

**ESTUDIO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO LIBRANZA  
DEL BANCO BBVA DE LA CIUDAD DE PALMIRA**

**ALEJANDRO JARAMILLO MATTA  
MONTEGRANARIO MUÑOZ GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2010**

**ESTUDIO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO LIBRANZA  
DEL BANCO BBVA DE LA CIUDAD DE PALMIRA**

**ALEJANDRO JARAMILLO MATTA**

**MONTEGRANARIO MUÑOZ GONZÁLEZ**

**Trabajo De Grado Tipo Asesoría Empresarial Para Optar Por El Título De  
Administración De Empresas**

**Proyecto De Grado Presentado A La Doctora:**

**María Fernanda Ayala**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2010**

## *Agradecimientos*

Agradecemos a Dios, por hacer presencia en nuestras vidas y en nuestra carrera, por llenarnos de sabiduría y excelencia para culminar nuestro trabajo de grado, a nuestros profesores que hicieron acompañamiento durante este periodo de preparación profesional, principalmente a nuestro asesor Álvaro Garcés Martínez y a nuestra coordinadora de programa María Fernanda Ayala, a María Angélica Camargo Giraldo, asesora externa, y los colaboradores del banco BBVA de la ciudad de Palmira. Gracias a todos por depositar su confianza en nosotros.

*Alejandro Jaramillo Matta*

*Montegranario Muñoz Gonzalez*

## *Dedicatoria*

Este trabajo va dedicado con todo mi amor y cariño a mis padres José Yecid Jaramillo y María del Socorro Matta, por su constante lucha y deseo por convertirnos en unos profesionales, a mis hermanos Adolfo Andrés Jaramillo y Lilian Yurani Jaramillo por su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida, a mi amigo Montegranario Muñoz González por que juntos compartimos los mejores momentos de este proceso, y a todas aquellas personas que hicieron posible de este proyecto.

*Alejandro Jaramillo Matta*

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme la fuerza para alcanzar este logro, a mi madre, Alba Miryam Gonzalez Granados, la cual fue mi más grande apoyo en momentos de fracaso, a mi padre, José Rubiel Loaiza Correa, quien siempre me ha indicado la mejor forma de alcanzar mis metas, a mi hermana, Melissa Loaiza Gonzalez, la cual siempre ha sido alegría en todo momento; a mi compañero Alejandro Jaramillo, que mas que un amigo es un hermano, con el cual compartí de principio a fin esta experiencia profesional, y a todas esas personas que también fueron parte fundamental de este proceso.

*Montegranario Muñoz Gonzalez*

## **RESUMEN**

El objetivo principal de este proyecto es realizar un estudio en el banco BBVA de la ciudad de Palmira que permita determinar ventajas competitivas y comparativas en el sector bancario y no bancario de la ciudad de Palmira, en relación con el producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira.

Dentro de este estudio se analizarán las variables que afectan de manera positiva o negativa a la entidad con el fin de generar estrategias que permitan un mayor reconocimiento del producto Libranza, convirtiendo las debilidades en fortaleza y las amenazas en oportunidades que proporcionan los entornos que rodean a la entidad como las variables que componen el entorno externo e interno.

Para lo anterior se tomará en cuenta las cinco fuerzas de competitividad sectorial de Michael Porter, como el análisis de los competidores actuales, los competidores potenciales, los productos sustitutos, los proveedores y los clientes con que cuenta la entidad en la actualidad.

Además se realizará un análisis de las variables que determinan la competitividad de la entidad respecto al producto Libranza que ofrece a los empleados de las empresas del sector de Palmira los cuales están conformados por la tasa de interés, el monto mínimo que la entidad presta, los plazos que otorga y el sueldo mínimo para acceder al crédito, los que nos ayudarán a determinar factores claves para el desarrollo de las estrategias y de esta forma cumplir con el objetivo principal de este trabajo.

