETAS DE CRÉDITO CENCOSUD DEL BANCO COLPATRIA EN LA CIUDAD  
DE PASTO**

**CRISTIAN CAMILO MARTINEZ MAYA  
JUAN CARLOS NARVAEZ PALACIOS**

Trabajo final de Diplomado  
como opción de grado para optar por el título de:

**PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL  
Y MERCADEO**

**HECTOR RUBEN MUÑOZ**  
Asesor Académico

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2017

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

San Juan de Pasto, Junio de 2017

## DEDICATORIA

*Inspirado en la sabiduría y la grandeza de Dios.  
A mi familia a quien el valioso valor  
del esfuerzo y la constancia.*

*Dedicado a mi hija, **Julieta Martínez***

**Christian Camilo Martínez**

---

*Mi gran anhelo, mi gran  
inspiración, toda la razón de ser de  
todo este proceso, el motor y el  
empuje para salir adelante en todos  
mis propósitos.*

*Dedicado a mi hijo. **Alejandro Narváez***

**Juan Carlos Narváez**

## **RESUMEN**

Con el desarrollo del plan de mejoramiento se pretende lograr el fortalecimiento en el proceso de ventas de los productos de crédito Cencosud del Banco Colpatria de forma ordenada e innovadora, a través de estrategias y herramientas comerciales dirigidas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Esto permitirá el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y el crecimiento de la empresa.

## **ABSTRACT**

The development of the improvement plan aims to strengthen the sales process of Banco Colpatria Cencosud credit products in an orderly and innovative way, through commercial strategies and tools aimed at satisfying the needs and expectations of customers. This will allow the optimum use of human resources and the growth of the company.

## CONTENIDO

INTRODUCCION.....	18
<b>CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO .....</b>	<b>19</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	19
1.2 Título .....	19
1.3 Justificación e Importancia.....	19
1.4 Delimitación y contenido .....	20
1.5 OBJETIVOS.....	21
1.5.1 Objetivo general.....	21
1.5.1.1 Objetivos específicos .....	21
1.6 MARCO DE REFERENCIA.....	22
1.6.1 Marco Contextual.....	22
1.6.2 Marco Teórico .....	23
1.6.3 Marco Conceptual.....	34
1.6.4 Marco Legal .....	36
1.7 Procedimiento Metodológico.....	40
1.7.3 Fuentes de información .....	40
<b>CAPÍTULO II DIAGNOSTICO .....</b>	<b>42</b>
2.1 Diagnóstico de la Empresa .....	42
2.1.1 Análisis Externo .....	42
2.2. Análisis Matriz MEFE del producto .....	45
2.2.1 Desarrollo de la Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE .....	46
2.2.2 Identificación de oportunidades y amenazas mediante las 5 fuerzas de Porter:.....	48
2.3 Análisis Interno .....	50
2.3.2 Estructura organizacional de la empresa .....	50
2.3.3 Organización de la fuerza de ventas.....	51
2.4 Análisis y desarrollo de la matriz MEFI .....	58
2.5 Diagnóstico del portafolio de tarjetas de crédito Colpatria Cencosud.....	62
2.5.1 Situación actual del producto .....	62

2.5.2 Descripción de los productos actuales .....	63
2.5.2.4 Características De Productos Colpatria Cencosud .....	66
2.6 Elaboración de la Matriz DOFA del Producto .....	67
<b>CAPÍTULO III CARACTERISTICAS DE LO CLIENTES .....</b>	<b>69</b>
3.1 Descripción de los clientes .....	69
3.1.1 Variables socioeconómicas.....	69
3.1.2 Variables demográficas.....	70
3.1.3 Variables geográficas .....	70
3.1.4 Variables generales subjetivas.....	70
<b>CAPITULO IV PROCESO DE COMERCIALIZACION ACTUAL .....</b>	<b>71</b>
4.1 Diagnóstico previo .....	71
4.1.1 Tabla de tarjetas de crédito aprobadas y tarjetas de crédito entregadas en los años 2011 – 2016.....	74
<b>CAPITULO V PLAN DE ACCION .....</b>	<b>79</b>
5.1 Planificación y desarrollo de planes operativos.....	79
5.1.1 Estrategia comercial .....	80
5.1.2 Consideraciones preliminares .....	82
5.1.2.1 Propuesta de Modelo de Comunicación.....	82
5.1.2.2 Brand Recall (Recordación de Marca) .....	83
5.1.2.3 Mix de Comunicaciones .....	83
5.1.2.4 Publicidad ATL (Sobre la Línea) .....	83
5.1.2.5 Publicidad BTL (Bajo la Línea).....	83
5.1.3 El uso de mensajes de texto para la comunicación continúa con el cliente.....	84
5.2 Aplicación y Desarrollo de la encuesta de evaluación de satisfacción del cliente.....	84
5.3 Desarrollo individual de las encuestas realizadas a los clientes del Banco Colpatria S.A que cuentan con una tarjeta de crédito de la misma institución.....	86
5.3.1 Análisis general de las encuestas realizadas a los clientes del Banco Colpatria que cuentan con una tarjeta de crédito Cencosud .....	93
5.3.2 Conclusión de los resultados encuestas realizadas a los clientes del Banco Colpatria que cuentan con una tarjeta de crédito Cencosud .....	94

5.4 Estructura del proceso de venta.....	95
5.4.1 Saludo .....	97
5.4.2 Verificación de la disponibilidad actual de productos Colpatria en los clientes .....	98
5.4.3 Presentación de los beneficios generales de los productos de crédito en relación a la necesidad del cliente.....	98
5.4.4 Identificación de la necesidad real del cliente .....	101
5.4.4.1 Motivación por compra de artículos específicos .....	101
5.4.4.2 Motivación de compra potencial o de uso ocasional .....	101
5.4.4.3 Desarrollo de experiencia crediticia.....	101
5.4.4.4 Cambio de establecimiento bancario o compra de cartera.....	102
5.4.5 Establecimiento de perfiles de los clientes y productos.....	102
5.4.5.1 Actividad económica .....	102
5.4.5.2 Ingresos.....	102
5.4.6 Información de beneficios y características complementarias .....	104
5.4.7 Registro del cliente en el sistema y verificación .....	105
5.4.7.1 Diligenciamiento del formulario .....	106
5.4.7.3 Ofrecimiento del seguro CARDIF .....	107
5.4.7.4 Recomendaciones después del cierre de venta.....	107
5.4.8 Estudio de crédito .....	108
5.4.8.1 Control de las solicitudes de crédito.....	109
5.4.9 Entrega de la tarjeta de crédito Cencosud .....	110
5.4.10 Servicio Postventa .....	111
5.4.11 Situaciones especiales para usuarios que ya tengan la tarjeta de crédito Cencosud.....	112
5.5 Diagramas de Flujo.....	112
<b>CAPÍTULO VI RESULTADOS.....</b>	<b>118</b>
6.1 Análisis De Resultados .....	118
6.1.1 Generalidades .....	118
6.1.2 Modelo para La Presentación De Los Productos De Crédito Cencosud.....	118
6.1.3 Control De Los Documentos De Evaluación .....	119
6.1.4 Compromiso De La Dirección .....	120
6.2 Enfoque Al Cliente .....	121

6.3 Política de calidad.....	121
6.4 Representante de la dirección del proyecto .....	121
6.5 Comunicación interna .....	122
Conclusiones .....	123
Recomendaciones .....	124
Bibliografía.....	125
Netgrafía.....	128
Anexos .....	129
Presupuesto .....	133
Cronograma.....	134

## INDICE ANEXOS

ANEXO NO. 1 Formato de encuesta para evaluación de la aplicación de la estrategia a implementar.....	130
ANEXO NO. 2 Encuesta para evaluación de satisfacción del cliente.....	131
ANEXO NO. 3 Formato de entrevista al Director de Tarjetas de Crédito Cencosud Colpatria de la Ciudad de Pasto .....	132

## INDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 Ventajas y desventajas del uso de una tarjeta de crédito. ....	26
TABLA NO. 2 Las promociones de ventas desde el punto de vista de la dirección empresarial.....	30
TABLA NO. 3 Resumen oportunidades y amenazas externas.....	44
TABLA NO. 4 Criterios y calificaciones para la elaboración de la Matriz MEFE .....	45
TABLA NO. 5 Matriz MEFE Factores Externos de Colpatría - Cencosud.....	46
TABLA NO. 6 Resumen de fuerzas de Porter.....	49
TABLA NO. 7 Metas e histórico de ventas de tarjetas de crédito para el año 2016 en la ciudad de Pasto .....	54
TABLA NO. 8 Distribución de Meta de tarjetas de crédito para los asesores comerciales ...	55
TABLA NO. 9 Remuneraciones Asesores Comerciales Cencosud Colpatría.....	56
TABLA NO. 10 Resumen fortalezas y debilidades internas .....	57
TABLA NO. 11 Criterios y calificaciones para la elaboración de la Matriz MEFI .....	59
TABLA NO. 12 Matriz MEFI Tarjetas de crédito Colpatría – Cencosud.....	60
TABLA NO. 13 Documentación requerida para solicitud de tarjeta de crédito.....	64
TABLA NO. 14 Características Productos .....	66
TABLA NO. 15. Matriz DOFA de Tarjetas de Crédito Cencosud Colpatría.....	67
TABLA NO. 16 Estado de tarjetas de crédito años 2011 - 2016.....	74
TABLA NO. 17 Fórmula para calcular el tamaño de una muestra.....	85
TABLA NO. 18 Cálculo del tamaño de una muestra finita.....	86
TABLA NO. 19 Detalle de como conocieron al Banco Colpatría sus clientes de T/C .....	87
TABLA NO. 20 Tarjeta de crédito preferida.....	88
TABLA NO. 21 Nivel de frecuencia para el uso de la T/C de los encuestados.....	89

TABLA NO. 22 Nivel de conocimiento que tienen los clientes encuestados sobre los beneficios que ofrece su T/C Banco Colpatría .....	90
TABLA NO. 23 Indicador sobre el interés que tienen los clientes encuestados sobre los beneficios que ofrece su T/C Banco Colpatría .....	91
TABLA NO. 24 Indicador del lugar de frecuencia donde utilizan la T/C del Banco Colpatría sus clientes encuestados.....	92
TABLA NO. 25 Ficha técnica de la encuesta .....	93
TABLA NO. 26. Símbolos utilizados en el diagrama de flujo.....	113
TABLA NO. 27 Comparación de Tarjetas Cencosud, aprobadas, entregadas y canceladas durante el primer Semestre entre los años 2016 y 2017.....	119
TABLA NO. 28 Responsables para la revisión y modificación de los documentos .....	120
TABLA NO. 29 Presupuesto .....	133
TABLA NO. 30 Cronograma de actividades.....	134

## INDICE DE GRÁFICAS

GRAFICA NO. 1 Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2011 .....	75
GRAFICA NO. 2 Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2012.....	75
GRAFICA NO. 3 Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2013.....	76
GRAFICA NO. 4 Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2014.....	76
GRAFICA NO. 5 Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2015.....	77
GRAFICA NO. 6 Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2016.....	77
GRAFICA NO. 7 Detalle de como conocieron al Banco Colpatria sus clientes de T/C.Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2011 .....	87
GRAFICA NO. 8 Tarjeta de crédito preferida. ....	88
GRAFICA NO. 9 Nivel de frecuencia para el uso de la T/C de los encuestados .....	89
GRAFICA NO. 10 Nivel de conocimiento que tienen los clientes encuestados sobre los beneficios que ofrece su T/C Banco Colpatria .....	90
GRAFICA NO. 11 Nivel de conocimiento que tienen los clientes encuestados sobre los beneficios que ofrece su T/C Banco Colpatria .....	91
GRAFICA NO. 12 Indicador del lugar de frecuencia donde utilizan la T/C del Banco Colpatria sus clientes encuestados.....	92

## INDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA NO. 1 Entorno de las tarjetas de crédito Cencosud Colpatria.....	47
DIAGRAMA NO. 2 Organigrama institucional .....	50
DIAGRAMA NO. 3 Estructura organizacional (Misión y Visión).....	51
DIAGRAMA NO. 4 Estructura del Equipo de ventas de Tarjetas de Crédito Cencosud Colpatria en la Ciudad de Pasto .....	52
DIAGRAMA NO. 5 Pirámide de remuneraciones asesores comerciales por venta de tarjetas de crédito.....	57
DIAGRAMA NO. 6 Venta concéntrica donde no existe retroalimentación entre Cliente-Vendedor.....	72
DIAGRAMA NO. 7 Ilustración de las etapas de implementación de la estrategia.....	79
DIAGRAMA NO. 8 Ilustración del Brand Recall de la Tarjeta Cencosud.....	83
DIAGRAMA NO. 9 Elementos del asesor comercial para lograr un excelente desarrollo de la venta.....	97
DIAGRAMA NO. 10 Ilustración de la información preliminar transmitida al cliente.....	99
DIAGRAMA NO. 11 Ilustración del proceso de identificación de la Necesidad Real del cliente .....	102
DIAGRAMA NO. 12 Etapas estudio de crédito y entrega de Tarjeta.....	108
DIAGRAMA NO. 13 Proceso: Oferta de los productos de crédito Cencosud Colpatria .....	114
DIAGRAMA NO. 14 Proceso: Vinculación del cliente con el Banco Colpatria .....	115
DIAGRAMA NO. 15 Proceso: Actividades durante el estudio de crédito.....	116
DIAGRAMA NO. 16 Proceso: Actividades durante el estudio de crédito.....	117

## INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN NO.1 Áreas de Venta de Tarjetas de Crédito Colpatria Cencosud .....	53
IMAGEN NO. 2 Superficies de ventas y Stand de tarjetas de crédito Colpatria Almacenes Metro Unicentro Pasto.....	53
IMAGEN NO. 3 Colpatria y tarjeta de crédito en convenio con almacenes Cencosud .....	62
IMAGEN NO. 4 Promociones con tarjeta de crédito como forma de impulsar la venta .....	100
IMAGEN NO. 5 Descuentos con tarjeta Cencosud .....	100
IMAGEN NO. 6 Tarjeta Colpatria Cencosud Marca Privada .....	103
IMAGEN NO. 7 Tarjetas de crédito bajo la franquicia VISA .....	103

## INTRODUCCIÓN

*Donde hay una empresa de éxito,  
una sociedad comprometida detrás  
de ella tomó alguna vez una  
decisión valiente.*  
**Peter Drucker**

Hablar de estrategias comerciales en los procesos de venta actuales es sinónimo de prestigio, innovación, evolución excelentes servicio y demás;<sup>1</sup> estos se ven desde diferentes enfoques como es la conformidad del servicio, la satisfacción de las expectativas del cliente o bien la fidelización del producto o más aun llevar la calidad de los procesos hasta un nivel de excelencia.

El Banco Colpatría es una empresa de amplias trayectorias en el sector financiero que surgió en el año 1955, es una compañía sólida, moderna y de continuo crecimiento en sus diversas unidades de negocio como la Banca Internacional, los Seguros de vida y la Construcción<sup>2</sup>; a través del tiempo se han ido identificando productos y servicios que faciliten la vida de los clientes, en especial los que han surgido en convenio con otras empresas como almacenes Cencosud S.A. (Metro, Jumbo y Easy) mediante la incorporación de tarjetas de crédito con características y beneficios exclusivos con esta entidad. Sin embargo, al igual que todas las compañías en crecimiento, la complejidad de los procesos va aumentando al mismo ritmo de desarrollo del negocio. Aunque esto es positivo, obliga a mejorar las propuestas comerciales y mejoras continuas que permitan soportar el crecimiento y la estructura del negocio, es por esta razón que los procesos involucrados en la técnica de ventas de los productos de crédito deben estar en constante evolución, hasta que se logre una estructura integral del proceso de Venta y la generación de un talento humano competitivo en materia Comercial.

---

<sup>1</sup> PAREDES, Germán, Estrategias para la Comercialización de Productos, URBE, Caracas, Procap, 2014, p. 9

<sup>2</sup> Política de calidad Banco Colpatría, Multibanca Colpatría S.A, Presentación de los Principios Corporativos, Bogotá, 2013.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

El Banco Colpatria en convenio con Centros Comerciales de Sudamérica - Cencosud S.A se dedica al desarrollo de productos de crédito brindando de esta manera un sistema de financiación y acceso a beneficios preferenciales hacia sus clientes. Desde la introducción del servicio en 2008 hasta la fecha la compañía ha alcanzado un alto grado de especialización en estos productos, generando a su vez un significativo nivel de prestigio entre los clientes y sus competidores más cercanos.

Sin embargo en la actualidad, en el proceso de promoción del servicio por parte del personal de ventas hacia los clientes se han generado dificultades en el modo en que los productos son dados a conocer a los usuarios potenciales frente a la incapacidad de identificar las necesidades, perfiles y apreciaciones reales que el usuario percibe al momento de que es ofrecido el servicio; de la misma manera se han generado inconvenientes durante el proceso de asesoría postventa relacionados con la atención a quejas y reclamos de los clientes como consecuencia de desinformación del funcionamiento producto, generando en este sentido la insatisfacción en las expectativas de un porcentaje significativo de clientes por el desconocimiento del manejo del producto; como consecuencia, la frecuencia con que los usuarios que optan por cancelar el servicio es casi constante, generando pérdidas para la compañía, pérdida de confiabilidad y el exacerbamiento de la reputación y prestigio de la entidad a partir de estas dificultades.

#### **1.2 Título**

Plan de mejoramiento para la presentación y comercialización de los productos de crédito Cencosud en convenio con el Banco Colpatria en la ciudad de Pasto.

#### **1.3 Justificación del problema**

El proceso de identificación del cliente, la determinación de sus características y el conocimiento del producto ofrecido por parte de la compañía son elementos indispensables en el éxito y posicionamiento de una compañía, ya que puede generar a una empresa la capacidad de crecer, aumentar su rentabilidad y ser más eficaz.

Frente a las dificultades generadas en ausencia de un proceso eficiente para dar a conocer al cliente los productos de crédito Cencosud de la empresa, nace la necesidad de analizar, elaborar e implementar una estrategia que permita la identificación plena de características, condiciones, y puntos de vista de los usuarios finales a los cuales es proporcionado el servicio logrando de esta manera un servicio integral en el conocimiento del funcionamiento del producto y sus beneficios por parte de los clientes; además de esto se hace indispensable la incorporación del apoyo postventa a través del seguimiento y respaldo de los clientes a la etapa posterior a la entrega del producto o desembolso del crédito lo que posibilitará a la compañía convertirla en una organización más competitiva, contrarrestar el nivel de cancelación de los productos y mejorar la calidad en la atención de sus clientes.

#### **1.4 Delimitación y contenido**

El presente proyecto tiene como fin de realizar un estudio para el mejoramiento en el proceso de comercialización de las tarjetas de Crédito Cencosud en convenio con el Banco Colpatria, para el completo análisis del estado actual de la gestión comercial, fuerza de ventas y diseño de estrategias, las cuales sirvan para el punto de crédito Colpatria ubicado en almacenes Metro Cencosud en la ciudad de Pasto, Nariño - Colombia

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Mejorar el proceso de comercialización con que actualmente son ofrecidos los productos de crédito Cencosud del Banco Colpatria en la ciudad de Pasto.

#### **1.5.1.1 Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico de las tarjetas de crédito Cencosud del Banco Colpatria.
- Identificar las características, necesidades y perfiles de los clientes de tarjeta de crédito Cencosud.
- Desarrollar un diagnóstico de las estrategias de venta actuales de los asesores comerciales de tarjeta Cencosud.
- Proponer una estructura para el proceso de presentación y venta de las tarjetas de crédito Cencosud del Banco Colpatria.

## 1.6 MARCO DE REFERENCIA

### 1.6.1 MARCO CONTEXTUAL

#### Descripción de la ciudad de Pasto

Pasto es un municipio colombiano, capital del departamento de Nariño, con una superficie de 1181 Km<sup>2</sup>, una altitud de 2527 mts sobre el nivel del mar, un clima de 14°C y una población aproximada de 450.815 habitantes<sup>3</sup>, se divide en 12 comunas y 17 corregimientos, está influenciada fuertemente por los Pastos, los quillacingas y los abades<sup>4</sup>, en asunto político la Alcaldía municipal alberga la rama del poder ejecutivo del municipio y su actividad económica se caracteriza por su actividad 75% Comercial y de servicios<sup>5</sup>.



Mapa de la Ciudad de Pasto. Fuente: Google Maps

<sup>3</sup> Perfil municipal de Pasto, Proyección de población para el 2015. DANE, Boletín Censo General 2010.

<sup>4</sup> PEREZ, Silva, Vicente. San Juan de Pasto, antecedentes históricos. Revista credencial Historia, Edición 226, octubre de 2008. Biblioteca virtual del Banco de la Republica, 2009.

<sup>5</sup> Plan de Desarrollo Municipal 2011 – 2015, Compendio información económica del municipio de Pasto. 2011. p.13.

### **Delimitación del tema y espacio**

El análisis de los procesos de venta de las tarjetas de crédito que llevará a cabo en la presente investigación se realizará en el punto de tarjetas de crédito de la sucursal Metro Cencosud, cuya sede principal se encuentra ubicada en la dirección: Cr 34 Cl 11 - 12, Avenida Panamericana Pasto, Nariño, Colombia.

### **Delimitación de tiempo**

La realización y aplicación del presente proyecto será a partir del 15 de Febrero hasta el 12 de Junio del presente año 2017.

## **1.6.2 MARCO TEÓRICO**

### **1.6.2.1 ASPECTOS GENERALES DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO**

#### **1.6.2.1.1 Definición de tarjeta de crédito bancaria**

Según Holden, considera que: “Una tarjeta de crédito bancaria se trata de una operación bancaria que implica la celebración de varios contratos que están vinculados entre sí tras una finalidad económica común mediante ella se pretende lograr, por una parte, que el cliente pague la adquisición de bienes o la prestación de servicios sin utilizar el dinero ni documentos representativos de dinero, difiriendo además el pago a una época determinada, gracias a un crédito que le concede el banco emisor de la tarjeta”<sup>6</sup>.

Una tarjeta de crédito bancaria es una operación mediante la cual una institución financiera concede un crédito determinado al titular de la misma, por medio de un contrato de apertura de crédito celebrado entre ambos, con la finalidad de que el usuario lo utilice para la adquisición de bienes o servicios vinculados con en el emisor, previo a un contrato de afiliación, que obliga a dichos establecimientos a aceptar el pago mediante el uso de la tarjeta de crédito y a la institución financiera a cancelar dichos bienes o servicios dentro del lapso establecido.

La tarjeta de crédito nos permite realizar compras de bienes o disfrutar de determinados servicios, pudiendo aplazar el pago de los mismos. Así, el titular de la tarjeta podrá optar por pagar al instante la compra realizada, aplazar el pago para el mes suficiente, o bien

---

<sup>6</sup> HOLDEN, K. Reed Holden, Estrategia y tácticas para la fijación de precios: Guía para tomar decisiones. Buenos Aires, Edición Granica S.A, 1998

pagar una cuota fija mensual hasta conseguir cubrir el total de la compra. En este último caso, el total de lo que paguemos será superior a lo que no nos costó adquirir el bien o servicio, ya que en él se incluyen los gastos que conlleva la compra a plazos.

**La Superintendencia Financiera de Colombia**, en cambio indica que:

“Se entiende por "tarjeta de crédito", cualquier documento que le permita a su titular o usuario, disponiendo de un crédito del emisor, adquirir bienes o servicios en establecimientos afiliados al correspondiente sistema, sin perjuicio de las prestaciones adicionales al titular. Consiste en una tarjeta de plástico con una cinta magnética en la que se almacena información del propietario, que puede emplearse como medio de pago o como instrumento de crédito. Su uso está sujeto a distintas tarifas, sea por concepto de tarifas cuando se usa como medio de pago, o de intereses en el caso que dé lugar a una operación de crédito. Las tarjetas de crédito son intransferibles y deben emitirse a nombre de su titular. El uso de la tarjeta da lugar al cobro mensual de parte de la institución emisora tanto del capital usado como de los intereses, tarifas y seguros que corresponda”<sup>7</sup>.

La definición anterior demuestra la accesibilidad que puede tener la tarjeta de crédito bancaria, con respecto al saber el manejo que conlleva, dado el uso necesario y factible que puede tener, dentro de este punto de vista a nivel público garantiza el conocer y manejar a nivel nacional los Bancos del Ecuador. Estas son intransferibles y solo deben ser emitidas a nombre del titular para ello tendrán un costo mensual debido a su uso y mantenimiento de la misma. Sirven mucho en caso trascendental donde será utilizada y presta al cobro de interés.

#### **1.6.2.2 Utilidad de las tarjetas de crédito**

Las tarjetas de crédito, según Sandoval López (1991), considera que: “Su utilidad fundamental consiste en servir de medio de crédito. En efecto, el titular de la tarjeta no paga en efectivo ni al contado sus compras y servicios, sino que difiere dicho pago firmando el comprobante que se le entrega por el uso de la tarjeta; y posteriormente, el banco paga al establecimiento afiliado. Al usuario se le cargan sus compras por el banco en la época convenida”<sup>8</sup>.

Mientras que Jurídica, define que:

“Su utilidad es la de poder realizar pequeños pagos para adquirir bienes y servicios. Para este tipo de tarjetas también es necesario tener una cuenta abierta en una entidad financiera y solicitar a ésta la concesión de esta

---

<sup>7</sup> Superintendencia Financiera de Colombia, Estudio sobre el sector financiero. Las Tarjetas de crédito en Colombia. Bogotá, Revista Superfinanciera de Colombia, 2015. p. 45.

<sup>8</sup> LOPEZ, Sandoval R. Tarjeta de crédito bancaria. Santiago de Chile, Editorial Jurídica, 1991. p.104

tarjeta(...) Estas no son emitidas directamente por entidades financieras, sino que son emitidas por establecimientos comerciales a donde poder ser utilizadas tan solo en esos establecimientos. Para estos casos, lo que se hace es proporcionar a estos establecimientos un número de cuenta para que todas las compras que se realicen ser carguen en esa cuenta. Estas permiten aplazar el pago de nuestras compras. Así como participar en diversas promociones y obtener descuentos en futuras compras”<sup>9</sup>.

Las tarjetas de créditos son requeridas por lo general por los usuarios que realizan compras en establecimientos comerciales ya que proporcionan pequeñas cuantías a la hora de realizar una compra, que a su vez es aprovechada por los diferentes descuentos y promociones generadas en dichos establecimientos. Para obtener una tarjeta de crédito se necesita tener una cuenta abierta en una entidad financiera y solicitarla la misma.

Una tarjeta de crédito ayuda al usuario a adquirir bienes o servicios de una manera más rápida y segura, debido a que no cancela en efectivo, sino que difiere dicho pago y firma el comprobante de haber hecho uso de la tarjeta. Por lo tanto, con una tarjeta de crédito se tiene acceso a un límite de crédito del que puede disponer con independencia del saldo que tenga la cuenta bancaria, mientras que la disposición en el caso de las tarjetas de débito está en función del saldo de la cuenta.

### **1.6.2.3 Ventajas de utilizar una tarjeta de crédito**

Existen sin números de beneficios al momento de utilizar una tarjeta de crédito, y de acuerdo al portal web de VISA, se obtienen las siguientes:

- Ayuda a reducir el riesgo de portar con dinero en efectivo y los inconvenientes que se tenga para su seguridad.
- Le permite un financiamiento automático a 30 días, mientras que por otra parte su dinero en efectivo puede ganar intereses por medio de otras herramientas financieras.
- Mantiene la facilidad de disponer dinero por medio de los cajeros automáticos.
- Puede acceder a compras vía internet<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Jurídica A.C. Medios Pagos, Madrid: Fundación Confemetal, 2011.

<sup>10</sup> PÉREZ, M. B., Administración y gestión operaciones auxiliares de gestión de tesorería, Madrid-España: Ediciones Parninfo S.A. 2011.

**Tabla No. 1 Ventajas y desventajas del uso de una tarjeta de crédito.**

Ventajas	Desventajas
✓ Posibilidad de comprar las cosas necesarias en el momento y en una gran cantidad de establecimientos adheridos al sistema de pagos mediante tarjetas, en todo el mundo.	✓ Los artículos cuestan más, ya que hay que pagar el interés y las comisiones.
✓ No hay que llevar dinero en efectivo.	✓ Se puede incurrir en dificultades monetarias, cuando se pierde la cuenta de lo que se ha gastado en el mes.
✓ Se siente registro de las compras efectuadas: los bancos suelen enviar un extracto mensual con un resumen de todas las operaciones efectuadas con la tarjeta durante ese periodo.	✓ Se da la oportunidad de realizar más compras compulsivas.
✓ Es más conveniente que escribir cheques.	
✓ Agrupa todas las operaciones en un solo pago y a fecha fija.	

*Fuente: Pérez, M. B. (2011). Administración y Gestión Operaciones Auxiliares de Gestión de Tesorería*

#### **1.6.2.4 Estrategias para sus colaboradores**

##### **Entrenamiento y capacitación del personal**

La correcta capacitación puede representar el factor que le permita diferenciarse de lo demás y Ralph R. Roberts, considera que:

“El entrenamiento de un colaborador debe cubrir mucho más que los simples aspectos técnicos. Tales como la manera de usar software. Debe también abarcar un espectro de temas emocionales y de motivación. No pase por alto esos factores “secundarios” del entrenamiento. En última instancia., significarán el éxito tanto para su nuevo asistente en venta como para usted mismo<sup>11</sup>.

Demasiado a menudo, la gente de ventas no recibe absolutamente ningún tipo de capacitación o algunas veces el entrenamiento llega a ser un poco mejor, pero no mucho. No solamente debería ser uno creativo en buscar oportunidades de venta poco habituales, sino que también debería serlo de manera sistemática. Si descubre una

<sup>11</sup> RALPH . Roberts, J.G. 52 Semanas para lograr éxito en sus Ventas: Guía para aplicar las Técnicas de venta, Barcelona, 2000.

oportunidad para efectuar una venta no tradicional, es posible que haya una multitud de otra gente en situaciones similares.

La falta de capacitación puede considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo, estos conocimientos se ven reflejados con las ciencias de la filosofía, sociología, música que desarrollan la personalidad del empleado.

#### **1.6.2.5 Planeación**

Kotler & Arnstrong, en su libro “Fundamentos de marketing”, define que “la planeación implica crear una estrategia para el crecimiento a largo plazo, y consiste en cuatro pasos: la misión de la empresa, establecer objetivos, diseñar una cartera de negocios y desarrollar planes”<sup>12</sup>.

La planeación es el escenario principal para definir el papel de una empresa, ofrece diversos beneficios, pero no todas las empresas lo usan bien.

Según Hingston Peter, indica que “la planeación determina la dirección inicial del negocio. Si se está empezando uno, es vital, como parte del proceso, considerar su marketing en detalle, e incluir en su plan la mejor estrategia posible”<sup>13</sup>.

Planificar es adelantarse al futuro, es tener visión y apostarle a los hechos que vendrán a corto, mediano o largo plazo. Es necesario al realizar un plan, tener en cuenta los diversos escenarios que se pueden afrontar en el entorno.

#### **1.6.2.6 Plan de marketing**

Cohen, William , indica que el plan de marketing “es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa”<sup>14</sup>.

El plan de marketing es una herramienta básica de gestión que cualquier empresa debe utilizar para ser competitiva; y que sirve para ver desde una perspectiva de eficacia y eficiencia a fin de palpar los frutos.

---

<sup>12</sup> KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, Octava Edición, Northwestern University, 2010.

<sup>13</sup> PETER, Hingston, Marketing Efectivo (Guía de Negocios), México, Prentice Hall, 2002, p. 37

<sup>14</sup> COHEN, William A. El Plan de Marketing, Procedimientos, formularios y técnicas, Segunda Edición, Deusto S.A. Ediciones, 2006

Un plan de marketing facilita tener una visión más clara del objetivo final y de lo que se desea conseguir, además detalla la situación y posicionamiento en el que se encuentra la empresa y el tiempo que se tardará cubrir cada etapa hasta llegar a la meta.

### **1.6.2.7 Marketing Estratégico**

Basada en la probabilidad del desarrollo estratégico, los autores José Luis Mumuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero en la teoría a la práctica del marketing estratégico dan a considerar los siguientes puntos como un posicionamiento a un Banco:

- Orientado al cliente.
- Profesional.
- Actual (moderno e innovador).
- Con tecnología al servicio del cliente.
- Especializado empresas.
- Especializado en inversión/previsión.

Esto procede a la integración total que implicaría la desaparición de los servicios centrales del banco y la asignación de las tareas por parte de los mismos centrales. Conseguir un importante ahorro de costes, estudios de mercado, analizar las características de cada uno de esos territorios objetivos, tanto desde el punto de vista de la tipología de extranjeros, como de la situación competitiva que presentaba cada territorio, como analizar los distintos mercados geográficos y (jóvenes, empleados, jubilados y sus segmentos)<sup>15</sup>.

Además, los autores Mumuera Alemán & Rodríguez Escudero, consideran que “el análisis de las características de los clientes potenciales en las distintas zonas objetivo muestra la existencia de cada una heterogeneidad entre los componentes de éste segmento de mercado”<sup>16</sup>.

El marketing estratégico aporta las herramientas necesarias para la adopción de una ventaja competitiva, mediante un adecuado mix de las variables de acción comercial, permite que esa estrategia genere los resultados esperados, por ello los autores De la Parra & Madero, indican que “una ventaja competitiva tiene una empresa cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que le confieren

---

<sup>15</sup> MUMUERA Alemán, J.L., & RODRIGUEZ Escudero, A. I. Estrategia de Marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección, Madrid: ESIC, 2007, p. 76

<sup>16</sup> MUMUERA Alemán, J.L., & RODRIGUEZ Escudero, A. I. Estrategia de Marketing de la Teoría a la Práctica, Madrid: ESIC, 2006, p. 53

una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos”<sup>17</sup>.

#### **1.6.2.8 Orientación al mercado**

Una empresa debe tomar decisiones de acuerdo a la realidad del mercado, mas no con suposiciones, y por ello los autores Lutz & Weitz, indican que “una orientación al mercado implica que las decisiones que toma la empresa se enfocan firmemente hacia fuera, con un flujo continuo de información sobre clientes, competidores y tendencias del entorno”<sup>18</sup>.

En la definición del marketing se puede fijar claramente que lo primero en que debe enfocarse una empresa es en sus clientes, por lo tanto se debe estar pendiente de los cambios que surgen en el mercado a fin de satisfacer sus deseos y sus necesidades a su vez alcanzar los objetivos planteados la empresa.

Los principales objetivos seguidos por las empresas con las estrategias promocionales son, en este orden:

- Incrementar la cuota de mercado y aumentar el número de compradores.
- Fidelidad por parte de los consumidores.
- Mejorar el reconocimiento y notoriedad de la marca.

Según el autor Netbiblo, define que “una promoción de ventas aplicada en una Institución Bancaria es recomendada desde el punto de vista de la dirección empresarial”<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> De la PARRA, Eric & MADERO, María, Estrategias de Venta y Negociación, México, Panorama, 2003.

<sup>18</sup> LUTZ , R. J. & WEITS, B.A., Curso de MBA: Posicionamiento de Marca, Barcelona: Bresca, 2010, p. 65.

<sup>19</sup> NETBIBLO, S. L. Serie Finanzas y Empresa: La investigación de Promoción de Ventas en España, España, España: Gestbiblo, S.L.

**Tabla No. 2 Las promociones de ventas desde el punto de vista de la dirección empresarial<sup>20</sup>.**

<b>Técnicas más utilizadas</b>	Publicidad en punto de venta. Animación en el punto de venta. Concursos y Sorteos. Ubicación preferente del producto.
<b>Técnicas menos utilizadas</b>	Cupón de descuento. Club de clientes. Publicidad gratuita del distribuidor.
<b>Técnicas más útiles</b>	Rebajas de precio. Regalo de producto del distribuidor.

*Fuente: Carcelén . Serie finanzas y empresas. La investigación de promoción de ventas en España.*

Para una visión del mercado en el sector bancario se debe orientar a sus competidores llevando a cabo el análisis de la competencia y la internacionalización más sus carteras de productos. El posicionamiento de mercado de referencia y segmentación, se ve influenciado por el posicionamiento estratégico y un análisis de la competencia; la importancia del mercado y su segmentación se basa en un crecimiento del diagnóstico de la cartera de productos. Por ellos estas técnicas enseñan cómo manejar un punto de vista de la dirección empresarial y llevarla a cabo en una institución bancaria, generando un soporte más eficaz para la comunicación de la promoción de ventas utilizando combinación del merchandising.

#### **1.6.2.9 Identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes**

Es indispensable entender cuáles son las necesidades de los consumidores y como terminan decidiendo por un producto (tarjeta de crédito) o por otro. Ante todo se debe tener muy en claro la diferencia entre un beneficio y una característica; y para Lutz & Weitz (2010), las características “son lo que la empresa añade a un producto o servicio”.<sup>21</sup>

En cada producto o servicio se tiene que reflejar las características que conllevan para su utilidad, a fin de conocer cuál es su finalidad; en cambio un beneficio del producto o servicio se tiene que dar, es decir, que tiene que tener resultados para entender su

<sup>20</sup> CARCELÉN, E., Serie Finanzas y Empresas. La investigación de promoción de ventas en España. Editorial Cristian Seco ITE, 2000, p. 113

<sup>21</sup> LUTZ , R. J. & WEITS, B.A., Curso de MBA: Posicionamiento de Marca, Barcelona: Bresca, 2010, p. 92.

finalidad por ello Lutz & Weitz, define que “un beneficio, en cambio, son lo que los clientes reciben por el uso del producto o servicio.”<sup>22</sup>

En otras palabras existe la característica que define a un producto y el beneficio, que recibe el cliente luego del uso del mismo. Es por ello que Maqueda Lafuente & Llaguno Musons, dan a conocer la ecuación de valor: “Valor = Beneficios / precio”, la cual indica que se debe de realizar una investigación de mercado, pues así se logrará identificar de mejor manera quien es el miembro de la familia que influye, decide, consume el producto o servicio y realiza la compra.<sup>23</sup>

#### **1.6.2.10 Selección del mercado objetivo y segmentación del mercado**

En el sector bancario se debe orientar a un mercado objetivo para seguir una dirección, tal como lo dicen los autores Lutz & Weitz, “seleccionar un mercado objetivo significa identificar primero las clases diferentes de clientes que tiene ese mercado”.<sup>24</sup>

Para hacer un estudio de mercado objetivo se deben identificar la segmentación de mercado y el tipo de cliente que queremos abordar para presentar los servicios.

En una segmentación se debe canalizar las necesidades latentes que posee el cliente para ello los autores Lutz & Weitz se enfocan en que “para evaluar un segmento se debe tener en cuenta ciertos criterios fundamentales: (1) los clientes que lo integran deben tener necesidades similares, buscar beneficios similares y sentirse satisfechos con una oferta similar y (2) las necesidades de esos clientes deben ser diferentes de las que tienen los clientes de otros segmentos”.<sup>25</sup>

Identificar estos aspectos es de mucha importancia para un empresario, debido a que la mayoría de personas no quiere los mismos productos o servicios, pues cada uno de ellas tiene necesidades distintas. Al momento de realizar una segmentación se debe tener presente ciertos aspectos fundamentales tales como: (1) Que los clientes tengan similitud en sus necesidades, (2) que los clientes busquen beneficios similares y (3) que el futuro cliente tenga distintas necesidades de las que tienen en otros segmentos.

---

<sup>22</sup> LUTZ , R. J. & WEITS, B.A., Marketing Estratégico: Un Nuevo Enfoque, Barcelona: Bresca, 2010, p. 58.

<sup>23</sup> MAQUEDA, Lafuente, J. & LLAGUNO, Musons, J. I. Marketing estratégico para Empresas de Servicios, Madrid: Días de Santos S.A. 2007.

<sup>24</sup> LUTZ , R. J. & WEITS, B.A., Curso de MBA: Posicionamiento de Marca, Barcelona: Bresca, 2010, p. 105.

<sup>25</sup> LUTZ , R. J. & WEITS, B.A., Marketing Estratégico: Un Nuevo Enfoque, Barcelona: Bresca, 2010, p. 44.

### 1.6.2.11 Posicionamiento

Según Al Ries y Jack Trout , “el posicionamiento empieza con un producto. Un artículo, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona (...) Pero posicionamiento no es lo que haces a un producto. El posicionamiento es lo que haces a la mente del prospecto. Esto es, emplazas el producto en la mente del prospecto”.<sup>26</sup>

El posicionamiento es la forma como se percibe un producto o servicio en la mente del consumidor. A través de variables clave de valoración por parte del cliente, se espera ocupar un lugar determinado en la mente del mismo. Consiste en hacer que el producto o servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con la competencia y crear una mezcla de marketing detallada y específica. Para poder segmentar el mercado es necesario conocerlo, determinando unas variables que pueden servir de base para la realización de una segmentación.

Para Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing (S/N), el posicionamiento “implica implantar los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores”.<sup>27</sup>

La posición de un producto es un conjunto de percepciones que tiene el consumidor respecto al producto, en comparación al de la competencia.

### 1.6.2.12 Matriz DOFA

#### Definición

DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

Según Chiavenato, indica que La matriz DOFA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

---

<sup>26</sup> RIES, Al & TROUT Jack, Marketing Warfare: 20th Anniversary Edition, Author's Annotated Edition, Mc Graw Hill Professional, 2006, p. 117.

<sup>27</sup> KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, Octava Edición, Northwestern University, 2010.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.<sup>28</sup>

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

#### **1.6.2.12.1 Componentes de la Matriz DOFA**

Según Chiavenato “El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno”.<sup>29</sup>

#### **Factores Internos**

Los factores internos son todos aquellos elementos que se poseen de forma interna durante la evaluación de un aspecto o situación determinada que pueden ser controlados por el elemento susceptible de medición, entre ellos se encuentran las Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades.

#### **Factores Externos**

Los factores externos son aquellos conformados por las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa o escenario analizado. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales

#### **1.6.2.12.2 Definición de las Estrategias DO – DA – FO – FA**

La Matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias:

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, I., *Iniciación a la Administración Logística*, México, Mc Graw Hill, 2005, p. 238

<sup>29</sup> CHIAVENATO, I. *Iniciación a la Administración de Ventas*, México, Mc Graw Hill, 2006, p. 89.

- Estrategias FO: Consiste en usar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Tiene como objetivo superarlas debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Consiste en tácticas defensivas que pretende disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno para evitar caer en una posición muy inestable.

**Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.

**Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.

**Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

**Estrategias y Acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación.

Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> CHIAVETANO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, Mc Graw Hill, México

### 1.6.3 MARCO CONCEPTUAL

**Tarjeta de crédito:** Tarjeta emitida por una entidad bancaria que permite realizar ciertas operaciones desde un cajero automático y la compra de bienes y servicios a crédito; generalmente es de plástico y tiene una banda magnética en una de sus caras.

**Asesor Comercial:** Persona que guía o da consejo o información sobre un producto/servicio, en especial cuando se dedica a ello profesionalmente.

**Cliente:** Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

**Venta:** Es una actividad comunicacional que consiste en persuadir al cliente potencial para que adquiera un producto/servicio que satisfaga sus necesidades.

**Posventa:** Servicio adicional que la empresa ofrece al comprador después de la venta del producto.

**Beneficio:** Mejora que experimenta una persona o una cosa gracias a algo que se le hace o se le da.

**Planeación:** Consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.<sup>31</sup>

**Control:** Se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados. Las áreas clave de interés incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.<sup>32</sup>

**Diagnóstico:** Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> [Citado en abril de 2017] Disponible en internet: Conceptos de Empresarismo <<http://www.gestiopolis.com/definiciones/marketing/articulos/56/planeaciondefini.htm>>

<sup>32</sup> [Citado en mayo de 2017] Disponible en internet: [www.wblogmarketing.com/conceptoslogisticos/que-es-control.htm](http://www.wblogmarketing.com/conceptoslogisticos/que-es-control.htm)>

<sup>33</sup> [Citado en Abril de 2017] Disponible en internet: [www.gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/3476.htm](http://www.gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/3476.htm)>

**Diagnóstico estratégico:** Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización así como de las amenazas y oportunidades del entorno de la misma.

**Proceso:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. "Conjunto de actividades destinadas a generar valor añadido sobre las entradas (insumos) para conseguir un resultado (productos) que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente"

**Procedimiento:** es "la gestión del proceso".

**Observación:** La observación es una técnica de investigación cualitativa que consiste en un proceso en el cual el investigador recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema, a través del uso de sus sentidos. En este proceso intervienen las percepciones del sujeto que observa y sus interpretaciones del observado.

**Estrategia:** Es el conjunto de acciones, políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

**Eficiencia:** Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

**Matriz DOFA:** es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.<sup>34</sup>

**Matriz de Evaluación de Los Factores Internos (MEFI):** es un instrumento metodológico resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio<sup>35</sup>.

**Planificación:** Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.

---

<sup>34</sup> [Citado en Mayo de 2017] Disponible en internet: <<http://definicion.de/Matriz.dofa/>>

<sup>35</sup> [Citado en Mayo de 2017] Disponible en internet: <<http://www.planeacionestrategica.com/Definiciones/herramientas/desarrollo-matriz-mefi.htm>>

## 1.6.4 MARCO LEGAL

La actividad financiera es considerada una actividad de interés público en la medida que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación de las personas, y por consiguiente solamente puede ser ejercida previa autorización del Estado, quien interviene para regular el desarrollo de las entidades del sector y promueve la democratización del crédito entre las mismas.

Dado esto, se ha establecido un marco jurídico que parte del Artículo 335 de la Constitución Nacional en el cual se enmarca la definición de actividad financiera y los mecanismos para la regulación de la misma a través de la expedición de leyes por parte del Congreso de la República, de resoluciones o circulares que se generen en el Banco de la República y de acciones que generen entidades de vigilancia como lo es la Superintendencia Financiera de Colombia. Las principales leyes aplicables al sector financiero son:

**1.6.4.1 Ley 45 de 1990.** “Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones”<sup>36</sup>

Esta ley dio paso a la estructura del multicanal dentro del modelo de matrices y filiales determinando sus reglas relacionadas con la organización, integración, escisión y liquidación de instituciones financieras. También autorizó la participación de los establecimientos de crédito en la propiedad de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, la administración de pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje.

**1.6.4.2 Ley 35 de 1993.** “Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora”<sup>37</sup>.

Mediante esta ley se reguló la intervención, inspección, vigilancia y control del Gobierno Nacional en las actividades financiera, bursátil y aseguradora. Igualmente, se estableció el

---

<sup>36</sup> Constitución Política de Colombia, Ley 45 de 1990, Congreso de la República, Normas relativas a las Instituciones Financieras. Diciembre de 1990.

<sup>37</sup> Constitución Política de Colombia, Ley 35 de 1993, Congreso de la República, Normas generales para Regular la Actividad Financiera. Enero 5 de 1993.

procedimiento de venta de acciones del Estado en instituciones financieras y entidades aseguradoras. En desarrollo de las facultades que esta ley otorgó al Gobierno Nacional para la actualización de la normatividad financiera, se expidió el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

**1.6.4.3 Ley 510 de 1999.** “Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades”.<sup>38</sup>

Esta ley incluyó los requisitos para la creación de instituciones financieras, estableció un nuevo sistema de crédito a largo plazo para vivienda, reformó el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero en cuanto a condiciones de ingreso al Sistema Financiero, así como también estableció los regímenes de inversiones de capital, de los establecimientos bancarios, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial y el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, entre otras.

**1.6.4.4 Ley 795 de 2003.** “Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones”.<sup>39</sup>

**1.6.4.5 Ley 964 de 2005.** “Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores, y se dictan otras disposiciones”.<sup>40</sup>

Esta ley es conocida como del mercado de valores pues en ella se dictan disposiciones sobre los objetivos y criterios de intervención del Gobierno Nacional que impliquen el manejo o inversión de recursos captados del público a través de valores, así como las actividades del mercado de valores, la autorregulación del mercado de valores, protección a inversionistas, etcétera.

---

<sup>38</sup> Constitución Política de Colombia, Ley 510 de 1999, Congreso de la República, Disposiciones en relación con el Sistema Financiero. Agosto 3 de 1999.

<sup>39</sup> Constitución Política de Colombia, Ley 795 de 2003, Congreso de la República, Normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Enero 14 de 1990.

<sup>40</sup> Constitución Política de Colombia, Ley 964 de 2005, Congreso de la República, Objetivos y Criterios para regular el Manejo y Aprovechamiento de Recursos Captados del Público. Julio 8 de 2005.

**1.6.4.6 Ley 1328 de 2009.** “Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones”.<sup>41</sup>

Esta ley incluyó el régimen de protección al consumidor financiero que comprende, entre otros: el Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), regulaciones al suministro de información al consumidor y derechos y obligaciones de los clientes. Autorizó a los establecimientos de crédito la realización de nuevas operaciones como otorgar crédito para adquirir el control de otras sociedades o asociaciones y realizar operaciones de leasing y arrendamiento sin opción de compra, además de autorizó la realización de nuevas operaciones en el sistema, entre las que se destaca la de ser corresponsales no bancarios.

**1.6.4.7 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. (Decreto 663 de 1999)**<sup>42</sup>.

Adicionalmente a las leyes arriba señaladas, además de una gran cantidad de decretos, resoluciones, actuaciones y demás, emitidas por el banco central o las entidades de supervisión, existen regulaciones supranacionales que se deben respetar en armonía con los acuerdos internacionales suscritos por nuestro país, tales como Tratados de Libre Comercio, acuerdos de cooperación internacional y/o adhesión a organismos internacionales con regulaciones aplicables a sus miembros; una de esas regulaciones se traduce en el marco de supervisión y regulación del sector financiero, conocida como Basilea III, establece las metodologías de cálculos de indicadores para las entidades financieras, entre ellos el sector bancario.

En cuanto a las tarjetas de crédito en Colombia, las normatividades de los productos de crédito vigentes para las entidades financieras son igualmente aplicables, pero se ha puesto un especial énfasis en esta categoría de producto por tratarse de un sistema de pagos que es de fácil acceso para los consumidores, cuyo diseño de producto estima una cuota de administración y unas tasas de interés superiores a otras categorías de productos de crédito. Esto en algunos escenarios, principalmente políticos, ha sido interpretado como una estructura de producto que va en contra de los intereses de los colombianos de mejorar las condiciones de vida, sin embargo, esto va muy de la mano de las condiciones de riesgo de quienes acceden a los productos.

No obstante, lo anterior el entorno legal es estable teniendo en cuenta que actualmente la actividad financiera es una de las más reguladas en la economía colombiana, cubriendo

---

<sup>41</sup> Constitución Política de Colombia, Ley 1328 de 2009, Congreso de la República, Régimen de Protección al Consumidor Financiero, 2009.

<sup>42</sup> Superintendencia Financiera de Colombia, “Estudio sobre el sector financiero. Las tarjetas de Crédito en Colombia”, retraído en Noviembre de 2013 de la sección: Estudios Económicos de la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia en el Web Site: [www.sic.gov.co](http://www.sic.gov.co)

desde la captación de recursos, la generación del crédito, la participación de los intermediarios y mecanismos de protección a los clientes, siempre propendiendo por la estabilidad del sistema y la seguridad de los recursos a través del Fondo de Garantías Financieras.

Como oportunidades también se encuentran algunas puesto que hay mucho para hacer en materia de entorno legal y regulatorio colombiano, especialmente enfocado hacia la creación o apertura de nuevos productos y soluciones en medios de pago innovadoras, algunas de ellas las cuales, para ingresar al mercado colombiano requieren de cambios en la regulación; un ejemplo de esto son las tecnologías Contact-Less y los mecanismos de pago a través de lectores Biométricos tales como reconocimiento facial, lectores de iris, huellas dactilares, etc.<sup>43</sup>

## **1.7 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **1.7.1 Método de estudio**

Para la consecución de los objetivos propuestos se realizará una investigación bajo el carácter Inductivo, ya que a partir del análisis sistemático del proceso de comercialización de Tarjetas de crédito del Banco Colpatria se podrán obtener conclusiones generales a partir de obtención de antecedentes en particular de la entidad.

### **1.7.2 Tipo de estudio**

Se desarrollará un estudio de carácter descriptivo, correlacional y explicativo, puesto que busca describir los procesos observados en la unidad de negocios de tarjetas de crédito, para posteriormente definir de forma clara la interrelación y dependencia de las variables, así como su relación causa – efecto, como base para la creación de un plan de mejoramiento integral.

### **1.7.3 Fuentes de información**

#### **1.7.3.1 Datos primarios**

---

<sup>43</sup> Superintendencia Financiera de Colombia, “Informe de tarjetas de crédito y débito”, Enero de 2014 para los periodos de Enero de 2011 a Diciembre de 2013 de la sección Informes y Cifras, Información periódica de la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia en el Web Site: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co).

## **Instrumentos para la recolección de la información**

**Entrevistas:** Se realizarán entrevistas a lo largo de la realización de este proyecto de investigación con el Coordinador de tarjetas de crédito de la ciudad de Pasto, el señor Carlos Andrés Delgado, con el fin de:

- Obtener información por parte de los clientes sobre el nivel de satisfacción de las tarjetas de crédito Cencosud Colpatria.
- Recopilar información que permitan estudiar y analizar la situación actual de las técnicas y estrategias de ventas manejadas actualmente por los asesores/vendedores de tarjetas de crédito.
- Visitas de observación: se realizarán visitas de observación con el fin de recolectar información del proceso y protocolo de venta las de tarjetas de crédito Cencosud Colpatria.

**Encuestas:** Con el fin de obtener datos e información se elaborará y aplicará una Encuesta estructurada contenida de 13 preguntas sobre el nivel de satisfacción del cliente y una encuesta de 5 preguntas sobre el nivel de atención prestada por el asesor de venta de Tarjeta de crédito (ver anexos - Encuetas). El instrumento para la recolección de datos es un cuestionario, el cual consiste en el papel donde están plasmadas las preguntas que se hacen para obtener información.

### **1.7.3.2 Datos secundarios**

La información secundaria a utilizar en el presente proyecto de investigación será tomada en base al portafolio de tarjetas de crédito documentado, folletos, Manuales internos de trabajo del Banco Colpatria, libros de planeación estratégica, trabajos de grado que tengan información importante para este proyecto y demás consultas en internet.

### **Alcance y Limitaciones**

Durante la elaboración de la investigación se presentan ciertos elementos o situaciones que obstaculizan o limitan la realización de la misma, es por ello que resulta necesario superar dichas dificultades, para que la misma sea exitosa y se cumplan los objetivos planteados, pero es procedente mencionar cuales son estos elementos o acciones que disminuyen la efectividad de la realización de la investigación de forma completa y oportuna entre ellos se encuentran:

- Estadísticas y bases de datos históricos de la venta de tarjetas de crédito a nivel nacional o de otras sucursales dada la naturaleza del Banco Colpatria como entidad financiera centralizada, para ello la investigación se basará en los datos históricos recopilados por el coordinador de tarjetas de crédito a lo largo de 6 años.
- Ausencia de investigaciones anteriores definidas relacionadas con el diseño de estrategias comerciales para la comercialización de tarjetas de Crédito en Colombia.

## CAPÍTULO II

### DIAGNOSTICO

#### 2.1 Diagnóstico de la Empresa

##### 2.1.1 Análisis Externo

La organización no existe y no puede existir fuera de un ambiente, fuera de su entorno que lo rodea; así que el análisis externo nos permite fijarnos las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades y amenazas lo realizamos del estableciendo de los principales hechos o eventos de los ambientes que tienen o podrían tener alguna influencia con el negocio.

##### 2.1.1.1 Factor Económico

Esta variable permite analizar y determinar la situación económica en la que se encuentra nuestro país y la forma en cómo puede afectar a la economía al Banco Colpatría en cuanto al sistema financiero y crediticio, las mismas que se convierten en ayudas o barreras.

Principales factores que influyen en las instituciones financieras:

- Control del Sistema Financiero Nacional
- Inflación (cierre del primer trimestre 2017 en 4,75%)<sup>44</sup>
- Tasas de interés Activa y Pasiva

En la actualidad en nuestro país cuenta con un sistema financiero regulado y ordenado por la Superintendencia Financiera de Colombia, al igual el Banco de la República establece las tasas de interés activa y pasiva permitiendo a las instituciones financieras tener un ambiente de seguridad.<sup>45</sup>

De la misma manera la inflación en los últimos años se ha mantenido a estable en gran medida por las decisiones del gobierno.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Banco de la República de Colombia, Reporte de Estabilidad Financiera, Marzo de 2017, Bogotá, 2017

<sup>45</sup> Asobancaria, Informe de Inclusión Financiera. Bogotá. D.C. 2013.

<sup>46</sup> Banco de la República de Colombia, Borradores de Economía (No. 2482). Flórez L.A., Posada C.E. Escobar J.F. (2014). El crédito y sus factores determinantes: El Caso Colombiano (2000 – 2014). Banco de la República.

### **Oportunidad:**

- La estabilidad económica permitirá planificar operaciones en el Departamento de Tarjetas de Crédito dando lugar a mejorar los servicios en el Banco Colpatria.
- La no variación de las tasas de interés activas y pasivas permite establecer una planificación crediticia estable para los clientes.

#### **2.1.1.2 Factor Político**

Tiene que ver con la actitud y a la toma de decisiones del gobierno frente a las presiones de grupos de interés o partidos políticos.

Se han planteado en Colombia reformas de todo tipo a efectos de luchar contra la corrupción y renovar un marco jurídico y conceptual que ya no funciona. Por ejemplo, la independencia de la Función Judicial se encuentra garantizada en la Constitución, más su inmensa politización generaba una tremenda inseguridad jurídica, es recién ahora que se está provocando un proceso de real despolitización de la administración de justicia con la aprobación y futura integración de un Consejo Nacional de la Judicatura, autónomo y profesional que gobierne, administre y juzgue a la Función Judicial.<sup>47</sup>

#### **Identificación:**

**Oportunidad:** La estabilidad política incrementa oportunidades comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía.

**Amenaza:** La inadecuada gobernabilidad y decisiones erróneas sin un previo análisis harán que el país pierda su credibilidad frente a otros países, generando inestabilidad y ausencia de inversión extranjera.

#### **2.1.1.3 Factor social**

Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los tarjetahabientes.

El carácter social se encuentra definido por algunas variables que afectan en si a la sociedad en general como son el desempleo, la migración, salarios bajos, remesas.

El desempleo y bajos salarios: en cualquier economía, la oferta de trabajo está condicionada por varios factores: el sistema productivo, el entorno legal, la riqueza natural, el crecimiento demográfico, la población económicamente activa (PEA), migración interna y externa y crecimiento del sector informal.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Banco de la República de Colombia, (s.f) Banco de la República, Comportamiento del Sistema Financiero y la Anticorrupción, <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/documentos32416>.

<sup>48</sup> AMV. (s.f). Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia. Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de <http://www.amvcolombia.org.co/>: <http://www.amvcolombia.org.co/attachments/dat/impactodelacrisis.pdf>

**Tabla No. 3 Resumen oportunidades y amenazas externas**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El Marco legal garantiza la supervivencia colectiva, asegurándonos de la vigencia de los derechos y promoviendo el progreso de la sociedad y por ende confianza tanto como para el sector financiero nacional, como para sus entes reguladores.	El bajo nivel de salarios limita la capacidad de endeudamiento de las personas ya que no pueden ser sujetos de crédito.
La estabilidad política incrementa oportunidades comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía.	La inadecuada gobernabilidad y decisiones erróneas sin un previo análisis harán que el país pierda su credibilidad frente a otros países, generando inestabilidad y ausencia de inversión extranjera.
La estabilidad económica permitirá planificar operaciones en el Departamento de Tarjetas de Crédito dando lugar a mejorar los servicios en el Banco Colpatria	El desconocimiento y falta de educación financiera, generan un miedo e incertidumbre a la hora de tomar la decisión de tomar las tarjetas de crédito
La disminución de la tasa de desempleo representa o permite demandar más productos y servicios crediticios por parte de los clientes.	La competencia siempre, ya que el mercado crediticio, se encuentra latente en los almacenes de cadena tales como Éxito o Alkosto de nuestra ciudad de Pasto

*Fuente: Esta investigación.*

Las características de la oferta de trabajo pueden dar pautas sobre los indicadores del tipo de economía, su desarrollo y la constitución de la sociedad aumentando que existe un bajo nivel de salarios por lo que para el banco es un factor a tomar en cuenta para la otorgación de un crédito a través de préstamos o tarjetas.