## **CONTENIDO**

|                                                                                                                   | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                                                               | <b>4</b>    |
| <b>1. ESTUDIO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO<br/>LIBRANZA DEL BANCO BBVA DE LA CIUDAD DE PALMIRA</b> | <b>6</b>    |
| <b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>                                                                             | <b>6</b>    |
| <b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>                                                                               | <b>7</b>    |
| <b>1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>                                                                           | <b>7</b>    |
| <b>2. OBJETIVOS</b>                                                                                               | <b>8</b>    |
| 2.1 Objetivo General                                                                                              | 8           |
| 2.2 Objetivos Específicos                                                                                         | 8           |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN</b>                                                                                           | <b>9</b>    |
| 3.1 Justificación Teórica                                                                                         | 9           |
| 3.2 Justificación Personal                                                                                        | 9           |
| 3.3 Justificación Institucional                                                                                   | 10          |
| 3.4 Justificación Empresarial                                                                                     | 10          |

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>              | <b>11</b> |
| <b>4.1 MARCO TEÓRICO</b>                   | <b>11</b> |
| <b>4.2 MARCO CONCEPTUAL</b>                | <b>17</b> |
| <b>4.3 MARCO CONTEXTUAL</b>                | <b>21</b> |
| <b>4.4 MARCO LEGAL</b>                     | <b>22</b> |
| <b>4.5 MARCO GEOGRÁFICO</b>                | <b>26</b> |
| <br>                                       |           |
| <b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b>              | <b>27</b> |
| <b>5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>           | <b>27</b> |
| <b>5.2 TIPO DE INFORMACIÓN</b>             | <b>28</b> |
| 5.2.1 Fuentes Primarias                    | 28        |
| 5.2.2 Fuentes Secundarias                  | 28        |
| <b>5.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> | <b>29</b> |
| 5.3.1 Método cualitativo                   | 30        |
| 5.3.2 Método cuantitativo                  | 30        |
| <br>                                       |           |
| <b>6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b>       | <b>32</b> |
| <b>6.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO BBVA</b> | <b>32</b> |
| <b>6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>       | <b>34</b> |
| 6.2.1 Misión                               | 34        |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.2.2 Visión                                                                | 34        |
| 6.2.3 Organigrama                                                           | 35        |
| <b>6.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>                              | <b>35</b> |
| 6.3.1 Productos De Consumo                                                  | 35        |
| 6.3.2 Productos De Cuenta                                                   | 36        |
| 6.3.3 Seguros                                                               | 36        |
| <br>                                                                        |           |
| <b>7. ANTECEDENTES DEL PRODUCTO LIBRANZA</b>                                | <b>37</b> |
| <b>7.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO LIBRANZA</b>                                | <b>40</b> |
| 7.1.1 Caracterización Del Producto Libranza                                 | 41        |
| <br>                                                                        |           |
| <b>8. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO</b>                                      | <b>42</b> |
| <b>8.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE CLIENTES POTENCIALES DE LA CIUDAD PALMIRA</b> | <b>42</b> |
| 8.1.1 Empresas En Palmira Según Tamaño                                      | 43        |
| <b>8.2 ANÁLISIS DEL MERCADO</b>                                             | <b>44</b> |
| 8.2.1 Competidores Actuales                                                 | 54        |
| 8.2.2 Competidores Potenciales                                              | 57        |
| 8.2.3 Productos Sustitutos                                                  | 60        |

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8.2.4 Proveedores                                                 | 60        |
| 8.2.5 Clientes                                                    | 61        |
| <b>9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA DEL BANCO BBVA PALMIRA</b> | <b>66</b> |
| <b>9.1 ENTORNO ECONÓMICO</b>                                      | <b>66</b> |
| 9.1.1 PIB (Producto Interno Bruto año 2009)                       | 67        |
| 9.1.2 PIB por ramas de actividad económica                        | 68        |
| <b>9.2 ENTORNO POLÍTICO</b>                                       | <b>69</b> |
| 9.2.1 Requisitos Para La Aprobación De Convenios De Libranza      | 69        |
| <b>9.3 ENTORNO CULTURAL</b>                                       | <b>71</b> |
| <b>9.4 ENTORNO SOCIO-DEMOGRÁFICO</b>                              | <b>71</b> |
| 9.4.1 Población total, activa e inactiva a nivel nacional         | 72        |
| 9.4.2 Población Total De La Ciudad De Palmira                     | 73        |
| 9.4.3 Indicadores De Mercado Laboral De Palmira                   | 73        |
| 9.4.4 Variación Del Salario Mínimo Legal                          | 75        |
| <b>9.5 ENTORNO GEOGRÁFICO</b>                                     | <b>76</b> |
| <b>9.6 ENTORNO TECNOLÓGICO</b>                                    | <b>77</b> |
| <b>9.7 ENTORNO JURÍDICO</b>                                       | <b>78</b> |