**Oportunidad:** La disminución de la tasa de desempleo representa o permite demandar más productos y servicios crediticios por parte de los clientes.

**Amenaza:** El bajo nivel de salarios en Colombia limita la capacidad de endeudamiento de las personas ya que no pueden ser sujetos de crédito

## 2.2. Análisis Matriz MEFE

Esta matriz permite calificar los diferentes factores externos que afectan a la empresa desde sus oportunidades hasta las amenazas, resumiendo y se evaluando los factores clave de mayor relevancia. Para la realización se toman las variables de Factores Clave, Peso según su relevancia, y Calificación, tomando una numeración de 1 a 4 dependiendo de las acciones realizadas por la empresa para contrarrestar dichas amenazas y aprovechamiento de las oportunidades, siendo 4 una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala. Tomando el modelo de Fred David, se resume en el siguiente cuadro.<sup>49</sup>

**Tabla No. 04. Criterios y calificaciones para la elaboración de la Matriz MEFE**

<b>Criterio</b>	<b>Significancia (peso)</b>	<b>Calificación</b>
<b>Oportunidades</b>	Mayor	1-4
	Menor	1-4
<b>Amenazas</b>	Mayor	1-4
	Menor	1-4

*Fuente: Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE), Fred David, Conceptos de Administración Estratégica*

Para su aplicación se debe tener en cuenta además, el peso específico que es el valor que tiene cada factor involucrado en la matriz, de la siguiente manera:

0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante).

---

<sup>49</sup> DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE, Novena Edición, Prentice Hall Pearson, México, 2003. p. 110.

## 2.2.1 Desarrollo de la Matriz de Evaluación del Factor Externo “MEFE”

Tabla No. 05. Matriz MEFE Factores Externos de Colpatría - Cencosud

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
El Marco legal garantiza la supervivencia colectiva, asegurándonos de la vigencia de los derechos y promoviendo el progreso de la sociedad y por ende confianza tanto como para el sector financiero nacional, como para sus entes reguladores.	0,12	3	0,36
La estabilidad política incrementa oportunidades comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía.	0,08	2	0,16
La estabilidad económica permitirá planificar operaciones en el Departamento de Tarjetas de Crédito dando lugar a mejorar los servicios en el Banco Colpatría	0,12	2	0,24
La disminución de la tasa de desempleo representa o permite demandar más productos y servicios crediticios por parte de los clientes.	0,09	3	0,27
<b>AMENAZAS</b>			
El bajo nivel de salarios limita la capacidad de endeudamiento de las personas ya que no pueden ser sujetos de crédito.	0,16	2	0,32
La inadecuada gobernabilidad y decisiones erróneas sin un previo análisis harán que el país pierda su credibilidad frente a otros países, generando inestabilidad y ausencia de inversión extranjera.	0,09	2	0,18
El desconocimiento y falta de educación financiera, generan un miedo e incertidumbre a la hora de tomar la decisión de tomar las tarjetas de crédito	0,14	1	0,14
La competencia siempre, ya que el mercado crediticio, se encuentra latente en los almacenes de cadena tales como Éxito o Alkosto de nuestra ciudad de Pasto	0,2	4	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,47</b>

Fuente: Esta Investigación

### **2.2.1.1 Conclusiones desarrollo matriz MEFE**

A partir de los resultados anteriores, generando un análisis de los factores externos de la organización y cuya relevancia son de mayor importancia para el presente estudio en la presente investigación, se puede observar que la sumatoria de ponderados fue de 2,47; lo que según este modelo de estudio, la empresa se encuentra por debajo al promedio 2,5, lo que indica que se encuentra dentro de un rango en la cual existe una ausencia en el aprovechamiento de las oportunidades que se encuentran entre los factores externos. Tomando en cuenta esto, la empresa debe fortalecer todas sus acciones y generar estrategias que permita encaminar recursos e inversión para capturar las oportunidades, entre estas se encuentran:

- El aprovechamiento en las bajas tasas de interés actuales reguladas por el Banco de la República para promover la colocación de tarjetas de crédito Cencosud por parte del Banco Colpatria con un costo de financiación más atractivo para los usuarios.
- La estabilidad económica abre paso a la mayor emisión de tarjetas de crédito aun segmento de usuarios jóvenes que no poseen experiencia crediticia, pero que cuentan con las políticas y requisitos mínimos de aprobación para el producto, así entonces, se puede asignar la tarjeta de crédito Cencosud a un significativo grupo de clientes potencial que no poseen de vida crediticia activa pero que tienen soporte y una estabilidad prudencial de sus ingresos.
- La disminución en la tasa de desempleo permite ampliar la cobertura de asignación de tarjetas de crédito, frente a esto una estrategia del Banco Colpatria es otorgar tarjetas de crédito a clientes nuevos pero con cupo menor disminuyendo el riesgo de incapacidad de pago, posteriormente a conocer el comportamiento de pago del cliente dentro de un tiempo determinado se procede a incrementar el cupo del usuario.
- El desarrollo de capacitaciones al personal de ventas fortalece a la institución, por lo que la calidad en el servicio y la optimización adecuada de los recursos genera posicionamiento del Banco frente a las amenazas externas como la competencia con otras instituciones financieras, por lo que se hace necesario la implementación de capacitaciones continuas al talento humano Cencosud Colpatria.

## Diagrama No 1. Entorno de las tarjetas de crédito Cencosud Colpatría<sup>50</sup>



Fuente: Banco Colpatría, Departamento de Gestión Comercial, Planeación productos financieros.

### 2.2.2 Identificación de oportunidades y amenazas mediante las 5 fuerzas de Porter:

Desde el punto de vista de Porter existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias a largo plazo de un mercado o de un segmento del mismo. La idea es que el banco debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia en el mercado.<sup>51</sup>

El esquema expuesto por Porter cuyo nombre es análisis estructural de sectores el cual se divide en las siguientes categorías:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Poder de negociación con los proveedores.
3. Amenaza de nuevos competidores.
4. Rivalidad entre competidores.
5. Amenaza de productos sustitutos.

<sup>50</sup> Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Departamento de Gestión Comercial, Planeación productos Financieros 2015, p. 36

<sup>51</sup> PORTER, Michael E., Ser Competitivo, Las 5 Fuerzas Competitivas, Harvard Business Press University, Deusto, 2009, p. 78

Es de suma importancia la determinación del papel que desempeña la competencia para la formulación de estrategias por parte del Punto de servicios financieros del Banco Colpatria, así como también el estudio de los potenciales clientes y reales competidores. Se sintetiza lo indicado en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 6 Resumen de fuerzas de Porter**

<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>COMPRADORES O CLIENTES</b>	Mayor demanda de personas naturales y jurídicas que solicitan tarjetas de crédito.	No existe un mercado laboral estable.
	Sectores comerciales incrementan el uso de tarjetas de crédito como medio de compra	Falta de fidelidad de los tarjeta-habientes
	Crecimiento del mercado nacional e internacional	
<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>		Instituciones financieras con mayor cobertura a nivel nacional
		Facilidad en el otorgamiento de nuevas tarjetas
<b>COMPETIDORES EXISTENTES</b>		Competencia con instituciones financieras con posicionamiento más alto.
<b>PODER DE PROVEEDORES</b>		Elevado costo de la tecnología
	Desarrollo e innovación en la tecnología y sistemas de seguridad de las tarjetas de crédito para el banco	Inestabilidad jurídico financiera por parte del estado hacia las instituciones financieras
<b>SERVICIOS SUSTITUTOS</b>		Bajo nivel de conocimiento de los clientes en informática y uso de páginas web.
		Imitaciones de servicios de comunicación con el usuario.
		Desconfianza por parte de los clientes en la utilización de servicios electrónicos

*Fuente: Esta investigación.*

## 2.3 ANÁLISIS INTERNO

### 2.3.1.1 Presentación y antecedentes de la empresa

Desde la presencia comercial del Banco Colpatría hace 26 años en la ciudad de Pasto, Nariño, se ha constituido en una empresa sólida en el sector financiero, el crecimiento en el negocio bancario se ha dado en productos orientados a personas, con una agresiva penetración en tarjetas de crédito, donde hoy tienen colocados el 15% de los plásticos del sistema y participan con el 11% de los activos.<sup>52</sup>

### 2.3.2 Estructura organizacional de la empresa

Diagrama No 2. Organigrama Institucional<sup>53</sup>

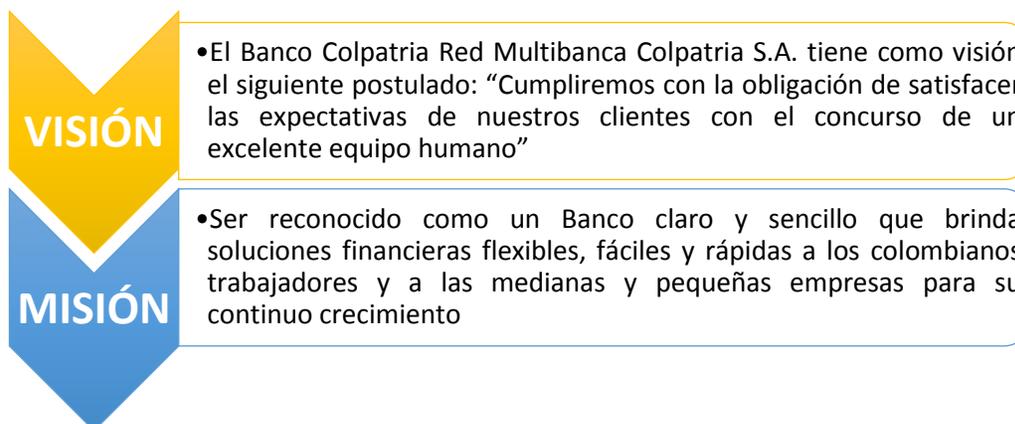


Fuente: Banco Colpatría, Organigrama Institucional de Áreas de Negocio y Soporte Multibanca Colpatría

<sup>52</sup> Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Información institucional, Disponible en internet en el Web Site: <<http://www.colpatría.com/quienessomos.htm>>

<sup>53</sup> Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Organigrama institucional, Código interno de trabajo, Bogotá p.13

### Diagrama No 3. Estructura organizacional



*Fuente: Banco Colpatría Multibanca, Principios Institucionales*

### Principios

La estructura de negocios del Banco se fundamenta en los siguientes principios básicos que son la guía de las acciones que permitan cumplir con su Visión:

- Honestidad, Respeto, Excelencia personal y Bienestar Laboral (Inversión Social)<sup>54</sup>

### 2.3.3 Organización de la fuerza de ventas

Dentro de la Vicepresidencia Financiera Nacional se encuentra El Departamento de crédito de Consumo, y se encuentran distribuidas en Zonas Regionales. Tratándose de la Zona Suroccidente y para efectos de la presente investigación, el punto de Servicios financieros Colpatría Cencosud de Almacenes Metro en la ciudad de Pasto cuenta con el siguiente equipo de trabajo:

---

<sup>54</sup> Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Información institucional, disponible en internet en el Web Site: <<http://www.colpatria.com/quienessomos/principios>>

**Diagrama No 4 Estructura del Equipo de ventas de Tarjetas de Crédito Cencosud Colpatría en la Ciudad de Pasto**



*Fuente: Esta Investigación*

### **2.3.3.1 Funciones del Asesor de Tarjetas de Crédito Cencosud Colpatría**

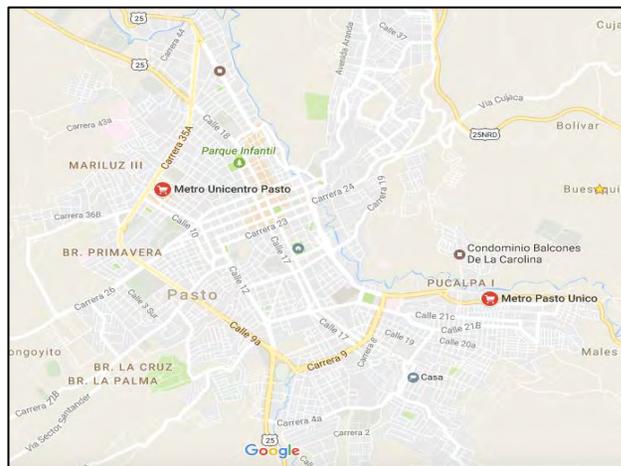
- Conocer acertadamente los productos financieros (tarjetas de crédito) del banco Colpatría en convenio con Cencosud.
- Venta y Asesoría del portafolio de servicios de Cencosud Colpatría
- Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes en la superficie de Ventas
- Mantener un continuo contacto con los clientes
- Cumplir con las metas mensuales establecidas de aprobación y colocación (entrega) de tarjetas de crédito.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Código Interno de Trabajo, Departamento Comercial, Funciones y deberes de los colaboradores, 2016, p. 87.

### 2.3.3.2 Área y Zona de ventas

El desarrollo de las actividades de venta de los servicios financieros (tarjetas de crédito) será efectuado exclusivamente en la superficie de ventas Metro Cencosud sucursal Unicentro y Metro Cencosud sucursal Único en la ciudad de Pasto. Esto atendiendo a la normativa y marco legal de respaldo de la Administradora de Riesgos Profesionales quien en sus lineamientos estipula que el asesor comercial tendrá la protección contra todo riesgo o incidente laboral únicamente en el lugar de Trabajo.

**Imagen No. 1 Áreas de Venta de Tarjetas de Crédito Cencosud Colpatriad**



*Sucursales Metro Cencosud en la Ciudad de Pasto. Fuente: Google Maps*

**Imagen No. 2 Superficies de ventas y Stand de tarjetas de crédito Colpatria Almacenes Metro Unicentro Pasto**



*Superficie de Ventas de Almacenes Metro Cencosud Unicentro Pasto. Fuente: Esta Investigación*

La meta de Aprobación y entrega de tarjetas de crédito es fijada por la vicepresidencia comercial del Banco Colpatria cada mes y se designa a Punto de servicios financieros a nivel nacional. A continuación, se puede evidenciar el dato histórico entre la Meta General de Aprobación de tarjetas de crédito planteada respecto al número de tarjetas entregadas en la ciudad de Pasto para el año 2016.<sup>56</sup>

**Tabla No. 7 Metas e histórico de ventas de tarjetas de crédito para el año 2016 en la ciudad de Pasto**

AÑO	2016	
	META	ENTREGADAS
META DE: COLOCACION / ENTREGADAS		
ENERO	275	237
FEBRERO	268	217
MARZO	256	226
ABRIL	276	228
MAYO	277	234
JUNIO	269	228
JULIO	260	231
AGOSTO	271	242
SEPTIEMBRE	268	235
OCTUBRE	276	246
NOVIEMBRE	264	219
DICIEMBRE	278	223

*Fuente: Banco Colpatria, División de tarjetas de crédito, tarjetas Cencosud Colpatria entregadas de la ciudad de Pasto, año 2016.*

Por otra parte, la meta mensual de cada asesor comercial se relaciona a continuación, en ella se logra observar la distribución del número de tarjetas de crédito a colocar respecto a

<sup>56</sup> Banco Colpatria, Archivo Histórico de Ventas, División de tarjetas de crédito Cencosud Colpatria Entregadas de la ciudad de Pasto, año 2016.

semanas y días con el fin de poder tener control y seguimiento y lograr de forma organizada la meta planteada.<sup>57</sup>

**Tabla No. 8 Distribución de Meta de tarjetas de crédito para los asesores comerciales**

AÑO	2017			
	APROBACION	MENSUAL	SEMANTAL	DIARIA
ENERO		37	8	2
FEBRERO		40	10	2
MARZO		46	12	3

*Fuente: Banco Colpatria, Departamento Comercial, Metas de Colocación, Primer Trimestre año 2016*

### 2.3.3.3 Remuneraciones de venta

Se ha establecido niveles de remuneración para los asesores comerciales a partir del número de tarjetas de crédito entregadas, así mismo se busca categorizar el grado de gestión comercial de los mismos con el fin de fortalecer el crecimiento en la comercialización de tarjetas de crédito, la finalidad del banco Colpatria es que el vendedor se beneficie mediante la retribución económica cuanto más logre entregar un mayor número de tarjetas de crédito. La tabla de Remuneraciones se presenta de la siguiente forma:<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Banco Colpatria, Departamento Comercial, Metas de Colocación de tarjetas de crédito Cencosud Colpatria, meses Enero, Febrero y Marzo, año 2016.

<sup>58</sup> Banco Colpatria, Departamento Comercial de Productos y servicios, Tabla de comisiones Asesore Comerciales Año 2017.

**Tabla No. 9 Remuneraciones Asesores Comerciales Cencosud Colpatría**

<b>NIVEL</b>	<b>RANGO</b>	<b>VALOR</b>	<b>BONO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1. FORMAR</b>	1 - 15	\$4.000	-	\$60.000
<b>2. CRECER</b>	16 - 25	\$7.000	-	\$175.000
<b>3. GRADUAR</b>	26 – 35	\$10.000	<b>\$300.000</b>	\$750.000
<b>4. POTENCIALIZAR</b>	36 – 40	15.000	<b>\$750.000</b>	\$1.300.000
<b>5. MANTENER</b>	+ 41	\$25.000	<b>\$750.000</b>	\$1.725.000

*Fuente: Banco Colpatría, Departamento Comercial de Productos y servicios, Tabla de comisiones por venta, Asesores Comerciales Año 2017*

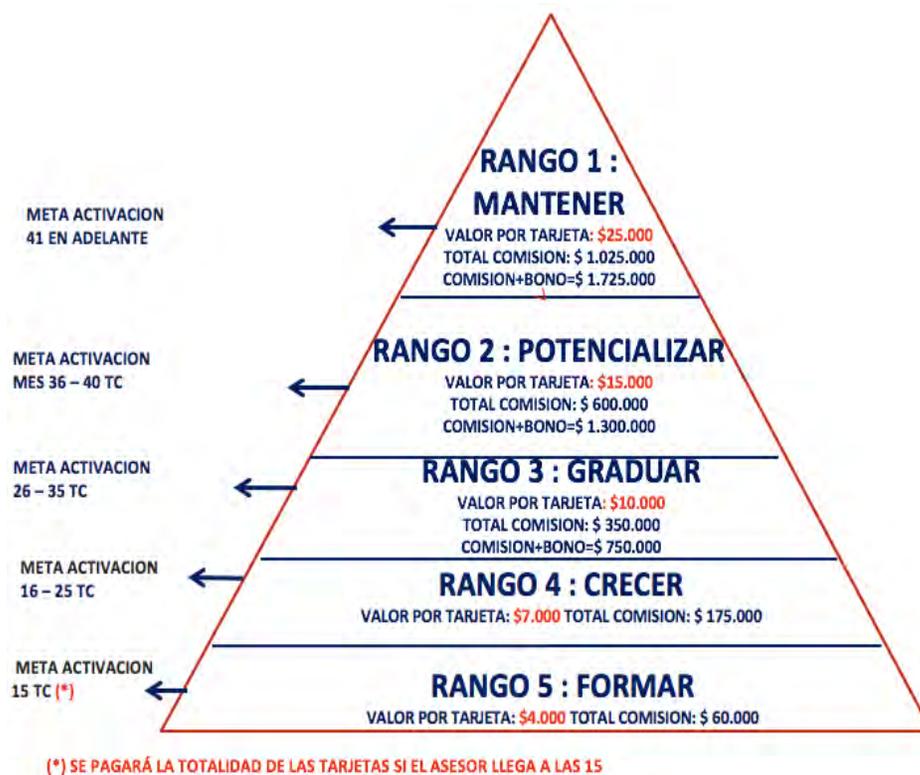
Como parte del proceso de desarrollo integral del equipo de ventas se busca que cada asesor que se vincula como nuevo al grupo de trabajo avance en el proceso de colocación de tarjetas de crédito desde los niveles 1 al 5, que pueda avanzar en el crecimiento de aprobar y entregar tarjetas de crédito a fin de obtener no solamente la retribución económica por concepto de la remuneración, sino también para profesionalizar integralmente su actividad como asesor de tarjetas de crédito y así mismo mantener su nivel en los rangos más altos de “Potencializar” y “Mantener” expuestos en la anterior tabla.

A continuación, se muestra dicho proceso mediante la siguiente ilustración de Pirámide de remuneraciones de asesores comerciales.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Departamento Comercial de Productos y servicios, Pirámide de Remuneraciones de Asesores Comerciales Año 2017

**Diagrama No. 5 Pirámide de remuneraciones de asesores comerciales por venta de tarjetas de crédito**



Fuente: Banco Colpatría, Departamento Comercial, Pirámide de Remuneraciones de Asesores Comerciales Año 2017

**Tabla No. 10 Resumen fortalezas y debilidades internas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Fácil solicitud y tramitación del producto.	Asignación de cupos bajos, por debajo del de la expectativa del cliente.
Acceso a descuentos permanentes en los Almacenes Cencosud.	Asignación del tipo de tarjeta de crédito no solicitada por el usuario tras el estudio de crédito a disposición del banco.
Las tarjetas de Crédito no tienen cláusula de permanencia, lo que permite al cliente desvincularse del servicio en cualquier momento.	Adjudicación de seguros de vida no obligatorios a través de tele mercadeo sin autorización del cliente
Solicitud del crédito sin experiencia crediticia.	Dificultad en la expedición y entrega de extractos físicos o facturas en las residencias de los usuarios.
Acceso a todos los beneficios VISA, compras internacionales y compras por internet.	TARJETA VISA CENCOSUD
Solicitud del crédito sin experiencia crediticia.	Porcentaje del cupo para avances en efectivo solo del 30%
Exclusivo seguro de desempleo e incapacidad temporal para los usuarios de tarjetas de crédito	TARJETA MARCA PRIVADA
	Sin posibilidad de avances de dinero en efectivo.

*Fuente: Esta investigación.*

## 2.4 Análisis Matriz MEFI

Esta matriz nos suministra una base de análisis para las diferentes áreas funcionales a nivel interno de la empresa, donde se resume y se evalúa los factores clave de la organización con las variables de fortalezas y debilidades de mayor relevancia en cada área. Para la realización se toman las variables de Factores Clave, Peso y Calificación tomando el modelo de Fred David<sup>60</sup>, resumidos en el siguiente cuadro.

<sup>60</sup> DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI, Novena Edición, Prentice Hall Pearson, México, 2003. p. 131.

**Tabla No. 11. Criterios y calificaciones para la elaboración de la Matriz MEFI**

<b>Criterio</b>	<b>Nivel</b>	<b>Calificación</b>
<b>Fortalezas</b>	Mayor	4
	Menor	3
<b>Debilidades</b>	Mayor	1
	Menor	2

*Fuente: Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), Fred David, Conceptos de Administración Estratégica*

Para su aplicación se debe tener en cuenta además, el peso específico que es el valor que tiene cada factor involucrado en la matriz, de la siguiente manera:

0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante).

## 2.4.1 DESARROLLO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO “MEFI”

**Tabla No. 12. Matriz MEFI Tarjetas de crédito Colpatria – Cencosud**

FACTORES CLAVE	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Fácil solicitud y tramitación del producto.	0,07	3	0,21
Acceso a descuentos permanentes en los Almacenes Cencosud.	0,08	4	0,32
Las tarjetas de Crédito no tienen cláusula de permanencia, lo que permite al cliente desvincularse del servicio en cualquier momento.	0,09	3	0,27
Solicitud del crédito sin experiencia crediticia.	0,1	4	0,4
Acceso a todos los beneficios VISA, compras internacionales y compras por internet.	0,08	3	0,24
Exclusivo seguro de desempleo e incapacidad temporal para los usuarios de tarjetas de crédito	0,11	4	0,44
<b>DEBILIDADES</b>			
Asignación de cupos bajos, por debajo del de la expectativa del cliente.	0,07	2	0,14
Asignación del tipo de tarjeta de crédito no solicitada por el usuario tras el estudio de crédito a disposición del banco.	0,07	1	0,07
Adjudicación de seguros de vida no obligatorios a través de tele mercadeo sin autorización del cliente	0,08	1	0,08
Dificultad en la expedición y entrega de extractos físicos o facturas en las residencias de los usuarios.	0,12	1	0,12
<b>TARJETA VISA CENCOSUD</b> Porcentaje del cupo para avances en efectivo solo del 30%	0,06	2	0,12
<b>TARJETA MARCA PRIVADA</b> Sin posibilidad de avances de dinero en efectivo.	0,07	2	0,14
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

Fuente: Esta investigación.

#### **2.4.1.1 Conclusiones desarrollo matriz MEFI**

Según los resultados anteriores, generando un análisis de los factores internos de mayor relevancia objeto de estudio en la presente investigación, se observa que el resultado final de la matriz MEFI fue de 2,55, lo que según este modelo de estudio, la empresa se encuentra en un promedio mayor a 2,5, el cual indica que se encuentra dentro del rango prevalecen las fortalezas, y mantienen una solidez en las mismas. Sin embargo, encontramos que hay factores clave que aún están pendientes de mejorar en cuanto a debilidades se refiere, y que pueden a su vez, afectar un buen resultado a nivel general en la motivación para la decisión de tener una Tarjeta de Crédito. Estos factores se enumeran a continuación:

- a. Asignación de cupos inferiores a los previstos por los solicitantes.
- b. Asignación inadecuada según el perfil y expectativa del cliente.
- c. Falta de diligencia en información de extractos o facturas en físico a sus clientes.
- d. Colocación de seguros de vida o rubros no autorizados por los clientes.

Como parte de las estrategias a implementar para el fortalecimiento del producto de crédito frente a las se pueden plantear las siguientes:

- Capacitación del personal en relación al producto de forma periódica (cada 15 días) con el objetivo de optimizar el conocimiento del producto y sus características y por consiguiente reducir la insatisfacción del cliente al obtener una tarjeta de crédito que no cumpla con sus expectativas.
- Un plan de acción estructurado que permita al personal de ventas desarrollar sus habilidades y actitudes para llevar a cabo una venta eficiente en la asignación de una tarjeta de crédito correcta al perfil específico del cliente, pero especialmente que se obtenga de ello una venta transparente y ética.
- Un plan de incentivos generados al cliente, tal como la exoneración de cuotas de manejo por 6 meses o la entrega de tarjetas regalo (bonos) por el excelente comportamiento de pago de sus cuotas.
- La capacitación al cliente cada 2 meses en donde se puedan enseñar Tips de manejo adecuado de la tarjeta de crédito y de educación financiera.

## 2.5 Diagnóstico del portafolio de tarjetas de crédito Colpatría Cencosud

### 2.5.1 Situación actual del producto

Los nuevos perfiles del consumidor de servicios de crédito cuyas formas de pago han encontrado en el “dinero plástico” una manera fácil de llevar a cabo estas transacciones, responden a una necesidad específica por desarrollar productos bancarios competitivos, eficientes y personalizados a la medida de los usuarios de tarjetas de Crédito; esta disponibilidad del dinero a través de estos medios electrónicos propone una reducción significativa de la seguridad del usuario en contraposición al manejo de efectivo y además posibilita acceder a la comodidad del pago a través de la financiación de las compras que el cliente haga efectivas.

En los últimos años el Banco Colpatría se ha convertido en uno de los más importantes emisores de tarjetas de Crédito en Colombia, dicho liderazgo en el mercado responde a la elaboración de un servicio crediticio con gran amplitud en los beneficios al consumidor final, esto se hace evidente en la puesta en marcha de convenios con otras entidades como Cafam, Telmex, Pepe Ganga y, para propósitos de la presente investigación Almacenes Cencosud (Metro, Jumbo y Easy), estas negociaciones abre paso a la variabilidad de beneficios para el usuario, las entidades en convenio y el Banco puesto que genera más dinámica en la compra y expande las posibilidades en servicio, abriéndose nuevos mercados.

En este sentido la compañía ha creado dos (4) productos de crédito en convenio con Centros Comerciales de Sudamérica – Cencosud S.A. dispuestos a los usuarios finales, los cuales pueden ser tramitados en los Stands de Crédito de los Almacenes Cencosud: **Metro, Jumbo y Easy** a nivel Nacional dispuestos por el Banco Colpatría.<sup>61</sup>

#### Imagen No. 3 Colpatría y tarjeta de crédito en convenio con almacenes Cencosud



*El Banco Colpatría y la tarjeta de crédito en convenio con Almacenes Cencosud S.A. Fuente: Banco Colpatría, Marcas Compartidas, Tarjeta de Crédito Cencosud Colpatría, 2013.*

<sup>61</sup> Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Desarrollo de Marcas Compartidas, Disponible en el Web Site <<http://www.colpatría.com/informacioncorporativa/conveniocencosud/tarjetacencosud.htm>>

## 2.5.2 Descripción de los productos actuales

### 2.5.2.1 Características de la tarjeta Cencosud

Los productos de crédito de Colpatria en convenio con Cencosud presentan las siguientes características:<sup>62</sup>

- Facilidad en la adquisición del producto solo con la cédula, no requiere de ningún documento soporte (Constancia laboral, codeudor, etc.) en el momento de Solicitar del servicio. Estos documentos se solicitarán en la posterior entrega de la tarjeta.
- La tarjeta de crédito Cencosud es el único medio que el cliente posee para obtener financiación y descuentos especiales en los almacenes Cencosud.
- 10% de descuento en la primera compra en las tiendas Cencosud (Metro, Jumbo e Easy)
- La tarjeta de crédito permite financiar las compras realizadas por el cliente hasta en **36 meses**. Sin costo de tasa de interés cuando la compra es menor a 30 días.
- Respaldo y beneficio de todos los servicios **VISA** para hacer uso de ella en cualquier establecimiento Nacional e Internacional, pagos por internet y transferencias electrónicas. Además de la posibilidad de avances en efectivo del 30% del cupo disponible.
- Las tarjetas no poseen cláusulas de permanencia: el cliente tiene la posibilidad de desvincularse del servicio en cualquier momento, previo pago de la totalidad del cupo consumido.
- La tarjeta de crédito Cencosud consiste en un cupo de crédito rotativo: la utilización disminuye el cupo, pero una vez efectuado el pago se “libera” nuevamente para volver a realizar compras.
- La tarjeta de crédito Cencosud contribuye a la bancarización, de manera que genera experiencia crediticia a los clientes que aún no la hayan tenido antes.
- Las compras efectuadas con las tarjetas de crédito generan puntos al cliente, los cuales son acumulables y redimibles en Millas Avianca Plus, Tarjetas Gasolina y Tarjetas Regalo.
- Compra de cartera del 50% de la tasa de interés vigente emitida por la entidad bancaria al momento de que el saldo sea trasladado a otros bancos , a fin de tener menos tarjetas de crédito.

---

<sup>62</sup> Banco Colpatria, Portafolio de Tarjetas de Crédito Cencosud, Características Tarjeta Cencosud, Disponible en la página Web: <http://www.colpatria.com/tarjetasdecredito/cencosud/beneficios.htm>>

- Acceso a un exclusivo Seguro (opcional) en caso de desempleo y de incapacidad temporal o total.

### 2.5.2.2 Documentación requerida

Para efectuar la solicitud de crédito de la tarjeta de crédito Cencosud VISA, Gold, Black o la tarjeta Marca Privada se requiere la siguiente documentación: <sup>63</sup>

**Tabla No. 13 Documentación requerida para solicitud de tarjeta de crédito**

DOCUMENTOS	EMPLEADO	INDEPENDIENTE	PENSIONADO
Formato de solicitud de tarjeta de crédito debidamente diligenciado.	✓	✓	✓
Fotocopia de la cédula de ciudadanía.	✓	✓	✓
Certificación laboral donde conste suelto, tiempo de vinculación y tipo de contrato con fecha de expedición no mayor a 30 días o último desprendible de pago del mes anterior.	✓		
Declaración de renta del último año gravable (si solo declara renta)		✓	
Ultimo comprobante de pensión o certificado Pensional con fecha de expedición no mayor a 30 días			✓

Fuente: Banco Colpatría, Formulario de solicitud de Servicio, Documentos requeridos para el estudio de crédito, Tarjeta Cencosud Colpatría, 2017.

En el caso de que un cliente no posea nacionalidad colombiana el único documento válido para la realización del estudio de crédito es la *Cedula de Extranjería de Residente*. De no presentarse la presentación de estos documentos alternativos, bajo ninguna otra posibilidad al cliente le será posible llevar a cabo el estudio de crédito por parte del Banco.

### 2.5.2.3 Procedimiento para la solicitud

<sup>63</sup> Banco Colpatría, Multibanca Colpatría, Formulario de solicitud de Servicio, Documentos requeridos para el estudio de crédito, Tarjeta Cencosud Colpatría, 2017. Disponible en internet: <<http://www.colpatria.com/tarjetasdecredito/tarjetacencosud/requisitos.htm>>

En el proceso de solicitud de la tarjeta de crédito se han establecido los siguientes requisitos para aspirar al producto, básicamente se relacionan con la actividad económica principal que el cliente potencial profesa, así entonces se encuentran:

### 1. Empleados y pensionados

- **Ingresos:** desde S.M.L.V. en adelante.
- **Lugar de residencia:** El cliente debe vivir en ciudades donde exclusivamente exista una sucursal del Banco Colpatria.
- **Tipo de Contrato y antigüedad (empleados):** Se considera válido el tiempo mínimo para aspirar al crédito de acuerdo el tipo de contrato que el solicitante presenta.
  - Término indefinido: Al menos 6 meses de antigüedad
  - Obra labor- prestación de servicios: desde 2 años de antigüedad.
- **Antigüedad Pensional:** al menos 2 años desde la fecha de retiro de la empresa.
- **Teléfono Fijo:** Se requiere de línea telefónica fija o de un familiar cercano del solicitante.
- 2 referencias Personales y 2 Referencias Familiares (1 de ellas con Teléfono fijo)

### 2. Independientes

- **Ingresos:** desde 1 S.M.L.V. en adelante.
- **Lugar de residencia:** El cliente debe vivir en ciudades donde exclusivamente exista una sucursal del Banco Colpatria.
- **Antigüedad laboral:** al menos 2 años en la actividad (comerciante, profesional, rentista de capital, etc.).
- **Teléfono Fijo:** del cliente o de un familiar cercano del solicitante o en su defecto una línea postpago que figure a nombre del aspirante al crédito.
- 2 referencias Personales y 2 Referencias Familiares (1 de ellas con Teléfono fijo).<sup>64</sup>
- 

Estos requisitos serán dados a conocer por los asesores comerciales en el momento de que el cliente potencial solicite la tarjeta Cencosud y deberán hacerse en énfasis como requisitos puntuales al momento de la reclamación de la tarjeta.

---

<sup>64</sup> Banco Colpatria, Multibanca Colpatria, Requisitos para Estudio de crédito, Documentación requerida, Tarjeta Cencosud Colpatria, 2017. Disponible en internet: <<http://www.colpatria.com/tarjetasdecredito/tarjetacencosud/requisitos.htm>>

## 2.5.2.4 Características De Productos Colpatría Cencosud

Tabla No. 14. Características Productos

 <b>COLPATRIA TARJETAS DE CREDITO</b>	 <b>VIVE CREDITO CENCOSUD</b>	 <b>VISA CLASICA CENCOSUD</b>	 <b>VISA ORO CENCOSUD</b>	 <b>VISA PLATINUM CENCOSUD</b>
<b>EDAD SOLICITACION</b>	Desde 22 hasta 75 años			
<b>INGRESOS</b>	Desde S.M.L.V a \$950.000	\$950.000 - \$3.500.000	\$3.500.000 - \$7.000.000	Superior a \$7.000.000
<b>EXPERIENCIA CREDITICIA REQUERIDA</b>	NO	SI	SI	SI
<b>VALOR DEL CUPO</b>	\$600.000 – \$1'200.000	\$1'200.000 – \$4'000.000	\$4.000.000 - \$9.900.000	Superior a \$10.000.000
<b>CUOTA DE MANEJO</b>	\$18.400 Mensual*	\$59.900 Trimestral*	\$67.900 Trimestral*	\$75.900 Trimestral*
<b>FACTURACION DE CUOTA DE SERVICIO</b>	Si se tiene Saldo en Uso	Permanente	Permanente	Permanente
<b>TASA DE INTERES</b>	2,43%*	2,43%*	2,43%*	2,43%*
<b>AVANCES EN EFECTIVO</b>	NO	SI	SI	SI
<b>FRANQUICIA</b>	MARCA PRIVADA	VISA CLASICA	VISA ORO	VISA PLATINUM
<b>COBERTURA</b>	ALMACENES CENCOSUD	CUALQUIER ESTABLECIMIENTO	CUALQUIER ESTABLECIMIENTO	CUALQUIER ESTABLECIMIENTO
<b>MODALIDAD DIFERIDO</b>	Automático a 24 cuotas	DESDE 1 HASTA 36 CUOTAS	DESDE 1 HASTA 36 CUOTAS	DESDE 1 HASTA 36 CUOTAS
<b>PUNTOS DE PAGO</b>	ALMACENES CENCOSUD	BANCO COLPATRIA, ENTIDADES EN CONVENIO	BANCO COLPATRIA, ENTIDADES EN CONVENIO	BANCO COLPATRIA, ENTIDADES EN CONVENIO

\* La tasa de interés y el costo de las cuotas de manejo están representadas a los valores actuales para el año 2017.

Fuente: Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Portafolio de Productos Financieros,  
Características y condiciones de la Tarjeta Cencosud Colpatría, Año 2017

## 2.6 Elaboración de la Matriz DOFA del producto

Una vez identificado y estudiado cada una de las dificultades manifestadas por los clientes en relación al producto y los inconvenientes de mayor reincidencia con la a labor operativa del personal de ventas, teniendo una visión clara del negocio, se elabora la matriz DOFA con objeto de identificar de manera resumida los aspectos tanto internos como externos más importantes que afectan el producto y permitirán desarrollar una estrategia comercial que ayude al coordinador del punto de venta a tomar decisiones correctas que contribuyan al negocio al éxito.

**Tabla No. 15. Matriz DOFA de Tarjetas de Crédito Cencosud Colpatría**

FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fácil accesibilidad y tramitación del producto.</li> <li>- Acceso a descuentos permanentes en los Almacenes Cencosud.</li> <li>- Las tarjetas de Crédito no tienen cláusula de permanencia, lo que permite al cliente desvincularse del servicio en cualquier momento.</li> <li>- No se requieren codeudores para el estudio</li> <li>- Solicitud del crédito sin experiencia crediticia.</li> <li>- Descuento del 10% en la primera compra en Tiendas Cencosud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de cupos bajos, por debajo del de la expectativa del cliente.</li> <li>- Asignación del tipo de tarjeta de crédito no solicitada por el usuario tras el estudio de crédito a disposición del banco.</li> <li>- Adjudicación de seguros de vida no obligatorios a través de tele mercadeo sin autorización del cliente.</li> <li>- Dificultad en la expedición y entrega de extractos físicos o facturas en las residencias de los usuarios.</li> <li>- Tasas de interés Mensuales Vigente, por encima del de la competencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a todos los beneficios VISA, compras internacionales y compras por internet.</li> <li>- Exclusivo seguro de desempleo e incapacidad temporal para los usuarios de tarjetas de crédito.</li> </ul>	<p><b>TARJETA VISA CENCOSUD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje del cupo para avances en efectivo solo del 30%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de Cartera al 50% de la tasa de interés de la Entidad financiera en el momento de la adquisición de la deuda.</li> </ul>	<p><b>TARJETA MARCA PRIVADA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferido automático de las compras a 24 meses al 2,33%<sup>65</sup> de interés aplicado al saldo total</li> <li>- Sin posibilidad de avances de dinero en efectivo.</li> </ul>

<sup>65</sup> Banco Colpatría, Tasas y tarifas, Tasas de interés vigentes 2017, Tarjetas de Crédito. Disponible en el Web Site: <<http://www.colpatría.com/tasas-y-tarifas/tarjetasdecredito/tarjetacencosud.htm>>

AMENAZAS EXTERNAS	OPORTUNIDADES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de la Competencia sin costo de manejo de las tarjetas de crédito.</li> <li>- Tasa de interés de los productos de la competencia muy por debajo de la de la compañía.</li> <li>- Porcentaje de Avances en efectivo de los productos de crédito de otros bancos hasta del 100% del cupo.<sup>66</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción de nuevos productos (Nueva tarjeta Marca Privada) a mercados anteriormente no incursionados.</li> <li>- Posibilidad de convenios y asociaciones con otros establecimientos.</li> <li>- Acceso preferencial a otros servicios que presta el banco (CDT's, Crédito hipotecario, Factoring, etc.)</li> <li>- Creación de tarjetas de crédito amparadas para ser usadas por otras personas distintas al titular.</li> </ul>

*Fuente: Esta investigación.*

---

<sup>66</sup> Banco Colpatria, Tasas y tarifas, Porcentajes de Saldo para Avances en Efectivo, Tarjetas de Crédito. Disponible en el Web Site:  
<<http://www.colpatria.com/tasas-y-tarifas/tarjetasdecredito/tarjetacencosud.htm>>

## CAPITULO III

### CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES

#### 3.1 Descripción de los clientes

Actualmente el Banco Colpatría cuenta con más de 2 millones de clientes de tarjetas de crédito y posterior a la formalización de la compra con más del 51% de las acciones hechas por el banco canadiense Scotiabank en el mes enero de 2012 se le suman 19 millones de clientes más en más de 55 países.<sup>67</sup> Con este acontecimiento el crecimiento en la vinculación de clientes a la compañía ha sido significativo, lo que le ha permitido a la compañía ampliar el portafolio de productos y servicios en una constante búsqueda de la calidad, cobertura y facilidad de acceso a los mismos. La clasificación de los clientes llevada a cabo específicamente en los productos/tarjetas de Crédito Colpatría Cencosud es llevada a cabo a partir de los siguientes criterios:

##### 3.1.1 Variables Socioeconómicas

- Para la solicitud de la tarjeta de Crédito es imprescindible identificar el margen de ingresos que el solicitante devengue, se considera el ingreso base para la solicitud de crédito: el Salario Mínimo Legal Vigente (S.M.L.V) y a partir de éste en adelante. Los ingresos del solicitante que estén por debajo de esta base mínima de ingresos no son aptos para efectuarse el respectivo estudio de crédito.<sup>68</sup>
- El nivel educativo es una variable esencial en la solicitud del crédito, es tenido en cuenta en el estudio de los perfiles “independiente” (ingenieros, abogados, médicos) en donde la ocupación laboral esté relacionada directamente con su profesión.
- Los estratos socioeconómicos de los predios donde resida el cliente no influyen en la aprobación de las tarjetas de crédito, además no se requieren soportes asociados a esta información en el momento del estudio de crédito.
- En general el Banco Colpatría pone a disposición su servicio a los tres tipos de actividades económicas principales que pueda tener el cliente: Empleados, Pensionados e Independientes.

---

<sup>67</sup> Banco Colpatría, Revista Torre Colpatría, Edición 657, Informe de Gestión Financiera año 2016, Emisión de Tarjetas Colpatría, 2016, p. 34.

<sup>68</sup> Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Política Comercial, Base de Ingresos Requerida para solicitud de productos. Disponible en internet :  
<<http://www.colpatria.com/tarjetasdecredito/tarjetacencosud/requisitos/.htm>>

### 3.1.2 Variables Demográficas

- Los clientes potenciales a la tarjeta de crédito Cencosud deben estar comprendidos entre las edades de los 22 hasta máximo los 75 años para diligenciar la respectiva solicitud.<sup>69</sup>
- Los criterios como sexo y estado civil del solicitante no repercuten en el momento de tramitar la tarjeta. Por lo anterior estas variables para el banco son indiferentes y no son tomados en cuenta.

### 3.1.3 Variables Geográficas

- Es un requisito indispensable que el aspirante al crédito viva en una ciudad donde exista una sucursal del Banco Colpatría o un establecimiento Metro, Jumbo o Easy a nivel nacional, esto facilita al el Banco adelante operaciones de control y monitoreo de las transacciones llevadas a cabo por el usuario.<sup>70</sup>
- El Banco Colpatría no hace excepciones de cualquier aspirante al crédito procedente de algún grupo étnico o genero de raza específico, la solicitud simplemente es llevada a cabo con el documento de ciudadanía que lo acredita como colombiano.
- Cuando un cliente no posea nacionalidad colombiana, el estudio de crédito se llevará a cabo con la documentación requerida por el Banco, aun asi es requisito que el solicitante deba vivir en una ciudad del país donde exista presencia de alguna sucursal del Banco Colpatría.

### 3.1.4 Variables Generales Subjetivas

- **Estilos de vida:** El dinero plástico constituye en la actualidad una tendencia en la forma de efectuar pagos y financiar compras a cuotas pactadas por el cliente, en ese sentido la tarjeta Cencosud obedece a determinadas características de clientes potenciales cuya velocidad y seguridad en el manejo del dinero sea llevado a cabo estos medios electrónicos rápidos y eficientes.
- **Categoría de usuario:** Los productos **Cencosud Colpatría VISA**, como muchas tarjetas de crédito, brindan la posibilidad de efectuar pagos y transacciones en cualquier establecimiento nacional e internacional haciéndolo idóneo para personas cuyo ritmo de vida sea dinámico e implique hacer estas operaciones permanentemente en cualquier otro lugar.

---

<sup>69</sup> Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Manual de Procedimientos, Política de solicitud del producto, Edad mínima para solicitud de productos, 2017, p. 67.

<sup>70</sup> Banco Colpatría Multibanca Colpatría, Manual de Procedimientos, Política de solicitud del producto, Área Geográfica y cobertura del Servicio, 2017, p. 69.

## CAPITULO IV

### PROCESO DE COMERCIALIZACION ACTUAL

#### 4.1 Diagnóstico previo

En la actualidad la sucursal del Banco Colpatria dentro de las instalaciones de Centros Comerciales de Sudamérica - Cencosud de la ciudad de Pasto se ha constituido en una excelente oportunidad para abrir nuevos mercados en el negocio de los productos de crédito, con cerca de 6 años de presencia comercial ha abierto nuevas posibilidades de crecimiento de la compañía en ciudades donde antes no existía y en respuesta a ello ha experimentado una buena acogida y satisfacción por parte de los clientes de tarjetas de crédito de la entidad.<sup>71</sup> Sin embargo, a pesar de esta trayectoria y alcance en el corto plazo la compañía ha venido experimentando en los últimos meses una disminución gradual en la adjudicación y/o venta de productos de crédito, en la cual los productos de crédito son presentados y ofrecidos al cliente potencial, por parte del equipo de ventas, sin una estructura de venta definida y una estrategia atractiva en su promoción que permita la identificación real de las necesidades, perfiles y características del futuro usuario.

A través del siguiente diagrama se puede reflejar la forma en que los elementos que conforman el proceso de venta actual por los asesores de tarjetas de crédito Colpatria son entregados de forma simultanea por parte del vendedor al cliente, de forma concéntrica, en donde la saturación de la información genera dificultades en la comunicación con el cliente y al mismo tiempo esta inadecuada técnica de venta imposibilita un cierre efectivo de la venta ya que no existe retroalimentación o “Feed Back”<sup>72</sup> entre ambas partes:

---

<sup>71</sup> Banco Colpatria, Revista Torre Colpatria, Edición 543, Panorama Financiero 2016, Apertura nuevos mercados, Bogotá, 2015, p. 49.

<sup>72</sup> [Citado en Mayo de 2017] Disponible en internet: <<http://www.mundomarketing.com/proceso-de-ventas/ventapersonal/feed-back/definicion/5363.htm>>

**Diagrama No. 6 Venta concéntrica donde no existe retroalimentación entre Cliente-Vendedor**



*Modelo de Venta Tradicional Llevado a cabo actualmente por el Personal de Ventas en el que no existe Feed Back. Fuente: Esta Investigación*

En muchos casos cuando esa calidad con que la información del producto es entregada por el asesor comercial del banco, le genera al cliente ciertas percepciones y actitudes poco convincentes lo que hace no conocer los beneficios del producto ni mucho menos interesarse por la solicitud del mismo; aun en estas situación cuando el cliente toma la determinación de asumir del servicio, se procede a diligenciar el formato de solicitud, se aprueba y se crea (fabricación de la tarjeta), el banco se enfrenta a dificultades con el posterior no retiro o rechazo de la tarjeta por parte del cliente, esto como consecuencia del desconocimiento de las condiciones y características que el hecho de tramitarla y tenerla implicaba, generando para la empresa una *acumulación* de productos de crédito aprobados sin que sean reclamados y que tras un periodo de tiempo (generalmente 2 meses) el producto se destruye, ocasionando pérdidas para la compañía.

Tomando como referencia los datos históricos de tarjetas aprobadas y entregadas por el punto de atención Cencosud Colpatría en Pasto, en relación al mes y año, se desarrolló una tabla y gráficas que permiten la comparación de estos datos para comprender el comportamiento de la emisión de tarjetas desde la presencia comercial de Cencosud S.A. en la ciudad desde octubre de 2010.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Banco Colpatría, Archivo de Ventas Colpatría, División de Tarjetas de crédito Cencosud Colpatría entregadas de la ciudad de Pasto, años 2010 - 2016.

A partir de los datos suministrados en ella podremos inferir que hay una proporción significativa entre el número de tarjetas de crédito aprobadas y el 75% al 85% de ellas que se logran entregar efectivamente, en este sentido el 15% al 25% restante son tarjetas de crédito que el banco acumula por dos (2) meses y por lo general no son reclamadas, generando pérdida para en Banco Colpatria, este número de tarjetas de crédito que no son entregadas obedece a una ineficiente gestión comercial por parte del asesor/vendedor de tarjetas el cual en muchos de las situaciones expresadas anteriormente no logra identificar la necesidad real del cliente al momento de solicitar la tarjeta, el cual finalmente opta por desistir de la tarjeta a partir de la No reclamación de la misma.

A continuación, se presentan la tabla comparativa y las respectivas Gráficas del historio 2010 -2017:

#### 4.1.1 Tabla de tarjetas de crédito aprobadas y tarjetas de crédito entregadas en los años 2011 – 2016

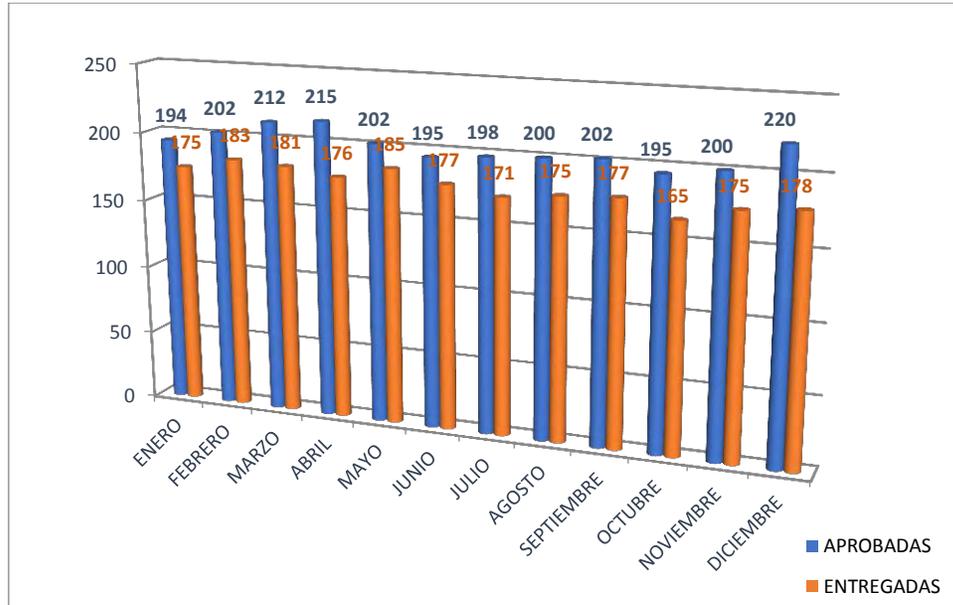
Tabla No. 16. Estado de tarjetas de crédito años 2011 - 2016

AÑO APROBADAS/ ENTREGADAS	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	APR	ENT												
<b>ENERO</b>			194	175	186	157	240	214	212	176	225	197	275	237
<b>FEBRERO</b>			202	183	182	162	257	224	200	168	211	184	268	217
<b>MARZO</b>			212	181	172	156	232	207	198	154	234	186	256	226
<b>ABRIL</b>			215	176	175	162	240	216	215	165	227	176	276	228
<b>MAYO</b>			202	185	182	159	238	205	216	175	226	186	277	234
<b>JUNIO</b>			195	177	189	159	242	225	210	158	220	184	269	228
<b>JULIO</b>			198	171	170	145	257	198	217	163	212	176	260	231
<b>AGOSTO</b>			200	175	177	160	263	180	234	187	216	182	271	242
<b>SEPTIEMBRE</b>			202	177	168	158	255	187	223	189	230	193	268	235
<b>OCTUBRE</b>	257	240	195	165	178	161	262	206	217	179	227	176	276	246
<b>NOVIEMBRE</b>	270	263	200	175	175	159	254	232	245	198	220	167	264	219
<b>DICIEMBRE</b>	295	286	220	178	182	177	260	237	240	186	228	207	278	223

Tabla de Aprobación y entrega de tarjetas de crédito por el Banco Colpatria entre los años 2011 a 2016 en la ciudad de Pasto

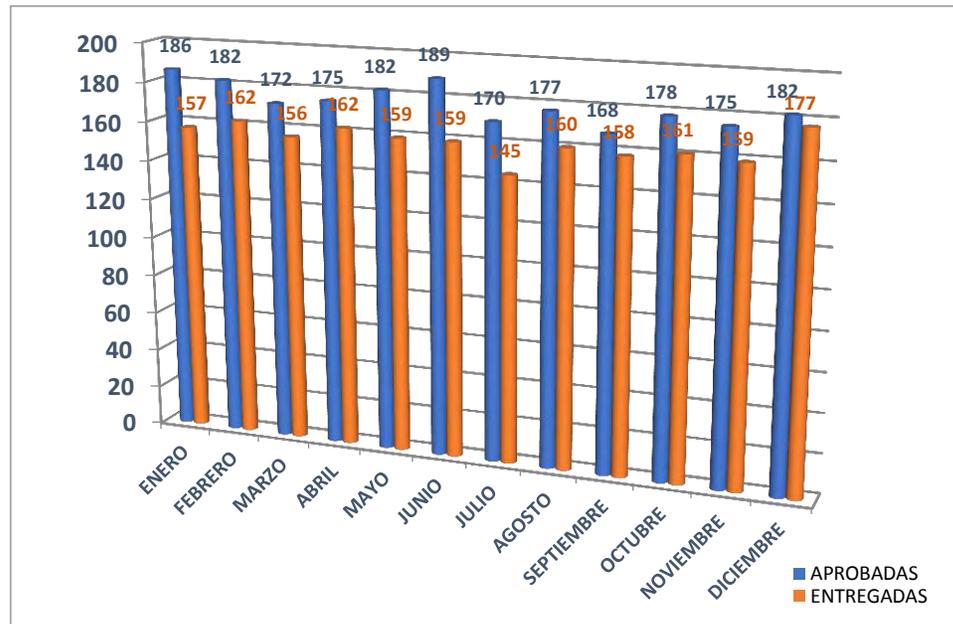
*Fuente: Banco Colpatria Multibanca Colpatria, Archivo Interno de Ventas Colpatria, Histórico Colocación Tarjetas Cencosud Colpatria, Años 2010 - 2016.*

**Gráfica 1. Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2011**



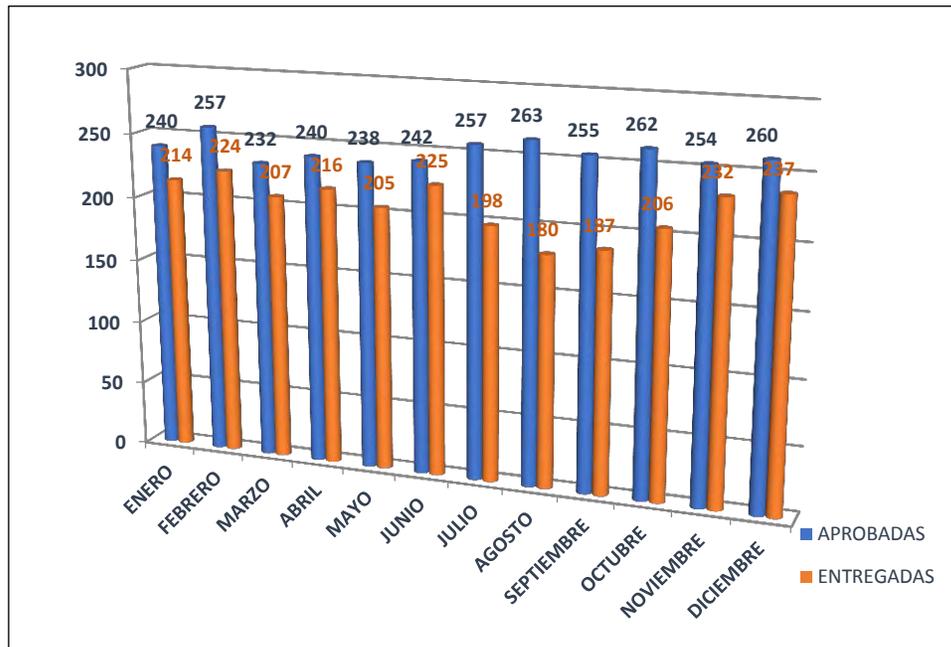
Fuente: Banco Colpatría, Archivo Interno de Ventas Colpatría, Histórico Colocación Tarjetas Cencosud Colpatría, Año 2011.

**Gráfica 2. Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2012**



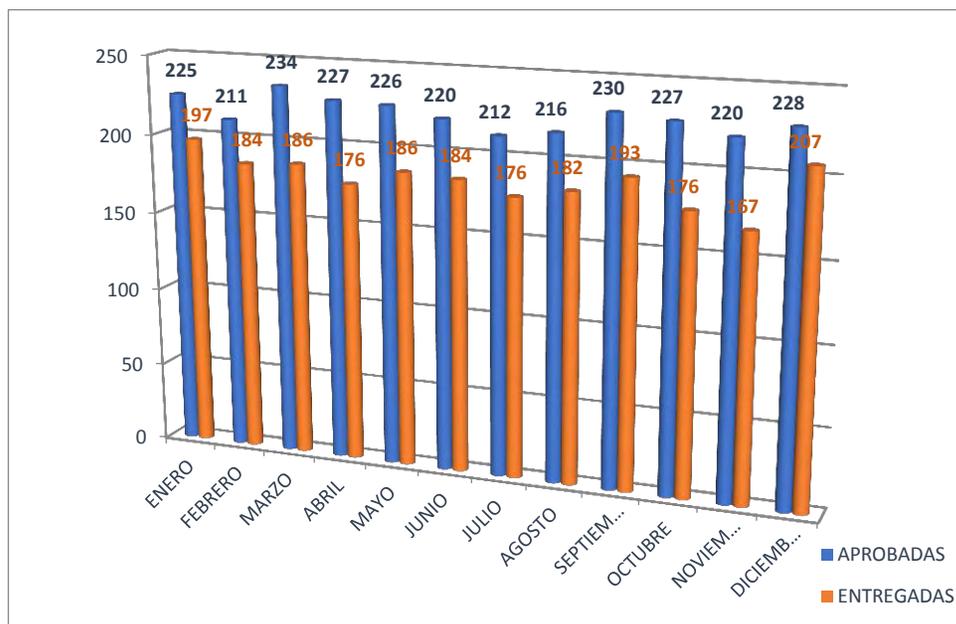
Fuente: Banco Colpatría, Archivo Interno de Ventas Colpatría, Histórico Colocación Tarjetas Cencosud Colpatría, Año 2012.