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL BANCO BBVA PALMIRA</b> | <b>80</b> |
| <b>10.1 CAPACIDAD DIRECTIVA</b>                                    | <b>80</b> |
| 10.1.1 Canales De Comunicación                                     | 80        |
| 10.1.2 Uso De Planes Estratégicos                                  | 81        |
| 10.1.3 Toma De Decisiones Acertadas                                | 81        |
| 10.1.4 Coordinación De Las Funciones                               | 81        |
| 10.1.5 Control De Las Funciones                                    | 82        |
| <b>10.2 CAPACIDAD COMPETITIVA</b>                                  | <b>82</b> |
| 10.2.1 Calidad De Servicio                                         | 82        |
| 10.2.2 Lealtad Y Fidelización De Los Clientes                      | 82        |
| 10.2.3 Participación En El Mercado                                 | 83        |
| <b>10.3 COMPETENCIA EN INTERESES</b>                               | <b>83</b> |
| <b>10.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>                           | <b>84</b> |
| 10.4.1 Nivel Académico Del Talento Humano                          | 81        |
| 10.4.2 Experiencia Técnica                                         | 81        |
| 10.4.3 Motivación                                                  | 81        |
| 10.4.4 Evaluación De Desempeño                                     | 82        |

|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>11. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO MATRIZ DOFA</b>                                  | <b>86</b>  |
| <b>12. TRABAJO DE CAMPO</b>                                                     | <b>88</b>  |
| <b>12.1 DISEÑO DE LA MUESTRA</b>                                                | <b>88</b>  |
| 12.1.1 Objetivo De La Muestra                                                   | 88         |
| 12.1.2 Definición De La Población                                               | 89         |
| 12.1.3 Especificación Del Mercado Muestral                                      | 89         |
| <b>12.2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MUESTRA</b>                                 | <b>91</b>  |
| 12.2.1 Tabulación De Las Entidades No Bancarias                                 | 91         |
| 12.2.2 Tabulación Y Análisis De Las Entidades Bancarias                         | 96         |
| <b>13. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL<br/>PRODUCTO LIBRANZA</b> | <b>103</b> |
| 13.1 Estrategia De Diferenciación                                               | 103        |
| 13.2 Estrategia De Posicionamiento                                              | 104        |
| 13.3 Estrategia De Crecimiento                                                  | 105        |
| <b>14. CONCLUSIONES</b>                                                         | <b>107</b> |
| <b>15. RECOMENDACIONES</b>                                                      | <b>110</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                                             |            |

## LISTA DE TABLAS

|                                                              | Pág. |
|--------------------------------------------------------------|------|
| <b>Tabla 1.</b> Relación entidad-tasa de interés             | 45   |
| <b>Tabla 2.</b> Relación entidad-monto mínimo                | 46   |
| <b>Tabla 3.</b> Relación entidad - monto máximo              | 47   |
| <b>Tabla 4.</b> Relación entidad-plazo                       | 48   |
| <b>Tabla 5.</b> Relación entidad-ingreso mínimo.             | 49   |
| <b>Tabla 6.</b> Relación entidad-tasa de interés             | 50   |
| <b>Tabla 7.</b> Relación entidad-monto mínimo                | 51   |
| <b>Tabla 8.</b> Relación entidad - plazo                     | 52   |
| <b>Tabla 9.</b> Relación entidad ingreso mínimo              | 53   |
| <b>Tabla 10.</b> Entidades bancarias del sector.             | 55   |
| <b>Tabla 11.</b> Entidades no bancarias del sector.          | 56   |
| <b>Tabla12.</b> Convenios actuales del banco BBVA Palmira.   | 62   |
| <b>Tabla 13.</b> Desempleo en la ciudad de Palmira.          | 74   |
| <b>Tabla 14.</b> Salario mínimo mensual legal 2000-2010.     | 75   |
| <b>Tabla15.</b> Entidades bancarias de la ciudad de Palmira. | 97   |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                           | Pág. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Grafico 1.</b> Empresas en Palmira según tamaño.                                                       | 43   |
| <b>Gráfico 2.</b> Crecimiento anual del PIB.                                                              | 67   |
| <b>Grafico 3.</b> Tasas de interés de las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira.                 | 92   |
| <b>Grafico 4.</b> Monto mínimo a prestar por parte de las entidades no bancarias de Palmira.              | 93   |
| <b>Grafico 5.</b> Plazo máximo que otorgan las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira.            | 94   |
| <b>Grafico 6.</b> Sueldo mínimo requerido por las entidades no bancarias para acceder al crédito.         | 95   |
| <b>Grafico 7.</b> Tasas de interés de las entidades bancarias.                                            | 98   |
| <b>Grafico 8.</b> Monto mínimo a prestar de las entidades bancarias.                                      | 99   |
| <b>Grafico 9.</b> Plazo máximo que otorgan las entidades bancarias para el pago de los créditos Libranza. | 100  |
| <b>Grafico 10.</b> Sueldo mínimo requerido de las entidades bancarias para acceder al crédito Libranza.   | 101  |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                   | Pág. |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Figura 1.</b> Fuerzas de competitividad sectorial de Michael Porter.           | 13   |
| <b>Figura 2.</b> Configuración de los competidores y estabilidad de la industria. | 17   |
| <b>Figura 3.</b> Organigrama de la oficina del BBVA Palmira.                      | 35   |
| <b>Figura 4.</b> Población total, activa e inactiva a nivel nacional.             | 72   |
| <b>Figura 5.</b> Normas y comunicados asociadas                                   | 79   |