**Gráfica 3. Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2013**



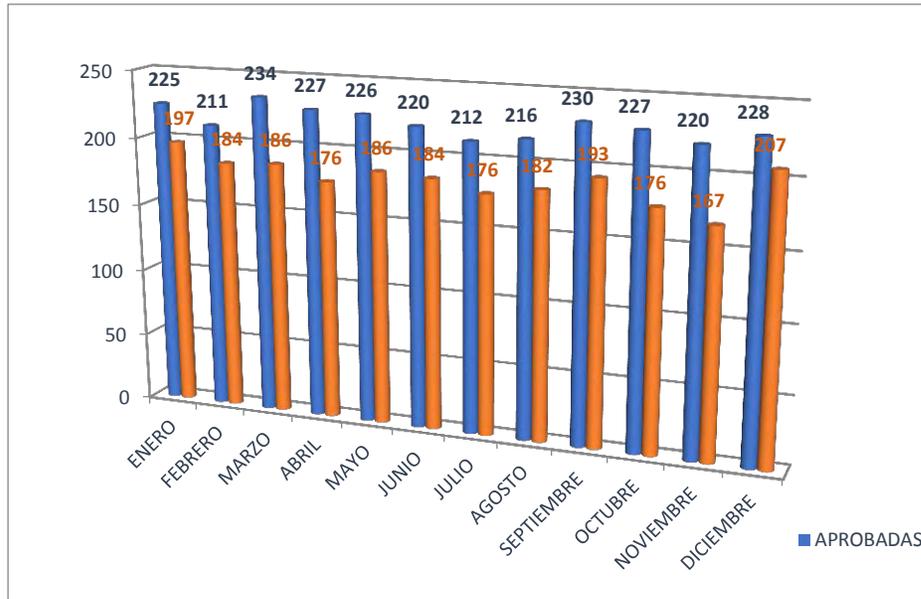
Fuente: Banco Colpatria, Archivo Interno de Ventas Colpatria, Histórico Colocación Tarjetas Cencosud Colpatria, Año 2013.

**Gráfica 4. Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2014**



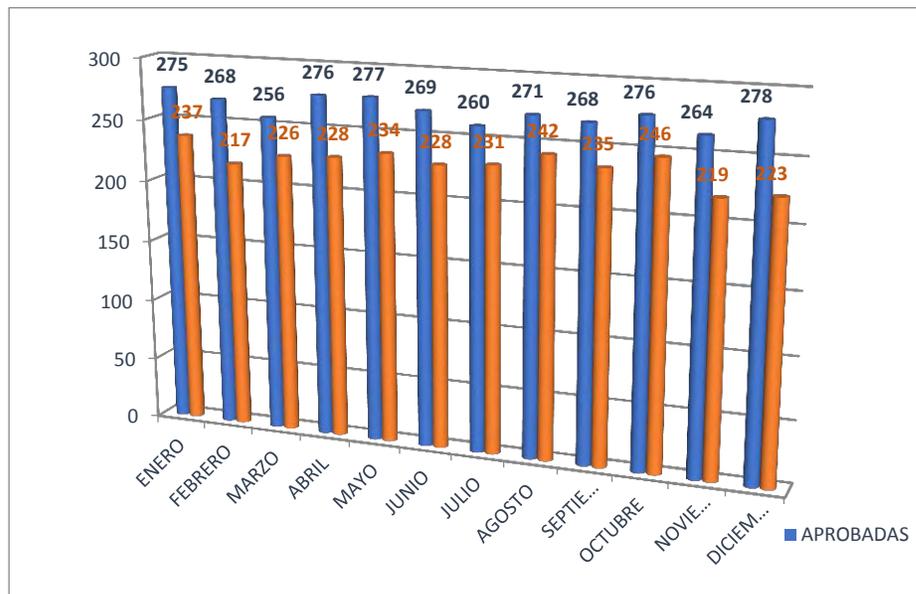
Fuente: Banco Colpatria, Archivo Interno de Ventas Colpatria, Histórico Colocación Tarjetas Cencosud Colpatria, Año 2014

**Gráfica 5. Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2015**



Fuente: Banco Colpatría, Archivo Interno de Ventas Colpatría, Histórico Colocación Tarjetas Cencosud Colpatría, Año 2015.

**Gráfica 6. Tarjetas de Crédito Aprobadas vs Entregadas Año 2016**



Fuente: Banco Colpatría, Archivo Interno de Ventas Colpatría, Histórico Colocación Tarjetas Cencosud Colpatría, Año 2016

En otros aspectos, las personas que asumen el crédito enfrentan en algunos casos ciertas insatisfacciones por la información plena de todas las características de la tarjeta de crédito. Algunas de las dificultades más comunes son:

- Desconocimiento de los beneficios y características (costo/cuota de manejo de la tarjeta de crédito) que implica tenerla y del Porcentaje de la tasa de interés en las compras.
- Asignación incorrecta del tipo o categoría de tarjeta solicitada específica por el cliente en el momento del diligenciamiento del producto.
- Demoras en la entrega de la tarjeta de crédito a raíz de la carencia en el control y seguimiento de las solicitudes de crédito de los clientes

Estas dificultades e inconvenientes que comúnmente son manifestados por los clientes están asociados en mayor proporción a la calidad en la labor de los asesores comerciales de la compañía en relación con la estrategia y técnica de venta que usan para dar a conocer los productos a los clientes potenciales, a continuación, se presentan las dificultades y falencias detectadas en los Asesores de tarjetas de crédito:

- Incapacidad en la identificación de la necesidad real del cliente (ejemplo, por motivación de compra de un artículo específico o por comprar la cartera de otros bancos).
- Desconocimiento de los beneficios específicos de cada clase de tarjeta y con ello la dificultad en la identificación de los perfiles de ingresos de los clientes, puesto que para un determinado nivel de ingresos existe una tarjeta de crédito en específico que asigna el Banco Colpatria
- Carencia de técnicas de venta y negociación: no se hace uso de programas de entrenamiento que permitan descubrir las habilidades y talentos de los asesores comerciales para optimizar el nivel de ventas.
- Incapacidad de Monitoreo y seguimiento a las solicitudes de crédito de los clientes que garantice la calidad en la trazabilidad (etapas) del estudio de crédito, permitiendo así que exista una comunicación continua con el cliente.
- Carencia de un servicio Postventa que permita la fidelización de clientes y la gestión de referidos.

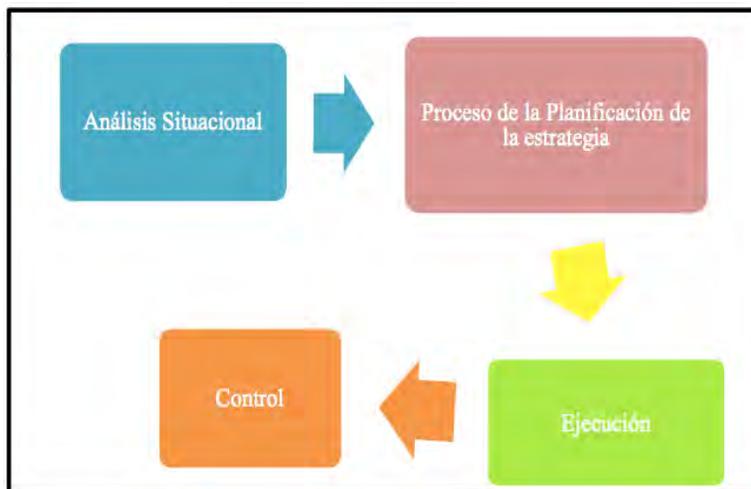
## CAPÍTULO V

### PLAN DE ACCION

#### 5.1 Planificación y desarrollo de planes operativos

Para lograr el éxito de la implementación de la estructura y presentación de los productos de crédito Colpatria el primer paso es identificar el grupo de necesidades más relevantes del cliente potencial en relación a la iniciativa de solicitud la de tarjeta de crédito así como también la descripción de cada uno de los procesos y operaciones que se llevan a cabo durante el proceso de venta; es así como la coordinación regional de la sucursal convocó al personal de ventas y puso a disposición de los asesores comerciales para comunicar la experiencia actual del proceso de venta y los inconvenientes presentados al momento de presentar los productos ante el cliente potencial, de la misma manera han sido tenido en cuenta algunas de las dificultades más comunes manifestadas por los clientes de la compañía respecto al manejo y nivel de satisfacción obtenido con la de la tarjeta de crédito y que han sido documentadas en los formatos de encuestas durante etapa de diagnóstico y evaluación de los productos de la empresa.

**Diagrama No. 7 Ilustración de las etapas de implementación de la estrategia**



*Fuente: Esta investigación*

Con el objetivo de que se cumpliera uno de los propósitos propuestos en la implementación de la estrategia comercial, la dirección general del Stand de crédito Colpatria se ha encargado de la supervisión del cumplimiento proceso de venta y servicio a los clientes efectuado por el personal de ventas a partir de la evaluación ejercida por el

durante todo el proceso de venta y diligenciada en un formato encuesta que posee los puntos principales de mejoramiento para la compañía en el área de ventas.

Para administrar el proyecto y cumplir con el tiempo establecido para su desarrollo, se plateo un programa de actividades relacionadas con los objetivos del proyecto. El programa se llevará a cabo mediante la organización de dos (2) reuniones semanales con el personal de ventas: la primera al comienzo de semana para comunicar a los asesores la apertura de los procesos técnicos y la segunda con el fin de evaluar el cumplimiento de dichos procesos y la experiencia obtenida por el equipo de ventas. Esto permite obtener el control de cada una de las actividades establecidas en el cronograma general propuesto en un principio y brindar asesoría al personal de ventas frente a los inconvenientes que se llegasen a presentar.

### **5.1.1 Estrategia Comercial**

#### **5.1.1.1 Plan operativo: Capacitación del personal**

##### **Antecedentes**

La capacitación, es un proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.<sup>74</sup>

Como componente del proceso de desarrollo del talento humano, la capacitación implica lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, mediante un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

##### **5.1.1.2 Descripción del proyecto**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración del talento humano, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su cargo. En ese orden de ideas permitirá fortalecer la técnica y protocolo de venta de tarjetas de crédito de forma más estructurada y ordenada.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> HILL, Charles W.L., y JONES, Administración estratégica Un Enfoque Integral, ,3ra Edición, Mc Graw Hill, Colombia 2006, p. 78.

<sup>75</sup> CADENA, Ligia, Planificación Estratégica en las Empresas, Cotocallo, Mexico, 2005, p. 69.

Es importante la capacitación a personal de la empresa, ya que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

### ***Meta***

Personal altamente capacitado en el área disminuyendo el índice de tarjetas de crédito que NO son entregadas por inadecuada gestión de venta por parte de los asesores comerciales.

### ***Objetivo del proyecto***

Contar con un equipo de trabajo altamente competitivo y eficiente que nos permita lograr el desarrollo personal y profesional de los asesores comerciales.

### ***Estrategias del proyecto***

- Desarrollar programas de capacitación de talento humano relacionados con la nueva estructura de Ventas planteada.
- Realizar una clínica de ventas al personal de tarjetas de crédito.

### ***Indicadores de gestión***<sup>76</sup>

$$\text{Desempeño Laboral} = \frac{\text{Logro de Metas}}{\text{Metas planteadas}}$$

---

<sup>76</sup> MUNCH, Lourdes Ángeles, Métodos y Técnicas de Investigación, Editorial Temis, Bogotá, 1973, p. 117

### *Actividades del proyecto*

- Estudio de las necesidades y falencias del recurso humano.
- Establecer y analizar temas de capacitación.
- Definir el cronograma de la propuesta de capacitación
- Aprobación del proyecto de capacitación
- Implementación y Monitoreo.

#### **5.1.1.3 Estrategia en el proceso de venta**

En la formulación de la propuesta comercial se ha establecido una nueva estructura del proceso de venta para ser ejecutada por el grupo de asesores comerciales de la sucursal, este nuevo esquema de ofrecimiento de los productos de crédito del Banco Colpatria es el resultado de una continua búsqueda de la optimización del servicio y pretende brindar la mejor satisfacción al cliente a través de un sistema de venta transparente y guiado antes, durante y después del proceso de venta.

Cada una de las etapas han sido mejoradas mediante la integración de *nuevos elementos de presentación de los productos y técnicas de venta* innovadoras lo que permitirán en primer orden la identificación real de las necesidades del usuario potencial como su principal motivación por adquirir la tarjeta, la comunicación constantemente al cliente del estado de su solicitud de crédito además de la notificación de las promociones dentro de los establecimientos Cencosud (Metro, Jumbo e Easy) y especialmente posibilitar la fidelización de los clientes hacia el servicio.

#### **5.1.2 Consideraciones preliminares**

Se ha propuesto incorporar una serie de herramientas comerciales para promover la información del producto y la respectiva consecución de nuevos clientes, estas han sido incorporadas en el proceso de ofrecimiento del servicio. Actualmente la estructura de venta llevaba a cabo por el asesor NO incluye etapas ordenadas para la presentación correcta del servicio, es entregada de forma dispersa y la mayoría de asesores opta por combinar las características de las cuatro clases de tarjetas de crédito (Marca Privada, Visa Clásica, Visa Gold y Visa Platinum) sin tener en cuenta el perfil del cliente como determinante en la asignación correcta y definitiva de producto hecha por el banco.

##### **5.1.2.1 Propuesta de Modelo de Comunicación**

Para el desarrollo del proceso de venta se propone contar con las herramientas de mayor efectividad para transmitir en el cliente los beneficios y ventajas exclusivas de la tarjeta Cencosud Colpatria, para ello se ha hecho mucho énfasis en los elementos de la *promesa de valor* del servicio:

### 5.1.2.2 Brand Recall<sup>77</sup> (Recordación de Marca)

El papel de los asesores comerciales será transmitir el Slogan o mensaje “Tarjeta Cencosud.... Primero estas tú! ” donde parte de la presente estrategia comercial busca proporcionar la confianza en los ideales del cliente, sus anhelos y sueños, en donde la tarjeta Cencosud le permitirá alcanzar dichas metas y la satisfacción plena de sus necesidades y deseos .

**Diagrama No. 8 Ilustración del Brand Recall de la Tarjeta Cencosud**



*Fuente: Esta investigación*

### 5.1.2.3 Mix de Comunicaciones

La mezcla de comunicaciones implementada en la estrategia la comprenden los formatos ATL (Above the Line) y BTL (Below the Line) la comprenden:

#### 5.1.2.4 Publicidad ATL (Sobre la Línea)

- Comerciales de Televisión de Tarjeta Cencosud masivos, a través de los principales Canales nacionales (Caracol y RCN)
- Prensa Escrita, en los diarios de mayor difusión y revistas (El Tiempo, El Espectador, Revista Caras, Revista Cromos, Revista Semana)

#### 5.1.2.5 Publicidad BTL (Bajo la Línea)

- Venta Personal por parte de los asesores comerciales Cencosud (Marketing Directo)
- Rompetraficos ubicados en las estanterías de almacenes **Metro, Jumbo e Easy**

---

<sup>77</sup> MOYA, Iván, Definición en la construcción de Marca, El Brand Recall como Elemento Diferenciador, Consultin Group, México, 2016, p. 43.

- Material P.O.P dispuesto en los puntos de Pago (Volantes) y el punto de Tarjeta de crédito.
- Mensajes de Texto Personalizados enviados durante el estudio de crédito

### **5.1.3 El uso de mensajes de texto para la comunicación continúa con el cliente**

Parte del mejoramiento de la estrategia de venta de los productos de crédito Cencosud Colpatria consiste en la incorporación de nuevos instrumentos tecnológicos que permitan la *comunicación permanente* de las operaciones que se lleven a cabo con el cliente de forma rápida y concreta y que así mismo representen un costo mínimo que el hecho de desarrollarlas implica. Actualmente la empresa en la sucursal de Pasto no cuenta con un sistema (aparte del telemarketing y la llamada telefónica directa) que posibilite comunicar al cliente:

- El estado del crédito solicitado (aprobación de la solicitud, creación de la tarjeta y entrega)
- El aviso de promociones especiales que se lleguen a efectuar en el almacén para su beneficio al utilizar la tarjeta de crédito en un periodo posterior a la entrega de la misma.

La manera tradicional con que el personal de ventas efectúa estas operaciones es mediante las llamadas independientes hechas a cada uno de los clientes y solo se realizan para informar al cliente la disponibilidad de la tarjeta para la respectiva entrega y la invitación reiterada para ser reclamada en caso de que exista atraso en el proceso. Para ello se utilizará mensajes de texto SMS a través de los celulares corporativos para tal propósito.

A lo largo del siguiente esquema de venta propuesto se ha planteado el envío de notificaciones a través de este software en etapas específicas de manera explicativa desde el momento de solicitud del servicio hasta el servicio postventa y que el asesor de ventas estará en la responsabilidad de realizar.

## **5.2 Aplicación y Desarrollo de la encuesta de evaluación de satisfacción del cliente**

### **5.2.1 Generalidades**

Es un aspecto fundamental para el desarrollo de este proyecto, el conocer y evaluar al cliente, y la manera más adecuada para lograrlo es mediante la encuesta. Mecanismo ideal para conocer que pensamientos tienen nuestros clientes acerca de los productos ofrecidos por Colpatria en las plataformas Cencosud, así como sus deseos, expectativas, deseos y usos de la misma.

### **5.2.2 Objetivo**

El objetivo de esta encuesta es obtener la información necesaria y puntual para conocer, evaluar y concluir, el conocimiento y la experiencia de todos los usuarios de Colpatria en

convenio con almacenes Cencosud, así como sus preferencias, expectativas, experiencias y los usos de los productos tramitados y obtenidos en estos almacenes.

### 5.2.3 Segmento

En la ciudad de Pasto, se puede observar muchas entidades bancarias de sector privado y público, por lo tanto, se elige basar la investigación al sector privado con la empresa Banco Colpatria S.A. debido al fácil acceso a la información.

### 5.2.4 Muestra

Las encuestas se las realizó a clientes de tarjetas de crédito del Banco Colpatria S.A. en la ciudad de Pasto dicha institución bancaria cuenta con 60.000 clientes aproximadamente por tal razón la muestra la constituyen 382 personas, las mismas que fueron objeto de observación y aplicación en dicha encuesta.

### 3.2.5 Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se consideró el criterio de que sea lo suficientemente amplio para que permita deducir el valor futuro de una variable en función de sus valores anteriores de una manera correcta, se determinó que la población era finita pues el Banco Colpatria S.A. cuenta con 60.000 clientes aproximadamente en la ciudad de Pasto. A continuación, se detalla el cálculo de la misma.

**Tabla 17. Fórmula para calcular el tamaño de una muestra.<sup>78</sup>**

$$N = \frac{p \times (1-p)}{(\text{error muestral})^2} + \frac{p \times (1-p)}{(z)^2}$$

Fuente: Frida Ortiz, María Pilar García, *Metodología de la Investigación: El Proceso y sus Técnicas*, Editorial Limusa, 2013.

<sup>78</sup> ORTIZ, Frida, GARCIA, María Pilar, *Metodología de la Investigación: el Proceso y sus Técnicas*, Limusa, España. 2013, p. 139

**Tabla 18. Cálculo del tamaño de una muestra finita.**

TAMAÑO DE MUESTRA POBLACION FINITA			
N	60.000	N	60.000
P	0,5	P	0,5
ERROR MUESTRAL	5,00%	N	300
NIVEL CONFIANZA	95%	NIVEL CONFIANZA	95%
NIVEL SIGNIFICANCIA	5%	NIVEL SIGNIFICANCIA	5%
Z	1,96	Z	1,96
N	382	ERROR MUESTRAL	5,64%

*Fuente: Esta investigación*

### **5.3 Desarrollo individual de las encuestas realizadas a los clientes del Banco Colpatría S.A que cuentan con una tarjeta de crédito de la misma institución.**

Buenos días. Somos egresados de la Universidad de Nariño por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta. Su objetivo es obtener información valieda con respecto a los servicios que ofrece el Banco Colpatría S.A. a través de la tarjeta de crédito Cencosud la cual nos ayudará a conocer mejor y encontrar formas de satisfacer sus necesidades.

El resultado nos será de utilidad para mejorar los servicios. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no se utilizarán para otro propósito que no sea para la investigación llevada a cabo por el Banco Colpatría. Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

Le agradecemos mucho sus observaciones.

¿Cómo usted conoció al Banco Colpatría?

**Tabla 19. Detalle de como conocieron al Banco Colpatría sus clientes de T/C**

Descripción	Cant.	Porcent.
Comerciales de televisión	60	16%
Amistades	18	5%
Familiares	26	7%
Vallas publicitarias	63	16%
Cuñas radiales	137	36%
Otros	78	20%
<b>TOTALES</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica No. 7. Detalle de como conocieron al Banco Colpatría sus clientes de T/C.**



Fuente: Esta investigación.

La ilustración indica claramente que la mayoría de personas encuestadas ha conocido al Banco Colpatría por medio de las cunas radiales con un 36%, seguido de otros medios con un 20%, luego las vallas publicitarias y comerciales de televisión con un 16% cada una, después por medio de familiares con un 7% y como última opción el marketing de voz a voz con un 5%.

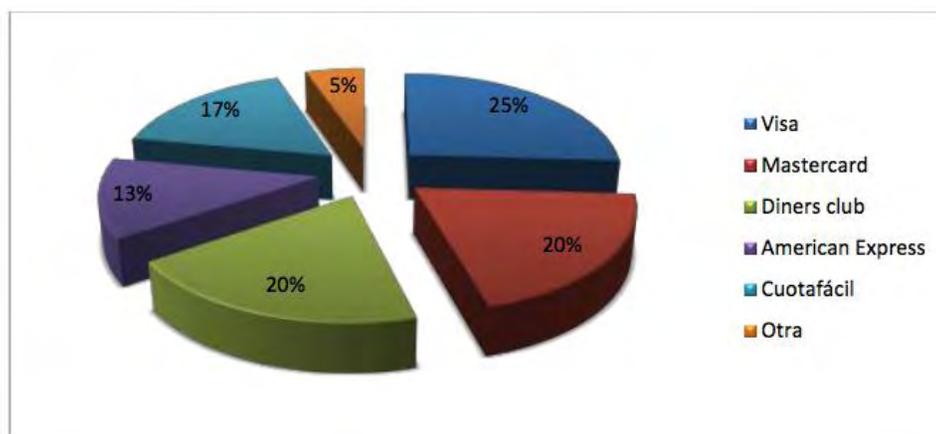
¿Cuál es su tarjeta de crédito preferida?

Tabla 20. Tarjeta de crédito preferida.

Opción	Cant.	Porcent.
Visa	99	25%
Mastercard	76	20%
Diners club	75	20%
American Express	48	13%
Cuotafácil	64	17%
Otra	20	5%
Totales	382	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfica No. 8 Tarjeta de crédito preferida.



Fuente: Esta investigación.

En la ilustración se observa que los clientes del Banco Colpatria que han sido encuestados, han dado su mayor porcentaje a la tarjeta de crédito Visa con un 25%, seguida de MasterCard y Diners club con un 20%, teniendo en un tercer lugar a Cuotafácil con un 17% y por último a American Express con un 13%.

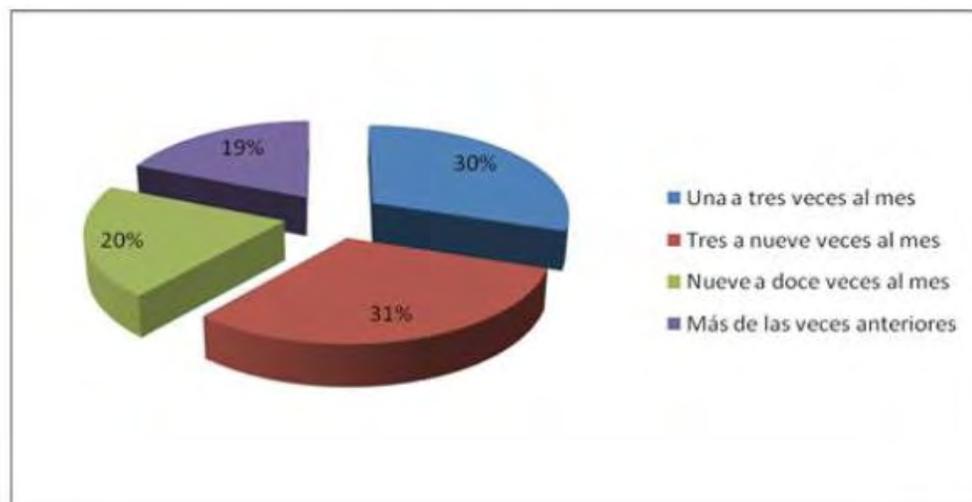
¿Con qué frecuencia utiliza su tarjeta de crédito?

Tabla 21. Nivel de frecuencia para el uso de la T/C de los encuestados.

Opción	Cant.	Porcent.
Una a tres veces al mes	115	30%
Tres a nueve veces al mes	119	31%
Nueve a doce veces al mes	77	20%
Más de las veces anteriores	71	19%
<b>Totales</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

Gráfica No. 9 Nivel de frecuencia para el uso de la T/C de los encuestados.



Fuente: Esta investigación.

La ilustración detalla claramente que el 31% de clientes encuestados del Banco Colpatría utilizan su tarjeta Cencosud de crédito al menos de tres a nueve veces en el mes, luego un 30% utiliza su tarjeta de crédito de una a tres veces en el mes, seguido por un 20% que la utiliza de nueve a doce veces en el mes y por último un 19% la utiliza más de las veces anteriores durante el mes, es decir, que la tarjeta de crédito del Banco Colpatría si mantiene constante movimiento por parte de sus clientes.

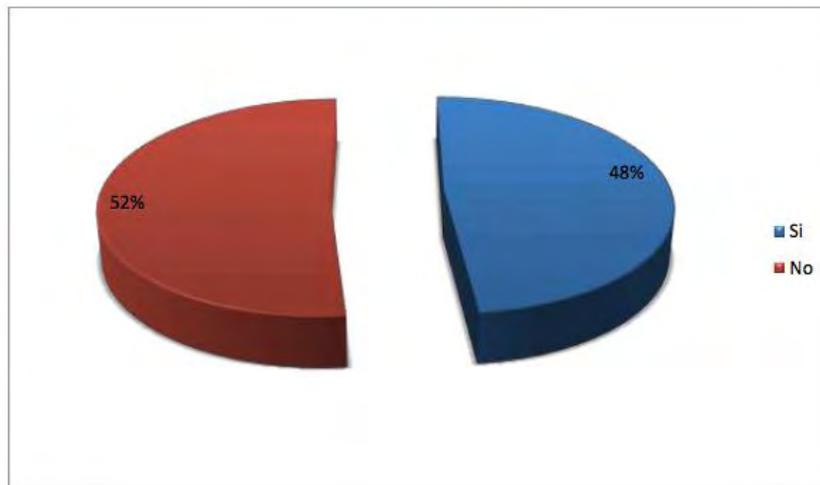
¿Basándose en su propia experiencia, ¿Conoce los beneficios que ofrecen las tarjetas de crédito del Banco Colpatría?

**Tabla 22. Nivel de conocimiento que tienen los clientes encuestados sobre los beneficios que ofrece su T/C Banco Colpatría**

Opción	Cant.	Porcent.
Si	185	48%
No	197	52%
Totales	382	100%

*Fuente: Esta investigación.*

**Gráfica No. 10 Nivel de conocimiento que tienen los clientes encuestados sobre los beneficios que ofrece su T/C Banco Colpatría**



*Fuente: Esta investigación.*

La ilustración refleja claramente que el 52% de los clientes que han sido encuestados debido a que cuentan con una tarjeta de crédito Cencosud del Banco Colpatría, sí conocen los beneficios que ofrecen las mismas, mientras que el 48% restante de los encuestados indican no conocer dichos beneficios.

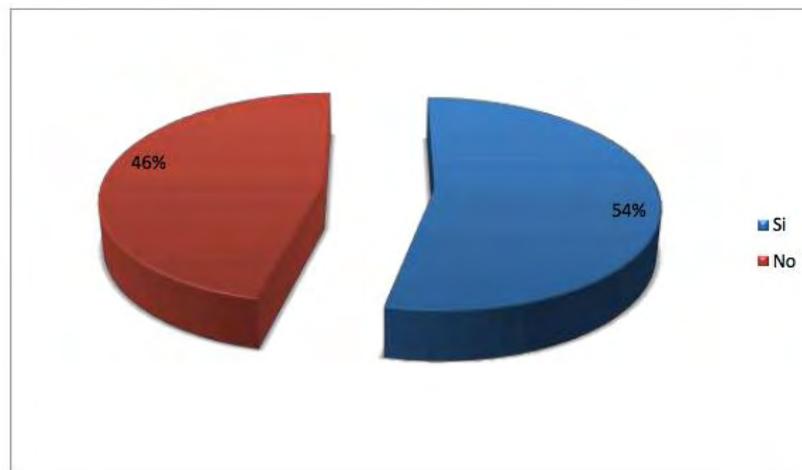
¿Le gustaría recibir mayor información acerca de los beneficios que ofrece la tarjeta de crédito del Banco Colpatria?

**Tabla 23. Indicador sobre el interés que tienen los clientes encuestados sobre los beneficios que ofrece su T/C Banco Colpatria**

Opción	Cant.	Porcent.
Si	205	54%
No	177	46%
Totales	382	100%

*Fuente: Esta investigación.*

**Gráfica No. 11 Indicador sobre el interés que tienen los clientes encuestados sobre los beneficios que ofrece su T/C Banco Colpatria.**



*Fuente: Esta investigación.*

La ilustración permite observar que el 54% de los clientes encuestados del Banco Colpatria que cuentan con una tarjeta de crédito, sí desean tener más información sobre los beneficios que ofrecen; mientras que el 46% restante indica lo contrario, que no desean tener información sobre los beneficios que ofrecen las mismas.

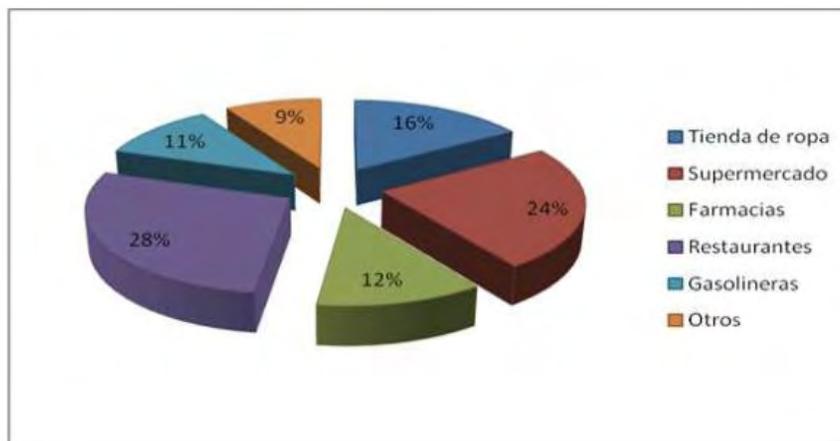
¿Dónde frecuentemente utiliza su tarjeta de crédito? Elija una opción:

**Tabla 24. Indicador del lugar de frecuencia donde utilizan la T/C del Banco Colpatria sus clientes encuestados.**

Opción	Cant.	Porcent.
Tienda de ropa	62	16%
Supermercado	92	24%
Farmacias	45	12%
Restaurantes	107	28%
Gasolineras	42	11%
Otros	34	9%
<b>Totales</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Esta investigación.*

**Gráfica No. 12 Indicador del lugar de frecuencia donde utilizan la T/C del Banco Colpatria sus clientes encuestados.**



*Fuente: Esta investigación.*

En la ilustración se observa donde frecuentemente utilizan su tarjeta de crédito Cencosud los clientes encuestados del Banco Colpatria, un 28% prefiere utilizarla más en restaurantes, mientras que el 24% indica que la utiliza más en supermercados, el 16% en tienda de ropa, el 12% en farmacias, el 11% en gasolineras, y el restante (9%) en otros lugares a los mencionados.

**Tabla 25. Ficha técnica de la encuesta**

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Ámbito y Universo</b>	Clientes y usuarios de tarjetas de crédito Cencosud - Colpatría en la ciudad de Pasto-Nariño-Colombia
<b>Tamaño de la Muestra</b>	382 Clientes encuestados
<b>Tipo de muestreo</b>	Aleatorio con conglomerados
<b>Recolección de la información</b>	Encuesta directa en punto de crédito Cencosud - Colpatría en Almacén Metro Unicentro y Único
<b>Fecha de realización</b>	Desde abril 03 hasta abril 15 de 2017
<b>Responsables</b>	Asesores comerciales, Colpatría - Cencosud, Coordinador de crédito Carlos Andrés Delgado, y los autores de esta investigación

*Fuente: Esta investigación.*

### **5.3.1 Análisis general de las encuestas realizadas a los clientes del Banco Colpatría que cuentan con una tarjeta de crédito Cencosud**

Las encuestas indican claramente que las tarjetas de crédito Cencosud mantienen constante movimiento por parte de sus clientes y que su uso es al menos de tres a nueve veces al mes y que su uso constante es en restaurantes y supermercados. Un 46% desea recibir mayor información sobre los beneficios de las tarjetas de crédito pero el 54% de encuestados indicó que si conoce los beneficios que le ofrece su tarjeta de crédito Cencosud del Banco Colpatría como:

Ofertas permanentes en Almacenes Cencosud (Metro, Jumbo e Easy)

- Beneficios VISA y compras por internet.
- Avances en Efectivo y Compra de Cartera
- Asistencia de emergencia en viajes, Seguro de Grúa
- Asistencia a vivienda (plomaría y cerradura)

Estas encuestas también reflejan que sus clientes de tarjetas de crédito Cencosud cuentan con otras tarjetas de crédito de otras instituciones y que entre las favoritas se encuentran las siguientes: Visa y MasterCard, y la institución financiera que más prefieren

es Bancolombia, mientras que el Banco Colpatria ocupa el tercer lugar entre sus preferidos a razón de su marca compartida con Cencosud S.A.

Se da mayor importancia a las ofertas y promociones que en los Establecimientos Cencosud se ofrece, aun así los clientes desean obtener mayor información, la misma que se puede adquirir al momento de solicitar una tarjeta de crédito.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes de tarjetas de crédito Cencosud del Banco Colpatria, se puede observar que el 28% prefiere utilizarla más en los almacenes Cencosud, tiendas de ropa y restaurantes, porque para ellos tener dinero en efectivo no es conviene por la situación tanto económica como social reflejada en la delincuencia que se vive.

### **5.3.2 Conclusión de los resultados encuestas realizadas a los clientes del Banco Colpatria que cuentan con una tarjeta de crédito Cencosud.**

La realización de encuestas se llevó a cabo a partir de clientes que cuentan con una tarjeta de crédito Cencosud del Banco del Colpatria S.A., así mismo de la información proporcionada en la entrevista dirigida al Sr. Carlos Andrés Delgado, Coordinador de Tarjeta de Crédito Cencosud en la ciudad de Pasto.

La oferta del producto es llevada a cabo por el personal de ventas, en donde el asesor comercial proporciona los beneficios de una tarjeta de crédito en específico dependiendo del nivel de ingresos del cliente; de esta forma se logra identificar el perfil del cliente y se dan a conocer las características específicas del servicio. En este sentido una de las dificultades que se presentan en los asesores comerciales en el proceso de venta de las tarjetas de crédito Cencosud es la incapacidad para identificar las necesidades reales de los clientes, es decir, no logran identificar el propósito final de uso de la tarjeta (por ejemplo, si la razón de solicitud de la tarjeta es para la compra de algún artículo específico o simplemente para iniciar su experiencia crediticia).

Así mismo, se puede deducir que los asesores comerciales de tarjeta Cencosud no cuentan con *una estructura ordenada del proceso de venta de las tarjetas*, de la misma manera carecen de un sistema de capacitaciones continuas que les permita fortalecer sus habilidades mediante técnicas de venta y negociación, esto con miras de proveer un servicio de calidad dirigido a la satisfacción total de los clientes y la consecución de metas del Banco Colpatria.

La presente investigación intenta mejorar el proceso de venta con que son ofrecidas las tarjetas de crédito Cencosud del Banco Colpatria S.A. en la ciudad de Pasto, con el objetivo de fortalecer la estructura de comercialización de las tarjetas de crédito Cencosud reforzando la situación actual en el uso de técnicas de venta innovadoras de los para el crecimiento personal y de la organización.

## **5.4 Estructura del proceso de venta**

La estructura de ventas planteada incluye los siguientes criterios para un excelente cierre de venta:

### **1. Protocolo de Venta y Presentación**

- Actitudes y valores, Técnicas de Venta y negociación y Lenguaje Corporal

### **2. Conocer al cliente e identificación de necesidades**

- Identificar Tipologías de clientes
- Identificar Motivaciones de Compra
- Establecimiento de Perfiles de Clientes a partir del nivel de ingresos.

### **3. Conocer las características del producto**

- Características generales de la tarjeta de crédito (Financiación y descuentos)
- Cobertura y respaldo VISA, seguros y Convenios
- Permanencia en el servicio (sin cláusulas de permanencia) y fácil solicitud

### **4. Propuesta de modelo de comunicación con el cliente**

- Venta One to One (Brand Recall) e identificación de necesidades (Mapa de empatía)
- Publicidad ATL (Televisión y Publicidad gráfica) y BTL (Venta personal & e-Mail)

### **5. Identificación de oportunidades de venta del asesor**

- Promociones y descuentos del día (Publicidad y folletos)
- Aniversarios y temporadas especiales como impulso de solicitud de la tarjeta.

### **6. Conocer a la competencia**

- Mantener actualizada la información referente a las estrategias de la competencia

### **7. Cierre de Venta y Estudio de Crédito**

- Proyección de los tiempos de entrega de la tarjeta (Cronograma de entrega)
- Conocer las etapas del proceso de estudio interno de crédito del Banco

- Control y monitoreo continuo de la entrega de la tarjeta de crédito (Trazabilidad)
- Marketing relacional (Compromiso del asesor con la comunicación con el cliente)
- Retomar motivaciones y de compra del cliente.

#### **8. Seguimiento a clientes y servicio postventa**

- Evaluar satisfacción del cliente y de Toma de referidos para clientes Prospectos

A continuación, se presenta el modelo de venta de los productos de crédito.

### 5.4.1 Saludo

El saludo es una actividad fundamental en el proceso de venta y por tanto el asesor comercial deberá tener un trato amable con cada uno de los clientes. Las actitudes, habilidades, gestos, expresiones y tono de voz son determinantes clave a la hora de capturar la atención del cliente;<sup>79</sup> ya sea que el cliente se acerque al Stand de tarjeta de crédito por su propia iniciativa a solicitar el servicio o sea abordado por el asesor en el punto de venta del almacén, el saludo es parte de la carta de presentación del producto y deberá ser llevado en la mejor manera posible. Se adiciona también la presentación del Nombre y cargo del asesor ante el cliente con el fin de que a partir de ese momento se genere mayor confianza, empatía y un servicio más personalizado. Es por ello que el asesor comercial deberá poner a puesta a punto los siguientes elementos para transmitir la mejor primera impresión y la excelencia en la calidad de ventas:

**Diagrama No. 9 Elementos del asesor comercial para lograr un excelente desarrollo de la venta**



*Fuente: Requisitos Básicos de un Vendedor, Jorge Luis Sánchez, Marketing: Manual del Vendedor, 2005.*

---

<sup>79</sup> SÁNCHEZ, Jorge Luis, marketing: El Manual del Vendedor, Gestión y Calidad, Tecsim, Buenos Aires, 2005, p. 3.

#### **5.4.2 Verificación de la disponibilidad actual de productos Colpatria en los clientes**

Es indispensable indagar si el cliente potencial ya cuenta con la tarjeta de crédito Cencosud, este procedimiento constituye en el punto de referencia para predisponer el ofrecimiento de los beneficios de la tarjeta a clientes que aún no conocen del servicio o, en la condición de ya poseen la tarjeta, evaluar la experiencia del servicio en el uso de la misma, la solución a dudas o inquietudes que el cliente pueda presentar y la información de promociones, ofertas vigentes y buscar nuevos referidos a partir de familiares del cliente.

#### **5.4.3 Presentación de los beneficios generales de los productos de crédito en relación a la necesidad del cliente**

Es importante por encima de todo dar a conocer los beneficios más significativos del producto, exaltar las ventajas y sus características diferenciadas respecto a otros productos. Si bien las características y beneficios de las tarjetas cuatro (4) de crédito son específicos respecto a cada clase de producto, en general estas presentan beneficios y ventajas comunes, estas son:

- Sin codeudor ni documentos anticipados para el estudio, solo cedula de ciudadanía original.
- Descuentos permanentes ofrecidos en Tiendas Cencosud a nivel nacional.
- 10% de descuento en su primera compra en los establecimientos Cencosud.
- Las tarjetas de crédito ofrecen la posibilidad de financiar los artículos hasta en 36 meses.
- Sin Clausula de permanencia, por lo que el cliente podrá terminar en cualquier momento el contrato de tarjeta de crédito.
- 5% de descuento en marcas propias como MAXIMA, CASA Y DECO y DISCOUNT.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Banco Colpatria, Portafolio de Tarjetas de Crédito Cencosud, Características y Beneficios Tarjeta Cencosud, Disponible en la página Web:  
<http://www.colpatria.com/tarjetasdecredito/cencosud/beneficios.htm>>

**Diagrama No. 10 Ilustración de la información preliminar transmitida al cliente**



*Fuente: Esta investigación.*

Las informaciones preliminares de estos beneficios generales deberán ser aprovechados para capturar la atención del cliente potencial y proporcionar la información más representativa que posee la tarjeta: la serie de ventajas que ésta presta. Es así como esta etapa del proceso de venta se constituye en una de las más importantes, puesto es el “gancho” para abordar al cliente y de esta manera la calidad de información que el asesor brinde depende el éxito del cierre de la venta. Como parte de la estrategia de venta también es indispensable comunicar a los clientes potenciales el acceso a ventajas que permite la tarjeta con respecto a los acontecimientos que se lleven a cabo durante el día, semana o mes, algunos de estos son:

- Descuentos especiales que la tarjeta proporciona respecto a algún artículo determinado, esto es, por ejemplo, si durante el día las lavadoras presentan un descuento preferente pagando con tarjetas de Crédito Cencosud.
- Descuento y promociones del día en otras secciones (Fruver, alimentos, y droguerías) como alternativas de motivar la solicitud de la tarjeta.

A continuación se puede evidenciar el descuento (en números rojos) proporcionado con la tarjeta Cencosud en un artículo como estratégica de impulsar la venta que se puede ver comúnmente en los folletos de almacenes Metro semanalmente.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Almacenes Metro Cencosud, Folleto Metro Cencosud, Promociones de electrodomésticos con Tarjeta de Crédito Cencosud, Abril de 2017, p.4

#### Imagen No. 4 Promociones con tarjeta de crédito como forma de impulsar la venta

Precio regular:  
\$1'649.900  
Precio ahora:  
**\$1'299.900**

**PAGANDO CON TU TARJETA CENCOSUD**  
**\$1'199.900**

**Lavadora LG**

- Ref. WT16DP
- Color: Gris
- Filtro atrapa-motas / Antibacterial
- Temperatura agua: 3 opciones
- Tambor en acero
- 1 año de garantía
- 150 unidades\*!]

CONSUMO DE ENERGIA **8.8**  
ESTE PRODUCTO ES CATEGORIA **A**

102 cm  
67 cm  
63,2 cm

Fuente: Folleto Metro Cencosud, Promociones de electrodomésticos con Tarjeta de Crédito Cencosud, Abril de 2017

- Promociones especiales por compra con la tarjeta Cencosud llevados a cabo en épocas especiales tales como aniversarios y temporadas especiales, en los cuales se acostumbra a la ampliación de ofertas y las tiendas reciben más confluencia del público.

#### Imagen No. 5 Descuentos con tarjeta Cencosud

Metro Feria Escolar

Encontrar toda tu lista en Metro siempre ES MEJOR!

**50% Dcto.**  
en MOCHILAS

Studio  
Marca Exclusiva

Metro  
CENCOSUD

Precios más bajos. SIEMPRE!

Fuente: Folleto Metro Cencosud, Portada Temporada Escolar con descuento del 50% pagando con Tarjeta Cencosud, Febrero, 2017

- Participación en rifas y sorteos en las que el cliente tiene acceso por compras llevadas a cabo con la Tarjeta de crédito en la compra de artículos determinados, por ejemplo, durante el fin de semana.

Esto hace posible hacer aún más atractiva la presentación de la tarjeta e impulsa la motivación por solicitud de la misma, en este sentido es importante que el asesor comercial este continuamente informado y actualizado de las promociones que se lleven a cabo en los establecimientos Cencosud para optimizar la estrategia de venta con que se dirige a los clientes.

#### **5.4.4 Identificación de la necesidad real del cliente**

A partir de la etapa de diagnóstico previo se han identificado cuatro (4) necesidades principales por la cual el cliente solicita la tarjeta de crédito, es importante que el asesor comercial del Banco aprenda a diferenciarlas para lograr un proceso integral de venta exitoso, estas son:

##### **5.4.4.1 Motivación por compra de artículos específicos**

Se evidencia cuando el cliente realiza la solicitud de tarjeta de crédito con el principal propósito de adquirir un artículo específico de los almacenes Cencosud (Por ejemplo un Televisor, un Computador, un Mueble, etc.). Esta es la necesidad más común de solicitud del servicio; de esta manera el asesor comercial deberá tener en cuenta el artículo por el cual el cliente diligenció la solicitud del producto, *anotarlo en una planilla de seguimiento*, para posteriormente mantenerlo informado de posibles descuentos del mismo en la etapa de la tarjeta de crédito.

##### **5.4.4.2 Motivación de compra potencial o de uso ocasional**

A diferencia de la anterior en esta necesidad el cliente se inclina por la adquisición de la tarjeta para un posterior uso eventual y sin motivación de compra específica, se asume que constituye en un medio de pago alternativo del cliente y que en el futuro será usada por éste. El asesor deberá comunicar al cliente comunique al cliente acerca de promociones de productos y eventos especiales como aniversarios, días especiales y franjas horarias

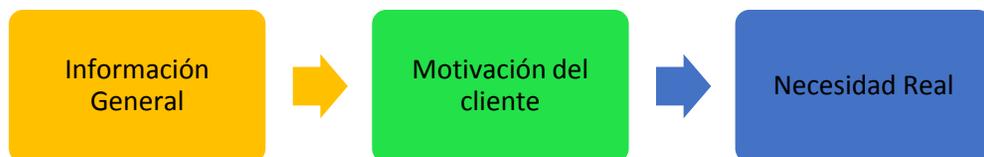
##### **5.4.4.3 Desarrollo de experiencia crediticia**

Esta necesidad es frecuente y se relaciona con la solicitud del producto como deseo de generar vida crediticia y el acceso a la bancarización a las personas, tratándose de una entidad bancaria de gran prestigio, Colpatria brinda esta posibilidad a los clientes además de crecer dentro de la compañía con la oportunidad de adquirir también otros productos (Créditos para vivienda, CDT's, seguros de vida, etc.).

#### 5.4.4.4 Cambio de establecimiento bancario o compra de cartera

Otra de las motivaciones de solicitud de la tarjeta de crédito Cencosud Colpatria (solo para la tarjeta Cencosud **VISA**) es el servicio de compra de Cartera que ofrece el banco a través de la transferencia del saldo de otras tarjetas de crédito de otros bancos a la de la tarjeta Colpatria cuya tasa de compra será efectuada al 50% de la tasa de interés vigente al momento del traslado. Abre la posibilidad a unificar las deudas y que el cliente reduzca la cantidad de tarjetas de crédito

**Diagrama No. 11 Ilustración del proceso de identificación de la Necesidad Real del cliente**



*Fuente: Esta investigación.*

#### 5.4.5 Establecimiento de perfiles de los clientes y productos

Esta etapa se constituye de gran importancia en el proceso de venta de los productos de crédito ya es esta la que determina que clase/categoría de tarjeta el Banco estaría en disposición a asignar y de la cual el asesor de ventas comunicará los beneficios y características propias del tipo de categoría en específico, en estas circunstancias es necesario determinar las variables para la aspiración de un tipo en específico de tarjeta de crédito:

##### 5.4.5.1 Actividad económica

Identificar la actividad económica que el cliente tiene es parte importante del establecimiento del perfil del cliente; tal como se anotó anteriormente el Banco Colpatria ha establecido tres (3) tipos de actividades económicas para los aspirantes de tarjetas de crédito: empleados, independientes y pensionados, y una de las funciones del asesor comercial en esta fase es indagar la modalidad ocupacional del cliente, la cual le permitirá anticipar algunos datos técnicos y requisitos necesarios para el posterior diligenciamiento del formulario de solicitud del producto.

##### 5.4.5.2 Ingresos:

El ingreso es la variable de mayor importancia en la adjudicación del tipo de tarjeta por parte del Banco y al cual el cliente estaría en la capacidad a acceder:

- Si los ingresos del aspirante a la tarjeta de crédito se sitúan en el rango desde: 1 S.M.L.V hasta \$950.000, el cliente estará en la posibilidad de adquirir una Tarjeta *Marca Privada Cencosud* de Colpatría.<sup>82</sup>

#### Imagen No. 6. Tarjeta Colpatría Cencosud Marca Privada

Fuente: Banco Colpatría, Tarjetas de Crédito, Tarjeta Cencosud Marca Privada



- Si los ingresos del solicitante de la tarjeta están en el rango desde: \$950.000 en adelante, el cliente estará en la capacidad de adquirir una tarjeta **VISA CLASICA, VISA GOLD o VISA PLATINUM** Cencosud de Colpatría.

En esencia las tres (3) categorías Clásica, Gold y Platinum poseen las mismas características y beneficios, solo difiere en el margen de Cupo asignado y el costo de la cuota de manejo cuya diferencia no es muy significativa.<sup>83</sup>

#### Imagen No. 7 Tarjetas de crédito bajo la franquicia VISA



Fuente: Banco Colpatría, Tarjetas de Crédito, Tarjeta Cencosud VISA

<sup>82</sup> Banco Colpatría, Portafolio de Tarjetas de Crédito Cencosud, Características y Beneficios Tarjeta Cencosud Marca Privada, Disponible en la página Web: <http://www.colpatria.com/tarjetasdecredito/cencosud/tarjetamarcaprivada/caracteristicas.htm>>

<sup>83</sup> Banco Colpatría, Portafolio de Tarjetas de Crédito Cencosud, Características y Beneficios Tarjetas Cencosud VISA, Disponible en la página Web: <http://www.colpatria.com/tarjetasdecredito/cencosud/VISA/caracteristicas.htm>>

La identificación del nivel de ingresos no solo permite al asesor de ventas proyectar el tipo de tarjeta de crédito a la cual el cliente podrá aspirar.

#### **5.4.5.3 Indagar si el cliente si ya posee productos de crédito**

Es indispensable que el Asesor Comercial pregunte al cliente si este ya cuenta con tarjetas de crédito, esto permite conocer si la persona ya ha tenido experiencia de manejo con este formato de pago, y abrir un plano comparativo entre las ventajas y desventajas de la tarjeta Colpatria con respecto a la de otras entidades bancarias. También permite el acercamiento con la satisfacción de las cuatro necesidades anteriormente mencionadas, puesto que, por ejemplo (en relación con la necesidad 4) a muchos clientes potenciales les parecería atractiva la compra de cartera de tarjetas de crédito a *la mitad de la tasa de interés vigente* de otros bancos o en otros casos (en relación a la necesidad 3) que el cliente pueda emprender experiencia crediticia con la adquisición de *la primera tarjeta de crédito* de solicitud fácil con el Banco Colpatria.

#### **5.4.6 Información de beneficios y características complementarias**

La etapa de información complementaria hace referencia a aquel grupo de características específicas de cada clase de tarjeta de crédito y que el asesor comercial dará a conocer al cliente posteriormente a la fase de identificación de los tipos de perfiles del mismo, lo importante es que a este punto el cliente comprenda el funcionamiento de la tarjeta de crédito de manera guiada y obtener de esta manera el mejor resultado posible en el posterior manejo del producto. La información complementaria será de la siguiente manera:

##### **5.4.6.1 Para Perfiles De Las Tarjetas Visa Cencosud: Clásica, Gold Y Platinum**

- Beneficios y servicios **VISA**: compras Nacionales, Internacionales y compras por internet.
- Tasa de interés a partir de dos (2) meses del del 2.43% sobre el saldo total de la compra.
- Posibilidad de trasladar a la tarjeta de crédito el saldo de las tarjetas de crédito de otros bancos al 50% de la tasa de interés vigente al momento del traslado.
- Avances de dinero en efectivo del 30% del valor del cupo asignado y se difieren automáticamente a 36 cuotas, con posibilidad de modificación posterior por parte del cliente.

- La tarjeta de crédito Visa Clásica, Gold y Platinum tienen una cuota/costo de manejo de \$59.900, \$67.900 y \$75.900 trimestral respectivamente y se cobra de manera anticipada.<sup>84</sup>

#### **5.4.6.2 Para perfiles de la tarjeta Marca Privada Cencosud**

- Cobro de cuota de manejo solo se realiza si la tarjeta de crédito tiene saldo consumido.
- Las compras se difieren automáticamente a 36 cuotas, no tiene acceso avances en efectivo.
- Tasa de interés a partir de dos (2) meses del 2.43% sobre el saldo total de la compra.
- La tarjeta de Marca Privada tiene una cuota/costo de manejo de \$18.400 mensual y se factura solo si la tarjeta presenta saldo, es decir si solo está en uso.<sup>85</sup>

**Nota:** Es importante que en cada etapa de cada información que el personal de ventas entregue se dé un espacio de tiempo para que el cliente exprese su opinión y preguntas acerca del producto, la venta es un proceso interrelacionado y mucha parte del éxito obtenido responde a una serie de movimientos que tengan previstos los siguientes, se trata de escuchar al cliente y tomar determinaciones a la luz de nuevos datos proporcionados en ambas partes que se lleven a cabo durante el diálogo.

#### **5.4.7 Registro del cliente en el sistema y verificación**

Cuando el cliente ha tomado la determinación de tramitar la tarjeta de crédito el paso inmediatamente siguiente es el registro del cliente en el sistema del banco y la consulta a las centrales de riesgo a través del diligenciamiento de un formato general diseñado por el Banco para este fin y que se constituye en el primer *filtro* para la autorizar el estudio de crédito al cliente y continuar con el diligenciamiento del formulario.

Dada la condición de que el cliente no pueda aspirar a la tarjeta de crédito por causales como *Scoring* o puntuación baja en las centrales de riesgo que genere la consulta, será indispensable la iniciativa del asesor comercial para buscar alternativas de solución para llevar a cabo el estudio de crédito por otras maneras, una de ellas es incentivar a que el conyugue o familiar del cliente que no presente problemas con Datacrédito realice la

---

<sup>84</sup> Banco Colpatria, Tasas y tarifas, Tasas de interés vigentes 2017, Tarjetas de Crédito. Disponible en el Web Site:

<<http://www.colpatria.com/tasas-y-tarifas/tarjetasdecredito/tarjetacencosudmarcaprivada.htm>>

<sup>85</sup> Banco Colpatria, Tasas y tarifas, Tasas de interés vigentes 2017, Tarjetas de Crédito. Disponible en el Web Site:

<<http://www.colpatria.com/tasas-y-tarifas/tarjetasdecredito/tarjetacencosudVISA.htm>>

respectiva solicitud a favor del interesado y así de esta manera cerrar la venta del producto de crédito.

#### **5.4.7.1 Diligenciamiento del formulario**

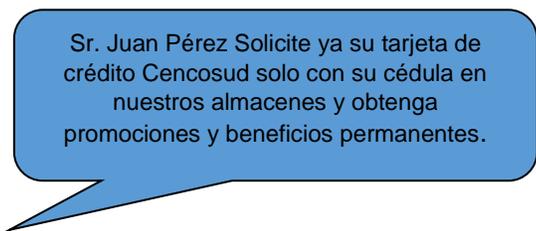
El único documento válido para llevar a cabo el estudio es, como se recordará, la cedula de ciudadanía original, el formato de solicitud es un documento que reúne la información personal y financiera del cliente potencial, los datos de los campos que se solicitan en el formato son:

- Información de Día y Lugar de Nacimiento y de expedición
- Teléfonos y Dirección del domicilio
- Información socioeconómica del cliente
- Referencias Personales y Familiares

#### **5.4.7.2 Las referencias personales y familiares como herramienta para la consecución de nuevos clientes**

Hasta la fecha el campo de referencias personales y familiares ha sido tomado por la empresa solo como requisito para llevar a cabo la verificación de la información del aspirante al crédito por parte de los analistas de crédito, como parte de la presente estrategia a implementar esta información incluida en este apartado del formulario tiene gran importancia como una oportunidad para la vinculación de nuevos clientes ya que se dispone de los teléfonos de contacto que son solicitados en los campos del formato y es en ultimas una “Base de datos” que se posee para ofrecer el producto a través de técnicas como el telemarketing o el envío de mensajes de texto a través de medios electrónicos como celulares con que la compañía cuenta para que, mediante el envío de contenidos atractivos promuevan la solicitud de la tarjeta de crédito a los clientes potenciales y la invitación respectiva para que se acerquen al almacén a solicitarla.

Un ejemplo de mensaje que se ha planteado para ser enviado como mensaje de texto y contribuya al cumplimiento de este fin es:



Sr. Juan Pérez Solicite ya su tarjeta de crédito Cencosud solo con su cédula en nuestros almacenes y obtenga promociones y beneficios permanentes.

*Mensaje de texto Propuesto para la notificación del cliente. Fuente: Esta investigación.*

Esto tiene gran impacto en la nueva estructura que se propone implementar porque aprovechará al máximo los recursos con que cuenta la compañía y el talento del personal de ventas para la puesta a punto de estas actividades.

#### **5.4.7.3 Ofrecimiento del seguro Cardif**

Cuando el proceso de diligenciar el formulario culmine, es responsabilidad del asesor comercial dar a conocer el seguro alternativo de desempleo y/o muerte accidental de la aseguradora CARDIF, el cual cubre una protección económica en dos grupos de clientes en específico:

- Para Independientes y pensionados: Cubre parte de la cuota mensual de la tarjeta de crédito por un periodo de hasta seis (6) meses por incapacidad total temporal o muerte accidental del cliente.
- Empleados: Cubre parte de la cuota mensual de la tarjeta de crédito por un periodo por un periodo de hasta seis (6) meses por desempleo o muerte accidental que llegara a padecer el cliente.<sup>86</sup>

La adjudicación del seguro de vida no es obligatorio y de asumirlo existe una tarifa/costo mensual determinado que varía dependiendo al nivel de cobertura y necesidad del cliente disponga. Así mismo tampoco es obligatoria y su desvinculación podrá llevarse a cabo en cualquier momento por el cliente.

#### **5.4.7.4 Recomendaciones después del cierre de venta**

El diligenciamiento y la firma del formulario de solicitud con anexo de la copia de los documentos requeridos se consideran el cierre oficial de la venta entre el asesor y el cliente. Una mejora definitiva hecha a la nueva propuesta del proceso de venta es que el asesor comercial tenga en cuenta los siguientes aspectos y recomendaciones antes de que el cliente abandone el stand de crédito:

- Que la información proporcionada al cliente haya sido completamente clara y recomendar al cliente la llamada que el Banco realizará en los siguientes días a las respectivas referencias personales y familiares establecidas por el aspirante como parte del estudio de crédito.

---

<sup>86</sup> BNP Paribas CARDIF, Aseguradora y Bancaseguros, Beneficios y protecciones para los usuarios de Tarjeta Cencosud Colpatria, Disponible en el Web Site: <<http://www.cardif-paribas.com/segurosdevida/tarjetacencosud/beneficios.htm>>

- Recordar la documentación requerida para el posterior retiro de la tarjeta en el caso de que sea aprobada la solicitud de crédito, así mismo proyectar al cliente la posible fecha de entrega de la tarjeta.