## LISTA DE CUADROS

|                                                                           | <b>Pág.</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Cuadro 1.</b> Clasificación de las empresas.                           | 42          |
| <b>Cuadro 2.</b> Entidades de financiamiento comercial.                   | 57          |
| <b>Cuadro 3.</b> Cooperativas de la ciudad de Palmira.                    | 58          |
| <b>Cuadro 4.</b> Cooperativas de trabajo asociado.                        | 58          |
| <b>Cuadro 5.</b> Fondos de empleados de la ciudad de Palmira.             | 59          |
| <b>Cuadro 6.</b> Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica. | 68          |
| <b>Cuadro 7.</b> Población total de Palmira.                              | 73          |
| <b>Cuadro 8.</b> Matriz DOFA del banco BBVA Palmira.                      | 86          |
| <b>Cuadro 9.</b> Entidades no bancarias de la ciudad de Palmira.          | 90          |
| <b>Cuadro 10.</b> Entidades bancarias de la ciudad de Palmira.            | 91          |

## INTRODUCCIÓN

El estudio de competitividad se enfoca en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno y no dejarse determinar por él, ejerciendo así un control sobre su destino, tomar decisiones oportunas y adecuadas, posibilitando definir y priorizar los problemas a resolver, plantear alternativas de solución y establecer estrategias de crecimiento que le ayuden a ser más competitiva en el mercado.

Es por ello, que al realizar un análisis detallado de la empresa se tendrá un enfoque específico en el producto de libranzas del Banco BBVA, teniendo en cuenta herramientas e información pertinente de la situación interna y externa actual del Banco BBVA con el fin de establecer estrategias que contribuyan al análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; es decir la matriz DOFA, permitiendo así mejorar la competitividad del producto de libranzas del banco BBVA en la ciudad de Palmira.

Es necesario resaltar el esfuerzo de las entidades financieras que actualmente ofrecen sus servicios a la sociedad, cuando las condiciones económicas del país no son las más favorables debido a la crisis sustancial que afecta nuestra nación, es un aporte con un valor determinante ya que ayudan a desarrollar familias, empresas, regiones, ciudades y al país en general, cuando no están dadas las condiciones para surgir en un mundo tan competitivo y conflictivo como el actual. Las personas que se acercan a las entidades con el fin de requerir sus servicios lo hacen para mejorar el nivel de vida de su grupo familiar y personal, a lo cual la entidad les responderá positivamente de acuerdo a sus requerimientos para establecer dicho convenio.

Para el desarrollo de este trabajo se empleara la modalidad de asesoría empresarial con el objetivo de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en el Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

## **1. ESTUDIO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO LIBRANZA DEL BANCO BBVA DE LA CIUDAD DE PALMIRA**

### **1. 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El banco BBVA es una marca a nivel mundial, con 7.971 oficinas en España, otros países de Europa tales como Portugal, Francia, Bélgica, también en Estados Unidos, México, Puerto Rico, Cuba, República Dominicana, Panamá, Suiza, Italia, Rusia, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile, Argentina, China, Japón, India, Corea, Taiwán, Singapur, Australia. En Colombia inicio labores a partir del año de 1999 donde se da la fusión entre el banco BBV y Argentaria. Después de un tiempo absorbió otros bancos en Colombia como, Banco Ganadero, y Granahorrar. En la ciudad de Palmira tiene representación desde el año 1996 con una oficina principal y una sucursal.