Posteriormente a la información de estas recomendaciones el asesor comercial deberá entregar al cliente el formato de encuesta para evaluación de la calidad del servicio prestado por el personal de ventas (Ver formato de Evaluación del servicio en Anexos).

#### 5.4.8 Estudio de crédito

El estudio de crédito llevado a cabo de la compañía se realizará en los siguientes tres (3) días después de la radicación completa de los documentos para el estudio y en total comprende aproximadamente cinco (5) días hábiles, esta actividad se lleva a cabo exclusivamente en la ciudad de Bogotá y por tanto implica la distribución física de los documentos desde la ciudad de Pasto, proceso que dura más o menos dos (2) días.<sup>87</sup> Para reducir el tiempo de verificación de la información del cliente en los documentos físicos previamente se escanean y son escaneados a través de la plataforma tecnológica con que actualmente cuenta en Banco, esto permite adelantar las operaciones llevadas a cabo por los analistas de crédito.

**Diagrama No. 12 Etapas estudio de crédito y entrega de Tarjeta**



#### **Etapas del estudio del Crédito y Entrega de la Tarjeta**

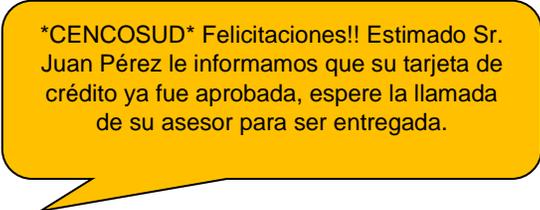
*Fuente: Banco Colpatría, Proceso y Etapas de Estudio de Crédito para la Tarjeta Cencosud Colpatría, 2017.*

<sup>87</sup> Fuente: Banco Colpatría, Manual de Procesos Interno/Proceso y Etapas de Estudio de Crédito para la Tarjeta Cencosud Colpatría, 2017, p. 28.

#### 5.4.8.1 Control de las solicitudes de crédito

El asesor comercial tendrá la responsabilidad de verificar todos los días el estado de solicitudes de crédito radicadas de los clientes con el fin de hacer seguimiento y control del estado de los mismas. Dado el hecho de que la solicitud de crédito NO se aprobada por el Banco, el cliente podrá realizar el estudio nuevamente en un periodo de seis (6) meses después de haber realizado la solicitud, En este sentido es labor importante del asesor comunicar a los clientes la *No Aprobación o Aprobación* de la tarjeta como parte de sus funciones como asesor comercial y por encima de todo en el hecho del compromiso y responsabilidad con el cliente.

Por otra parte, un nuevo procedimiento a implementar en la nueva estrategia se trata de que una vez se tenga en estado *Aprobado* la solicitud del cliente, inmediatamente el asesor comercial realizará la llamada respectiva o enviará un mensaje de texto, El mensaje propuesto para ser enviado por medios electrónicos tendrá a cabo el siguiente contenido.



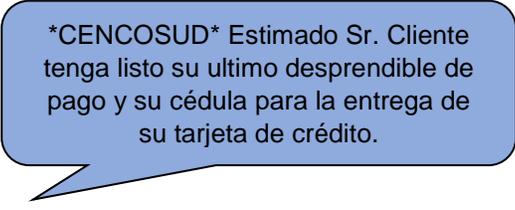
\*CENCOSUD\* Felicidades!! Estimado Sr. Juan Pérez le informamos que su tarjeta de crédito ya fue aprobada, espere la llamada de su asesor para ser entregada.

*Mensaje de texto Propuesto para la notificación del cliente. Fuente: Esta investigación.*

Una vez lleguen los documentos físicos a la sede administrativa principal del Banco en la ciudad de Bogotá para posteriormente el Departamento de Ventas envía a los coordinadores de cada sucursal el listado (llamado *Realce*) de tarjetas de crédito que en los siguientes dos (2) días llegarán al Banco autorizado de cada ciudad para la respectiva entrega.

En este momento se debe notificar al cliente de tener lista con anticipación la documentación requerida para la entrega de la tarjeta de crédito en los dos (2) siguientes días; nuevamente la forma más rápida y eficiente de llevar a cabo este proceso es a través de un mensaje de texto así:

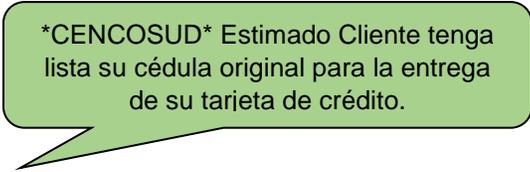
- Para clientes empleados y pensionados el mensaje de texto será de la siguiente manera:



\*CENCOSUD\* Estimado Sr. Cliente tenga listo su ultimo desprendible de pago y su cédula para la entrega de su tarjeta de crédito.

*Mensaje de texto Propuesto para la notificación del cliente. Fuente: Esta investigación.*

- Para clientes independientes: Se requiere únicamente la cédula original y la copia de la declaración de renta (si solo el cliente declara) del último año gravable.



\*CENCOSUD\* Estimado Cliente tenga lista su cédula original para la entrega de su tarjeta de crédito.

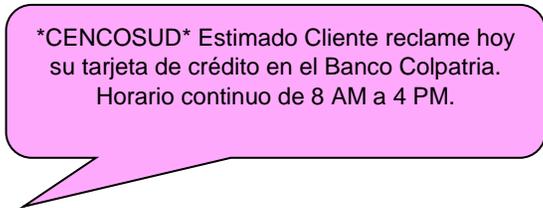
*Mensaje de texto Propuesto para la notificación del cliente. Fuente: Esta investigación.*

La frecuencia de envío de estos mensajes será llevada en los dos días a partir de la llegada del listado al coordinador de punto en el horario estratégico y estipulado por los asesores.

**Nota:** Cuando un cliente no posea la documentación específica requerida para la entrega de crédito, el Banco Colpatria genera un periodo de espera de hasta 72 días y en la condición de que en dicho lapso de tiempo no es reclamada se procede a la destrucción de la misma. El cliente podrá solicitar nuevamente la tarjeta de crédito en un periodo posterior a seis (6) después de dicha inhabilitación de la tarjeta.

#### **5.4.9 Entrega de la tarjeta de crédito Cencosud**

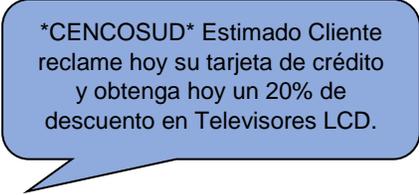
La distribución y llegada de las tarjetas de se realiza en dos (2) días después a la radicación de dicho listado o *Realce*. Cuando se confirme la disponibilidad de la tarjeta de crédito en el Banco Colpatria, el asesor comercial debe efectuar las respectivas llamadas personales con los clientes y comunicar la documentación requerida para ser entregada. Se propone enviar notificaciones a través de los mensajes de texto que recuerden e inviten al usuario a la reclamación oportuna de la tarjeta de crédito, la forma propuesta del mensaje y contenido del mismo será la siguiente manera:



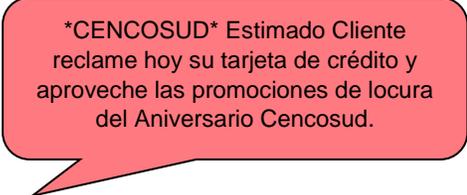
\*CENCOSUD\* Estimado Cliente reclame hoy su tarjeta de crédito en el Banco Colpatria.  
Horario continuo de 8 AM a 4 PM.

*Mensaje de texto Propuesto para la notificación del cliente. Fuente: Esta investigación*

Otra propuesta de mensaje que invite al cliente a la reclamación de la tarjeta para el aprovechamiento de alguna promoción específica del día o evento mensual podría ser de la siguiente manera:



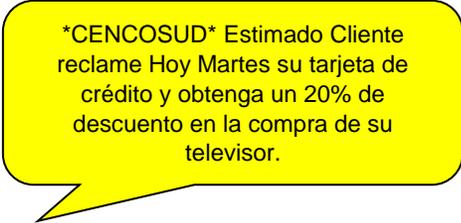
\*CENCOSUD\* Estimado Cliente reclame hoy su tarjeta de crédito y obtenga hoy un 20% de descuento en Televisores LCD.



\*CENCOSUD\* Estimado Cliente reclame hoy su tarjeta de crédito y aproveche las promociones de locura del Aniversario Cencosud.

*Mensajes de textos Propuestos para la notificación del cliente. Fuente: Esta investigación.*

Es importante tener en cuenta en esta fase del proceso de entrega de la tarjeta de crédito de que al tratarse de un cliente que haya solicitado la tarjeta de crédito por *Motivación de compra de un artículo en específico* es importante mantener informado al cliente de las promociones y descuentos asociados con el artículo específico (Televisor, computador, muebles, etc.) por el cual se solicitó la tarjeta de crédito,. En este orden de ideas el mensaje a utilizar con estas características, se propone de la siguiente manera:



\*CENCOSUD\* Estimado Cliente reclame Hoy Martes su tarjeta de crédito y obtenga un 20% de descuento en la compra de su televisor.

*Mensaje de texto Propuesto para la notificación del cliente. Fuente: Esta investigación.*

#### **5.4.10 Servicio Postventa**

La implementación de la propuesta para mejorar el proceso de venta y presentación de los productos de crédito Colpatría concluye con *la integración de la etapa de servicio Postventa* dirigido al cliente como herramienta para evaluar y mejorar la calidad del servicio. Serán responsabilidades del asesor comercial con sus clientes:

- Llamar al cliente en un periodo de 30 días después a la reclamación de la tarjeta de crédito para evaluar el desempeño y satisfacción obtenida en el uso de la tarjeta de crédito.
- En el caso de que el cliente aun no haya hecho uso respectivo de la tarjeta informar e invitar a la utilización de la misma para el aprovechamiento de promociones y eventos vigentes

- Indagar si los integrantes de la familia del cliente ya poseen la tarjeta de crédito Cencosud con la propuesta de fácil tramitación, sin codeudores ni experiencia crediticia para el estudio y como estrategia de consecución de nuevos clientes.

#### **5.4.11 Situaciones especiales para usuarios que ya tengan la tarjeta de crédito Cencosud**

Existen situaciones específicas donde el cliente éste ya cuente con la tarjeta de crédito; tal como se había propuesto anteriormente este acercamiento permitirá el desarrollo de las siguientes actividades muy importantes para mejorar la calidad del servicio y la consecución de nuevos clientes como evaluar la experiencia obtenida con el usuario durante el tiempo que lleva con la tarjeta de crédito, dichas experiencias favorables o desfavorables deberán ser atendidas por el personal de ventas y en caso de existir inconvenientes persistentes darles solución oportuna, estas dificultades se constituyen en oportunidades de mejora para la compañía, generar escenarios de confianza entre el vendedor y los clientes. Además se deberá invitar al cliente a diligenciar la “Encuesta de satisfacción del servicio” (*Ver en Anexos, Formato de Encuesta de Satisfacción del servicio*), para conocer la opinión explícita de su experiencia obtenida con la tarjeta de crédito Cencosud en un periodo de un mes en adelante a partir de haberle sido entregada al cliente.

### **5.5 Diagrama de flujo**

Para llevar a cabo el proceso de capacitación y asimilación de la estrategia comercial a implantar, en cumplimiento de los objetivos propuestos, se ha planteado el diseño de los diagramas de flujo de las operaciones de venta y presentación de los productos de crédito, así como también de las actividades durante el estudio de crédito hecho por el banco, que serán llevadas a cabo por el personal de ventas a partir de la implantación de la presente propuesta. Este *mapeo* de los procesos y operaciones permitirá brindar una estructura organizada de todas las etapas de la venta del producto al cliente y se convertirá en un sistema de referencia estándar en la secuencia de fases que contiene el proceso de venta del producto.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> ASHBERRY, John, Diagrama de Flujo para El Desarrollo de la Gestión Empresarial, Madrid, Catedra, 2004, p. 75.

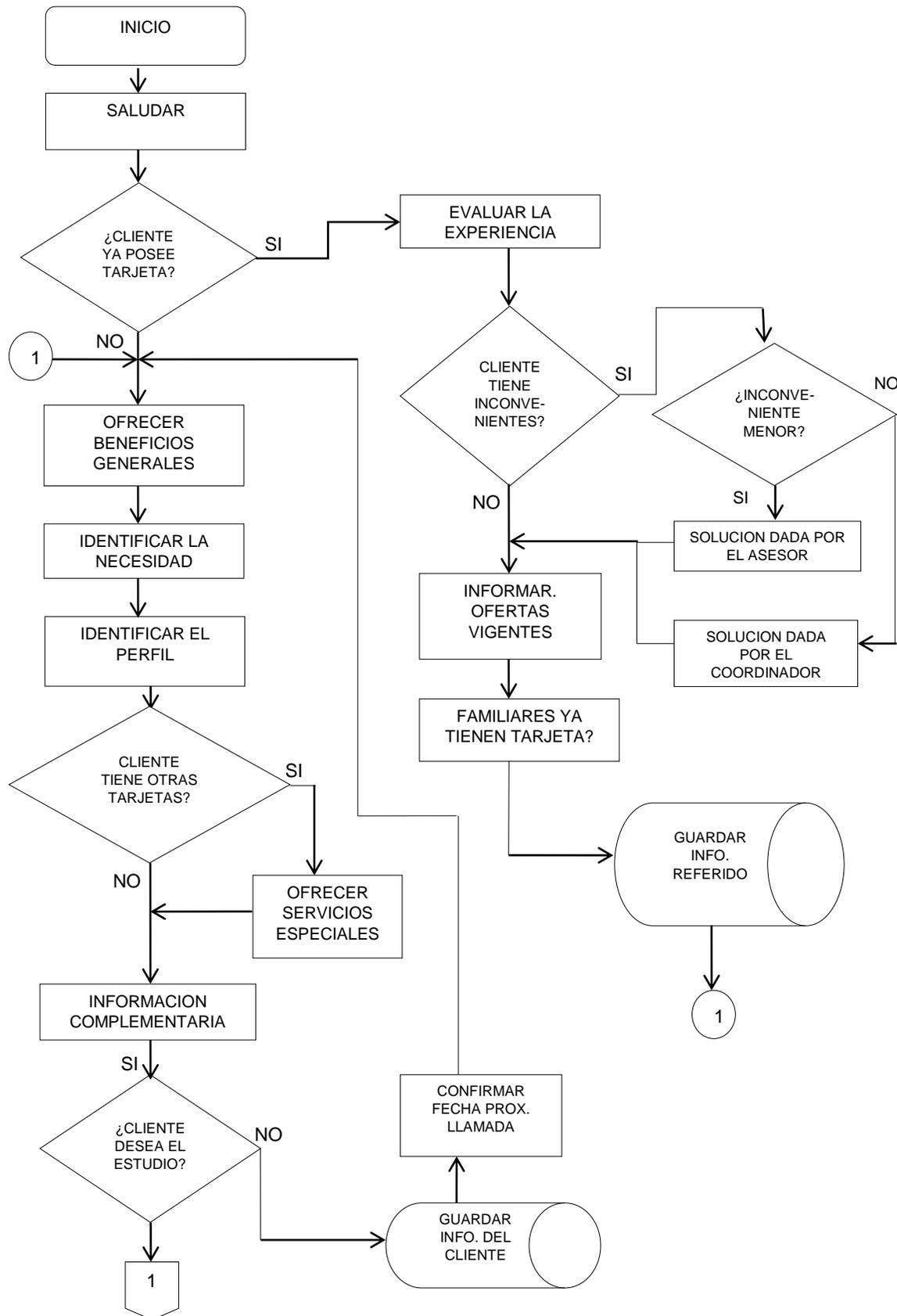
**Tabla No. 26 Símbolos utilizados en el diagrama de flujo**

SIMBOLO	DESCRIPCION
	<b>INICIO/FIN:</b> Para indicar dónde empieza y termina el diagrama
	<b>PROCESO:</b> Operación para plantear acciones o actividades específicas
	<b>DECISIÓN:</b> Para evaluar una condición y plantear la selección de una alternativa.
	<b>TECLADO:</b> Entrada manual de datos al sistema.
	<b>SALIDA:</b> Permite la salida de resultados arrojados por el sistema
	<b>PANTALLA:</b> Permite notificar o recordar información importante a través sistemas electrónicos (Mensajes de texto).
	<b>PROCESO PREDEFINIDO:</b> Permite realizar una tarea predeterminada.
	<b>BASE DE DATOS:</b> Permite el almacenamiento de información para ser utilizada en el futuro
	<b>CONECTOR MISMA PAGINA:</b> Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama o de otro,
	<b>CONECTOR A OTRA PAGINA:</b> Sirve para conectar dos puntos del mismo organigrama situado en páginas diferentes
	<b>LINEA DE FLUJO:</b> Indica el sentido de ejecución de las operaciones.

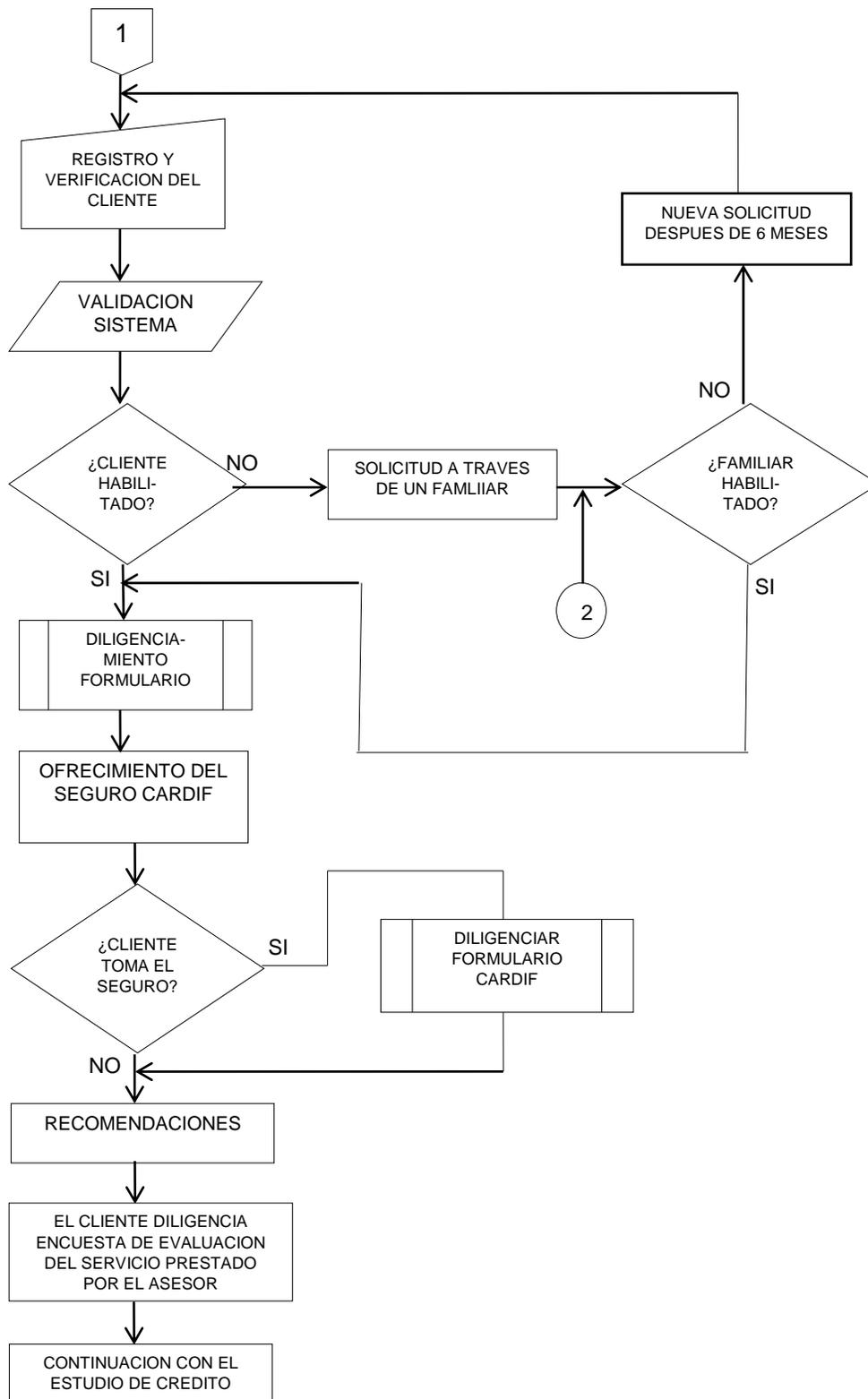
*Fuente: ASHBERRY, John, Diagrama de Flujo para El Desarrollo de la Gestión Empresarial, Madrid, 2004.*

### 3.5.1 Diagrama de flujo de proceso 1

Diagrama No. 13. Proceso: Oferta de los productos de crédito Cencosud Colpatría



**Diagrama No. 14 Proceso: Vinculación del cliente con el Banco Colpatría**



Fuente: Esta investigación.

### 3.5.2 Diagrama de flujo de proceso 2

Diagrama No. 15. Proceso: Actividades durante el estudio de crédito

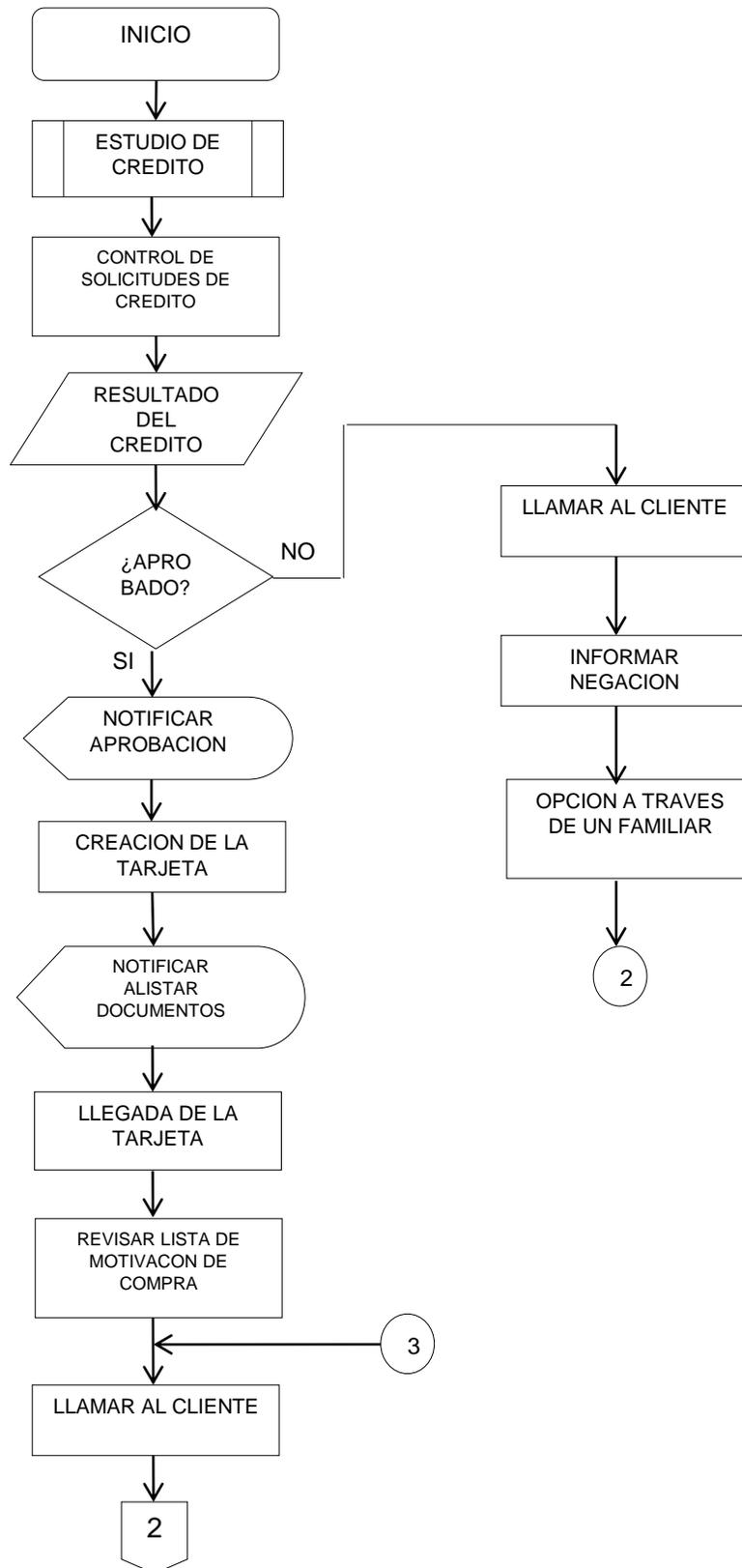
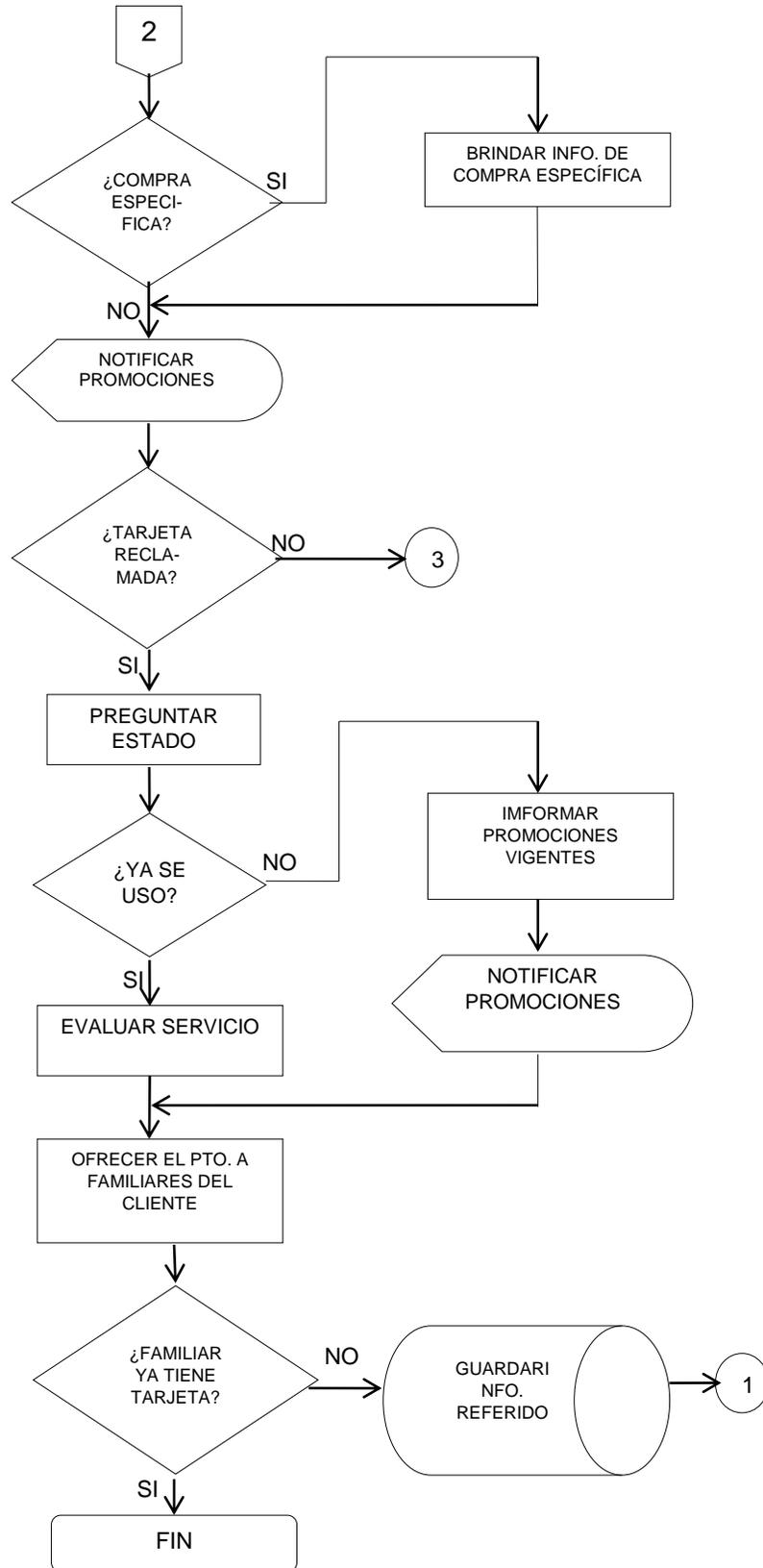


Diagrama No. 16. Proceso: Actividades durante el estudio de crédito



Fuente: Esta investigación.

## **CAPÍTULO VI**

### **RESULTADOS**

#### **6.1 Análisis De Resultados**

##### **6.1.1 Generalidades**

Como parte del proceso de control de las operaciones y actividades propuestas en la estrategia comercial expuesta se procedió a desarrollar los mecanismos para supervisión del cumplimiento de los procedimientos implementados en la estructura de venta que fue ejecutada por el personal de ventas de la compañía. Anteriormente se contaba con una política y objetivos de calidad dirigidos a la satisfacción del cliente pero no se llevaban a cabo actividades que permitan observar como éstos eran controlados, por lo que se tuvo que considerar incluir una etapa de evaluación del producto en la fase de asistencia postventa que diera lugar al estudio de los documentos de diagnóstico del servicio tales como las encuestas, además de las observaciones planteadas por los clientes en dichos formatos de evaluación en un mes después al uso de la tarjeta de crédito.

##### **6.1.2 Modelo para La Presentación De Los Productos De Crédito Cencosud**

Durante la realización del diagnóstico no se contaba con un Modelo para la presentación de los productos de crédito, desarrollado junto con el coordinador, que integrara todas las etapas requeridas para llevar a cabo una venta exitosa, ordenada e innovadora de los productos de crédito Cencosud Colpatría, más sin embargo se considera importante mencionar la elaboración del presente documento como resultado del diagnóstico hecho a la empresa con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en relación a la implementación de la nueva estructura del proceso de venta.

En el modelo para presentación para la presentación de las tarjetas de crédito se describieron a detalle las interacciones entre los etapas de la estrategia comercial, las responsabilidades del personal de ventas juntos con las de la dirección, los diagramas de flujo para la estandarización de los procesos de venta, las herramientas tecnológicas para la comunicación permanente entre cliente y asesor, así como los procedimientos necesarios para generar un servicio postventa personalizado como estrategia de consecución de nuevos clientes.

La implementación de la estructura del proceso de venta de tarjetas de crédito Cencosud planteada permitió evidenciar el mejoramiento en la cifra de colocación de tarjetas de crédito durante los meses Abril, Mayo y Junio, así mismo permitió ver reflejado la

disminución del número de tarjetas de crédito desistidas por el cliente, estos resultados significativos pueden apreciarse en la siguiente tabla:

**Tabla No. 27 Comparación de Tarjetas Cencosud, aprobadas, entregadas y canceladas durante el primer Semestre entre los años 2016 y 2017**

AÑO	2016			2017			
	APROBADAS	ENTREGADAS	CANCELADAS	APROBADAS	ENTREGADAS	CANCELADAS	PORCENTAJE %
ENERO	275	237	38	292	263	29	-
FEBRERO	268	217	51	285	250	35	-
MARZO	256	226	30	274	258	16	-
ABRIL	276	228	48	297	274	23	47,9
MAYO	277	234	43	299	280	19	44,1
JUNIO	269	228	41	285	268	17	41,5
<b>TOTAL</b>	<b>1621</b>	<b>1370</b>	<b>251</b>	<b>1732</b>	<b>1617</b>	<b>116</b>	<b>44,5</b>

*Fuente: Banco Colpatria, Histórico Comercial, División de Tarjetas de crédito, Comparación de Tarjetas Cencosud Colpatria Aprobadas, Entregadas y Canceladas de la ciudad de Pasto, año 2016.*

A partir de la anterior tabla, podemos destacar una reducción promedio de 44,5% en la cancelación de tarjetas de crédito Colpatria Cencosud por parte de los clientes, durante meses de Abril, Mayo y Junio, que corresponden al segundo trimestre en donde se puso en marcha el plan de acción de la presente investigación.

De igual manera, la implementación del proceso de venta propuesto en la presente investigación, permitió fortalecer de forma efectiva, los parámetros de calidad en la fuerza de ventas en los almacenes Cencosud, especialmente en el área de los procesos internos del estudio de crédito donde se observó el mayor control de las solicitudes de crédito por parte de los asesores comerciales y la comunicación con el cliente, permitiéndole brindar una trazabilidad del trámite de estudio de crédito.

### **6.1.3 Control De Los Documentos De Evaluación**

En la etapa de servicio Postventa se estableció el método de cómo sería controlados los documentos para Evaluación del Servicio (encuestas) por lo que fue necesario realizar una revisión de éste para dar cumplimiento total a este punto de la fase de seguimiento al cliente, incluyéndose de qué manera se iban a controlar los documentos de la empresa y

los diligenciados por los clientes en la sucursal, estableciéndose que los documentos a controlar serían el modelo para el proceso de venta, las políticas y objetivos de calidad, los procedimientos de la estructura de venta, los procedimientos generales durante y después del estudio de crédito realizado a los clientes, formatos de evaluación (encuestas) del nivel de satisfacción del producto y las sugerencias transcritas generadas por los usuarios para el mejoramiento del servicio.

**Tabla No. 28 Responsables para la revisión y modificación de los documentos**

DOCUMENTO	APROBO	REVISO	SEGUIMIENTO
<b>MODELO PARA EL PROCESO DE VENTA DEL PRODUCTO</b>	Supervisor de Sucursal	Supervisor de Punto Colpatría Cencosud	Coordinador de Stand de crédito
<b>CONTROL DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	Supervisor de Sucursal	Supervisor de Punto Colpatría Cencosud	Coordinador de Stand de crédito
<b>CONTROL DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO</b>	Supervisor de Sucursal y Personal de ventas	Supervisor de Punto Colpatría Cencosud	Coordinador de Gestión Humana

*Fuente: Esta investigación*

El procedimiento para elaboración de procesos consideró los siguientes puntos: Estructura documental de las políticas y las características de los productos de crédito Colpatría en convenio con Almacenes Cencosud S.A., nomenclatura de los formatos, nomenclatura del Manual de Ventas, Nomenclatura de los procedimientos, estructura y descripción general de un proceso dentro del Sistema de Venta y mapeo de los procesos a través de flujogramas. La revisión y modificación del procedimiento de control del Documentos (Manual del proceso de Venta y Encuestas) se llevó a cabo por el coordinador de la sucursal Colpatría Cencosud en conjunto con el personal de ventas, posterior a este procedimiento se difundió nuevamente a los asesores comerciales.

#### **6.1.4 Compromiso De La Dirección**

El compromiso y la responsabilidad de la dirección de la sucursal Colpatría Cencosud quedo documentado en el Manual del Proceso de Venta donde quedo evidencia del compromiso con la ejecución de la estrategia comercial y el control de los procesos implementados del sistema, así como el seguimiento de su desempeño para asegurar y mejorar su eficacia, quedando los siguientes compromisos: La responsabilidad de la coordinación del punto de servicio en cuanto a definir, difundir y revisar la política de calidad del Banco Colpatría a través del proceso integral de venta de los productos de crédito así como los objetivos de satisfacción de los clientes, la identificación de la responsabilidad y autoridad relacionada con la nueva estructura de venta implementada,

definir al representante de la sucursal otorgándole la autoridad necesaria para el logro de sus funciones, la realización del Plan de Evaluación que permitiera monitorear y revisar todas las actividades que proporcionan el control y la mejora de todo el sistema y la revisión de la estructura de venta de los productos propuesta de manera periódica a fin de conocer su nivel de efectividad y sus áreas de oportunidad y mejorarlo.

## **6.2 Enfoque Al Cliente**

La estrategia comercial enmarcada en el Proceso de Venta de las tarjetas de Crédito se enfocó totalmente a la satisfacción del cliente más sin embargo no se encontraba evidencia documental concreta que demostrara que esta actividad se estaba llevando a cabo, por lo que llevo al desarrollo del formato de encuesta para la Evaluación de satisfacción del Servicio, documento en el cual se orienta a evaluar el nivel de calidad de los productos de crédito a los clientes a quienes se les suministra dichos productos y servicios.

Adicionalmente se desarrolló el procedimiento de evaluación de uso y experiencia de la tarjeta de crédito, el cual tiene como objetivo investigar la percepción de los clientes acerca de la calidad de los productos y servicios que recibieron durante la ejecución de la estrategia comercial implementada, en el que se evalúa el nivel de atención y respuesta oportuna a dudas e inquietudes de los productos de crédito, el servicio postventa, así como el valor agregado que se proporcionó al cliente. Así mismo se estableció el procedimiento de ejecución de los procesos durante el estudio de crédito hecho por el asesor, haciendo énfasis en las fortalezas y debilidades encontradas durante la ejecución del mismo, esto con la finalidad de gestionar las acciones correctivas necesarias para corregir cualquier grado de insatisfacción del cliente.

## **6.3 Política de calidad**

La política de calidad es expuesta por la alta dirección del Banco Colpatria con la dependencia Cencosud, y por tanto se difundió ante el Personal de Ventas, las metas de la organización y el mejoramiento continuo de la eficiencia de los procesos internos dirigidos a los clientes. En la redacción del Modelo del proceso de Venta de los productos se consideró la misión de la empresa, sus principales servicios y productos, la satisfacción del cliente interno y externo, y las necesidades y expectativas del cliente bajo el concepto de calidad en el servicio y en los productos. Para asegurar la Política de calidad se mantiene actualizada, se estableció que ésta debe ser leída y retroalimentada por el Talento Humano de la empresa y evaluada periódicamente por la coordinación general de los Stand de Crédito Colpatria Cencosud.

La difusión de la Política de Calidad se realizó mediante entrevistas y pláticas con el personal, adicionalmente fue publicada en la Cartelera de la sucursal, así como también en intranet, derivado de la difusión se obtuvieron registros y evaluaciones del personal

que asistió a las pláticas y de las evaluaciones escritas creadas para diagnosticar el nivel de comprensión del contenido de la política.

#### **6.4 Representante de la dirección del proyecto**

La designación del coordinador de Supervisión de Procesos Comerciales estuvo a cargo del supervisor del Stand de crédito Colpatria en Metro Cencosud. La responsabilidad del representante de Supervisión de Procesos Comerciales y/o coordinador del personal de ventas fue establecida en el Manual de Procesos de Venta, siendo esta la siguiente: Responsable de la coordinación de actividades y procesos de Venta de la Sucursal del Banco Colpatria Cencosud en la ciudad de Pasto ubicada en Metro, responsable de contribuir al logro de los objetivos de crecimiento de la compañía y la fidelización de los clientes, responsable de establecer, implementar y mantener las actividades necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes internos y potenciales, así como de la estructura de presentación de los productos de crédito Cencosud, promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente en cada una de las dependencias de la organización, informar a la Coordinación general sobre el desempeño de la estrategia de Venta y de cualquier necesidad de mejora.

#### **6.5 Comunicación interna**

Para dar cumplimiento a este requisito se estableció una instrucción de trabajo denominada Mecanismos de información interna. En este instructivo se describieron los mecanismos de comunicación que debía seguir todo el personal en la organización siendo los siguientes: La comunicación de las experiencias y dificultades obtenidas internas o externas por parte de los asesores comerciales que afecten el Manual para el Proceso de Venta podrá ser comunicada por medios escritos y en reuniones, el coordinador del Stand de Crédito deberá comunicar por cualquiera de los medios citados en el punto anterior para asignar responsabilidades y que sea atendida, también es responsable de informar al personal de ventas en cada junta semanal de estas experiencias y dificultades que afectaron la ejecución de la estrategia comercial propuesta durante ese periodo.

## CONCLUSIONES

- La implementación de la estrategia comercial propuesta para la presentación de las tarjetas Cencosud Colpatria en la ciudad de Pasto ha dado paso a la vinculación de nuevos clientes a la compañía, el mejoramiento de la calidad y el crecimiento continuo en cada una de las personas que conforman el equipo de ventas, esto se pudo medir a partir del incremento en la cantidad de tarjetas de crédito entregadas y la disminución en la cantidad de tarjetas de crédito canceladas, fomentando así la integridad y eficiencia de los nuevos procesos en el ofrecimiento de los beneficios de los productos y la cultura de servicio orientada a las necesidades de los clientes.
- A lo largo de la implementación se logró que se adquirieran los conocimientos necesarios como técnicas de venta y negociación para que cada uno de los miembros del grupo de ventas aportara sus inquietudes para el mejor desempeño de cada uno de los procesos, creándose un sistema de trabajo basado en propuestas interrelacionadas lo que permitió la identificación de oportunidades y estrategias, fomentándose primeramente dar satisfacción a los clientes internos logrando de esta manera que las personas comprendieran que el cumplimiento de las expectativas da lugar a la satisfacción total de los clientes potenciales.
- El enfoque de satisfacción adquirido por los clientes dio lugar a la participación y al compromiso del personal que conforma la sucursal de Colpatria en Cencosud a proporcionar un servicio eficiente, integral e innovador además de fomentar la mejora continua ya que se logró comprender el Manual de proceso de ventas propuesto en toda su expresión, aumentar la competitividad de la empresa dando mejoras a las actividades desempeñadas diariamente y la vida laboral de los empleados.
- La implementación de la Estructura de Venta de las Tarjetas de crédito Colpatria Cencosud demostró el compromiso de la Coordinación de la sucursal Cencosud de la ciudad de Pasto hacia una mejora continua, permitiendo ser competitivos, lo que permitió compartir la Estrategia Comercial con otras sedes del Banco en otras ciudades convirtiéndola en una herramienta clave para el crecimiento de la compañía.
- El desarrollo del liderazgo ha permitido lo que se ha logrado hasta hoy, concretar una meta como lo es la satisfacción total de los clientes en la que todos los integrantes de la empresa con sede en Cencosud Pasto han participado, y se ha comprometido con la calidad en la ejecución de los procesos y el desarrollo personal del Talento Humano.

## RECOMENDACIONES

- Emplear herramientas y metodologías administrativas para mantener al personal de la entidad bancaria con un compromiso organizacional hacia los objetivos primordiales que tiene la empresa con el conjunto de esfuerzos para obtener una mejor visión empresarial.
- Desarrollar las fortalezas que garantizan el progreso de la empresa, una de ellas es motivar al personal a trabajar con compromiso en las funciones que desempeña, pensar que la razón del Banco es el cliente.
- Como parte de la propuesta es realizar una inversión en lo que respecta a la publicidad, comenzar por poco costo por a través de medios radiales o televisivos.
- Potenciar la tecnología actual, los medios de comunicación entre el Banco Colpatria con los consumidores, esto ayudará a interactuar de manera visual y ágil los movimientos y promociones que se van generando por parte de la Institución Bancaria.
- Innovar continuamente los procesos de implementación de estrategias de marketing, creando mejores oportunidades y promociones para el cliente, en la utilización de herramientas para el enfoque de los servicios.
- Dar un valor agregado para permanecer y crecer en el mercado, por ello al momento de implementar estrategias de posicionamiento como en las vallas publicitarias, cuñas publicitarias hacerlo con la inversión necesaria ya que en futuros se verán sus frutos.
- Lograr el reconocimiento de las tarjetas de crédito por su servicio en el mercado, a través del plan de marketing en el Banco del Colpatria S.A y expandan la fidelización de los clientes, donde se incremente las ventas y su utilidad sea más rentable para la entidad.

## BIBLIOGRAFIA

**BANCO COLPATRIA Red Multibanca - Scotiabank**, Código de Ética, 2017.

**BANCO DE LA REPÚBLICA. Gómez, J.** (1998). La demanda de Dinero en Colombia. Bogotá: Banco de la República.

**BANCO DE LA REPÚBLICA;** Borradores de Economía (No. 449). Andrés Murcia Pabón. (2007). Determinantes del acceso al crédito de los colombianos. Bogotá: Banco de la República.

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA**, Congreso de la República, Diciembre de 1990.

**ASOBANCARIA.** (2013). Informe de inclusión financiera en Colombia 2012. Bogotá, D.C.

**BUSTAMANTE Romani, r. (2005).** El problema del racionamiento del crédito en el sistema bancario peruano: Como factor explicativo fundamental en el costo de crédito. Lima, Perú.

**CARCELÉN, E.,** Serie Finanzas y Empresas. La investigación de promoción de ventas en España. Editorial Cristian Seco ITE, 2000, p. 113

**CASTELLANOS Díaz, G. (2010).** Estructura competitiva del mercado de tarjetas de crédito en Guatemala. Ingeniería Primero, 26 - 35.

**CHIAVENATO, I.** Iniciación a la Administración de Ventas, México, Mc Graw Hill, 2006, p. 89.

**CHIAVETANO, Idalberto,** Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, Mc Graw Hill, México

**COHEN, William A.** El Plan de Marketing, Procedimientos, formularios y técnicas, Segunda Edición, Deusto S.A. Ediciones, 2006

**De la PARRA, Eric & MADERO, María,** Estrategias de Venta y Negociación, México, Panorama, 2003.

**FEDESARROLLO. Arbeláez M.A & Nieto A.** (2006). Mercado de tarjetas en Colombia y el debate sobre la tarifa de intercambio.

**FLÓREZ, L. A., Posada, C. E., & Escobar, J. F.** El crédito y sus factores determinantes: el caso colombiano (1990 – 2004).

**HERNÁNDEZ, M., & Posada, C.** (2006). La demanda por dinero en Colombia: un poco más de evidencia en el periodo reciente. Perfil de Coyuntura, 75-88.

**HOLDEN, K. Reed Holden**, Estrategia y tácticas para la fijación de precios: Guía para tomar decisiones. Buenos Aires, Edición Granica S.A, 1998

**JARAMILLO Ronderos, S., & CARRASO Montoya, C.** (2008). Estimación de la demanda de dinero: análisis para el caso colombiano (1994- 2006). Medellín, Colombia.

**JURÍDICA A.C. MEDIOS PAGOS**, Madrid: Fundación Confemetal, 2011.

**KOTLER Philip, AMSTRONG Gary**, Fundamentos de Marketing, Octava Edición, Northwestern University, 2010.

**LOPEZ, Sandoval R.** Tarjeta de crédito bancaria. Santiago de Chile, Editorial Jurídica, 1991. p.104

**LUTZ , R. J. & WEITS, B.A.**, Curso de MBA: Posicionamiento de Marca, Barcelona: Bresca, 2010, p. 65.

**LUTZ , R. J. & WEITS, B.A.**, Marketing Estratégico: Un Nuevo Enfoque, Barcelona: Bresca, 2010, p. 58.

**MAQUEDA, Lafuente, J. & LLAGUNO, Musons, J. I.** Marketing estratégico para Empresas de Servicios, Madrid: Días de Santos S.A. 2007.

**MARULANDA, B., & Paredes, M.** (2006). Acceso a servicios financieros en Colombia y políticas para promoverlo a través de instituciones formales. Bogotá, D.C.

**MORA Cuartas, A. M. & Serna Rodríguez, M.** (2009). Entidades bancarias colombianas, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario. MBA EAFIT, 33-52.

**MORAL, Esteban M. V., & al., e.** (2009). Análisis de Regresión con Gretl. Vizcaya: UPV/EHU.

**MUMUERA Alemán, J.L, & RODRIGUEZ Escudero, A. I.** Estrategia de Marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección, Madrid: ESIC, 2007, p. 76

**MUMUERA Alemán, J.L, & RODRIGUEZ Escudero, A. I.** Estrategia de Marketing de la Teoría a la Práctica, Madrid: ESIC, 2006, p. 53

**NETBIBLO, S. L.** Serie Finanzas y Empresa: La investigación de Promoción de Ventas en España, España, España: Gestbiblo, S.L.

**OBSERVATORIO DE COMPETITIVIDAD** (Dirección de Desarrollo Empresarial). (Septiembre de 2012). Reporte Global de Competitividad 2012-2013; Síntesis de resultados para Colombia. Colombia.

**PÉREZ, M. B.** Administración y gestión operaciones auxiliares de gestión de tesorería, Madrid-España: Ediciones Parninfo S.A. 2011.

**PETER, Hingston**, Marketing Efectivo (Guía de Negocios), México, Prentice Hall, 2002, p. 37

**PORTER, Michael E.**, Ser Competitivo, Las 5 Fuerzas Competitivas, Harvard Business Press University, Deusto, 2009, p. 78

**RALPH . Roberts, J.G.** 52 Semanas para lograr éxito en sus Ventas: Guía para aplicar las Técnicas de venta, Barcelona, 2000.

**RIES, Al & TROUT Jack**, Marketing Warfare: 20th Anniversary Edition, Author's Annotated Edition, Mc Graw Hill Professional, 2006, p. 117.

**RODRÍGUEZ, A. &** (2012). Racionamiento de crédito: perspectiva de la nueva economía keynesiana. Problemas del Desarrollo, 31-54.

**SANDOVAL, L. R.** (1991). Tarjeta de crédito bancaria. Santiago de Chile: Jurídica de Chile.

**TENJO Galarza, F., & López Enciso, E.** (2002). Burbuja y estancamiento del crédito en Colombia. Borradores de Economía (No 2072) .

**SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA**, Estudio sobre el sector financiero. Las Tarjetas de crédito en Colombia. Bogotá, Revista Superfinanciera de Colombia, 2015. p. 45.

**TORRES, A.** (2011). La crisis colombiana de finales del siglo XX: ¿Un choque real o Financiero, Coyuntura Económica, 79-96.

**MEISEL Roca, G. A.** (Marzo de 2001). Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango. Recuperado el 2013 de Noviembre de 1, de Orígenes de la banca comercial en Colombia : la banca libre, 1870-1886:

**GLEN DE TOBÓN, M., Angarita, M., & Tovar, K.** (2010). Ley de Tarjetas de Crédito. Guatemala.

**GIRALDO Rendón, C. A.** (2002). Indicadores: El sector financiero colombiano. Lecturas de economía, 143 - 160.

## NETGRAFÍA

- Asofiduciarias. (s.f.). Asociación de Fiduciarias. Recuperado el 6 de diciembre de 2013, de Directorio de Afiliados:  
<http://www.asofiduciarias.org.co/NewsDetail/421/1/Directorio-de-Afiliados>
- AMV. (s.f.). Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia. Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de <http://www.amvcolombia.org.co/>:  
<http://www.amvcolombia.org.co/attachments/data/Impactodelacrisis.pdf>
- Banco Colpatria, Sitio Web, <http://www.colpatria.com/>
- Banco BBVA. (s.f.). Banco BBVA. Recuperado el 5 de diciembre de 2013, de <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/historia/el-comienzo/index.jsp>
- Banco De La República. (s.f.). Banco de la Republica. Recuperado el 14 de 11 de 2013, de Creación del Banco de la República:  
<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/creaci-n-del-banco-rep-blica>
- Banco De La Republica. (Marzo de 2012). Reporte de estabilidad financiera . Bogotá, Colombia.
- Banco De Bogotá. (s.f.). Banco de Bogotá. Recuperado el 5 de diciembre de 2013, de Nuestra organización:<https://www.bancodebogota.com/portal/>
- FOGAFÍN. (Marzo de 2012). FOGAFÍN. Recuperado el 5 de Diciembre de 2013, de <https://www.fogafin.gov.co>
- GOBIERNO de los Estados Unidos. (s.f.). White House. Recuperado el 5 de Diciembre de 2013, de <http://www.whitehouse.gov>:  
<http://www.whitehouse.gov/about/presidents/ronaldreagan>
- OMC - Organización Mundial del Comercio. (s.f.). <http://www.wto.org/>. Recuperado el 5 de Diciembre de 2013, de  
[http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/fact4\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact4_s.htm)
- Superintendencia Financiera de Colombia, Sitio Web: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)

## ANEXOS

**Anexo No. 1 Formato de encuesta para evaluación de la aplicación de la estrategia a implementar**

**FORMATO DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO**

1. ¿Como describe usted la atención prestada por el asesor comercial en el momento de diligenciar su estudio de crédito?  
 Excelente  Bueno  Regular  Malo  Pésimo
2. ¿Cómo califica la calidad de la información suministrada por el asesor acerca de las características y condiciones de la tarjeta de crédito?  
 Excelente  Bueno  Regular  Malo  Pésimo
3. Como considera usted la ayuda recibida por parte del asesor frente a la solución de sus dudas e inquietudes acerca del funcionamiento de la tarjeta?  
 Excelente  Bueno  Regular  Malo  Pésimo
4. ¿Cómo califica usted la rapidez en el diligenciamiento de su solicitud de crédito?  
 Excelente  Bueno  Regular  Malo  Pésimo
5. El conocimiento previo que usted tenía de la tarjeta de crédito antes de realizar la solicitud de crédito era:  
 Suficiente  Bueno  Aceptable  insuficiente
6. ¿Tiene usted claro la documentación necesaria para la reclamación de la tarjeta de crédito después de haber sido informado por el asesor?  
 Si  No

*Fuente: Esta investigación*

## Anexo 2. Encuesta para evaluación de satisfacción del cliente

	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Rev.:
		Fecha:
		Página:

Le agradecemos el tiempo que nos dedica para responder esta encuesta. Nos interesa conocer el nivel de satisfacción de sus expectativas en relación con los productos de crédito que Colpatría proporciona a sus clientes. Su opinión es muy importante para nosotros y sus respuestas son fundamentales para brindarle un servicio de calidad.

Nombre (opcional):			
Teléfono:		Clase de tarjeta:	

1. ¿Cómo califica la atención y servicio del personal que estuvo a cargo de su solicitud de crédito?  
 Excelente  Bueno  Regular  Malo  Pésimo
  
2. ¿Cómo considera el desempeño del personal de ventas a cargo del servicio?  
 Excelente  Bueno  Regular  Malo  Pésimo
  
3. ¿El personal de ventas mantuvo comunicación con usted durante el estudio de crédito?  
 Excelente  Bueno  Regular  Malo  Pésimo
  
4. ¿Que vía de comunicación empleo su asesor para estar en contacto con usted?  
 Telefónica  Electrónica (e-mail, Mss. texto)  Personal  Todas las anteriores
  
5. ¿Su asesor comercial lo mantuvo informado de los pormenores de la solicitud de crédito?  
 Siempre  A veces  Nunca
  
6. ¿Cuándo se expuso alguna duda esta fue aclarada?  
 Siempre  A veces  Nunca
  
7. ¿Cuál fue el tiempo de respuesta a sus reclamaciones?  
 Inmediato  Mediano Plazo  Largo Plazo  Nunca fueron atendidas
  
8. ¿Se dio solución a su reclamación?  
 Siempre  A veces  Nunca
  
9. ¿Se cumplió con el tiempo pactado de entrega de su tarjeta de crédito?  
 Siempre  A veces  Nunca
  
10. ¿Cómo califica usted el servicio proporcionado?  
 Excelente  Bueno  Regular  Malo  Pésimo
  
11. ¿Se cumplió con las características de la tarjeta de crédito estipuladas en el contrato?  
 SI  NO
  
12. ¿Queda usted satisfecho con el servicio proporcionado?  
 SI  NO
  
13. Sugiera alguna mejora que considera requiera el servicio que se le proporciona  


---

**Fuente: Esta investigación**

**Anexo 3. Formato de entrevista al Director de Tarjetas de Crédito Cencosud Colpatria de la Ciudad de Pasto**



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**DIPLOMADO EN GESTION COMERCIAL Y VENTAS**

**Tema de investigación:** Plan de Mejoramiento para la presentación y comercialización de Tarjetas de Crédito Cencosud del Banco Colpatria en la Ciudad de Pasto.

Entrevista al coordinador de Tarjetas de Crédito Cencosud: **Carlos Andres Delgado**  
Autores: **Cristian Camilo Martínez - Juan Carlos Narváez**

1. ¿Existe en el Banco algún tipo de perfil de cliente que sea considerado como preferencial?
2. ¿Cómo se establece el proceso de crédito para los clientes que solicitan la Tarjeta de Crédito Cencosud del Banco Colpatria?
3. ¿Cuántos tipos de Tarjetas de Crédito Cencosud ofrece el Banco Colpatria?
4. ¿Cuáles son los parámetros que se consideran para entregar cada una de estas tarjetas de crédito a sus clientes?
5. ¿De los servicios que ofrece la Tarjeta de crédito Cencosud del Banco Colpatria cuál cree usted que es el de mayores beneficios?
6. ¿Los usuarios de la tarjeta de crédito Cencosud Colpatria cuentan con un sistema de encuesta de satisfacción del servicio?
7. ¿Su personal de Ventas conoce a plenitud todos las características de la Tarjeta de crédito Cencosud?
8. ¿Cómo ha sido el desempeño en la venta de Tarjetas de crédito Cencosud - Colpatria en el último año 2016?
9. ¿Existe un sistema para medir el nivel de satisfacción del servicio prestado por el asesor comercial Cencosud hacia los clientes?
10. ¿El personal de ventas mantiene una comunicación permanente con sus clientes durante el estudio de crédito?
11. ¿Los asesores comerciales mantienen comunicación con sus clientes en la etapa posterior a la reclamación de la tarjeta de crédito?
12. ¿Las dudas e inquietudes de los usuarios de Tarjeta de crédito Cencosud son aclaradas oportunamente? ¿Cuál fue el tiempo de respuesta a sus reclamaciones?
13. ¿Qué mejora usted considera que actualmente requiera el servicio de Tarjetas Cencosud Colpatria?

*Fuente: Esta investigación*

**Tabla No. 29 Presupuesto**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>	<b>DIAS</b>
Selección de la empresa y elección del tema, tramite de autorización por parte de la empresa	Transporte y papelería	\$ 10.000	15
Diagnóstico previo	Transporte	\$ 8.000	30
Realización de estrategia seguida	Transporte, papelería e impresiones	\$ 8.000	30
Realización de encuestas punto de crédito almacén Metro Único - Unicentro	Transporte, Papelería e impresiones	\$ 45.000	15
Implementación de la estrategia	Transporte, papelería e impresiones	\$ 45.000	35
Elaboración de material de apoyo CencoTips	Papelería, impresiones y pegamento	\$ 12.000	3
Revisión asesor	Trasporte	\$ 15.000	2
Revisión coordinador de diplomado y entrega de ejemplares del proyecto final	Transporte - papelería - impresiones	\$ 30.000	2
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 173.000</b>	<b>132</b>

*Fuente: Esta investigación*

**Tabla No. 30 Cronograma de actividades**

No	ACTIVIDADES / SEMANAS	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección de la empresa y elección del tema			■																	
2	Entrega carta de autorización			■																	
3	Autorización de aprobación de la empresa				■																
4	<b>DIAGNOSTICO PREVIO</b>																				
4.1	Identificación de las características del Producto					■															
4.2	identificación del Proceso de venta de los productos					■															
4.3	Descripción de los clientes actuales						■														
4.4	Dificultades manifestadas por los clientes						■														
4.5	Desllo. de encuestas de evaluación del Pto. y Scio.						■														
4.6	Inconvenientes frecuentes del personal de ventas							■													
4.7	Análisis Matriz DOFA del producto								■												
5	<b>ESTRATEGIA SEGUIDA</b>																				
5.1	Planificación de la estrategia Comercial a incorporar										■										
5.2	Formulación de la estrategia										■										
5.3	Diseño del diagrama de flujo y proceso general											■									
5.4	Definición y mapeo de los procesos												■								
5.5	Capacitación para sensibilización del personal												■	■							
6	<b>IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA</b>																				
6.1	Desarrollo documental													■							
6.2	Implantación del sistema documentado														■						
6.3	Auditoria y monitoreo interno del Personal de Ventas															■					
6.4	Ejecución de entrevistas y encuestas de evaluación																■	■			
6.5	Análisis de resultados obtenidos																■				
7	Revisión por el tutor/asesor																		■		
8	Revisión por el coordinador																		■		
9	Entrega del documento Final																			■	

Fuente: Esta investigación