En la ciudad de Palmira el producto Libranzas es ofrecido únicamente a partir del 15 de enero del 2009, lo cual indica que es un producto realmente nuevo para esta población, no obstante, el banco era consciente del ofrecimiento de este mismo producto por otras entidades financieras localizadas en el mismo perímetro y radio de acción, por tal motivo desde esta fecha inicia un trabajo arduo para llegar al mercado objetivo deseado y seguir en la búsqueda de obtener un mejor posicionamiento de este producto y de hecho ser más competitivos en la colocación de recursos mediante el producto de Libranzas.

Según la Ejecutiva de cuenta de la Zona Territorial Occidente de Libranza Dra. Nohora Marina Moncaleano, en el banco BBVA oficina Palmira se observa una carencia de elementos diferenciadores y un estado de competitividad desfavorable para comercializar este producto, y debido a este estado se presenta la falta de reconocimiento por parte de los clientes como un crédito de consumo, se hace

necesario establecer métodos de investigación en los cuales se involucran variables tales como: ¿Qué entidades financieras comercializan el producto Libranzas? ¿Con qué tasas trabaja ese mercado? ¿A qué tipo de empresas se le ofrece el producto Libranza? ¿Qué estrategias utilizan las demás entidades para ofrecer y comercializar el producto Libranza en la ciudad de Palmira?

Con la respuesta a las variables presentadas, mediante un estudio el resultado ofrecerá indudablemente, mejores estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la entidad, y de esta manera incrementar el volumen en la colocación de recursos disponibles de una forma adecuada y con un bajo índice de probabilidad de mora que genere desarrollo competitivo y posicionamiento en el sector financiero.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar el estado de competitividad del producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira para lograr tener un mejor posicionamiento en el sector financiero de la Ciudad de Palmira?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la posición actual del producto Libranza en el sector bancario y no bancario en la ciudad de Palmira?

¿Cuál es el nivel de importancia del producto libranza en el desarrollo comercial del banco BBVA en la ciudad de Palmira?

¿Qué estrategias diseñar para mejorar la competitividad del producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira?

¿El estudio de competitividad beneficia de alguna manera al banco BBVA?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Realizar un estudio que permita determinar ventajas competitivas del producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira en el sector bancario y no bancario, y de esta forma mejorar la competitividad del Banco BBVA de la ciudad de Palmira.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Estudiar los entornos organizacionales tanto en el microambiente como en el macro ambiente que puedan afectar al producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira (DOFA).
2. Determinar la situación actual del producto Libranza en el banco BBVA de la ciudad de Palmira.
3. Identificar las entidades que forman un estado de competencia mas no un estado de competitividad en relación al producto Libranza en la ciudad de Palmira.
4. Formular estrategias que permitan mejorar la competitividad del producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1 Justificación Teórica**

El estudio de competitividad es de vital importancia para la empresa ya que es una herramienta clave para determinar factores internos y externos que nos permitan llevar a cabo estrategias competitivas que contribuyan a un mayor reconocimiento del producto de Libranza del banco BBVA, aumentar la eficiencia y productividad de la organización en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de los recursos y hacer frente a la competencia que ha aumentado significativamente, proporcionando una visión clara de los objetivos que se traza la organización de manera efectiva. Es por eso que para la elaboración de este proyecto se tendrá en cuenta al señor Michael Porter con sus cinco fuerzas de competitividad sectorial; como lo son los competidores potenciales, los actuales, los proveedores, los clientes y los productos sustitutos.

#### **3.2 Justificación Personal**

En el previo análisis interno del banco BBVA se halla que la organización no ha priorizado en el reconocimiento de su nuevo producto de Libranza; es por ello que surge la oportunidad para mejorar la competitividad de la organización en este producto en la ciudad de Palmira, lo cual permita afianzar, fortalecer y poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de formación universitaria y además proporcionar herramientas administrativa que le posibilite establecer ventajas comparativas y competitivas en el sector al que pertenece.

### **3.3 Justificación Institucional**

Este proyecto tiene como objetivo brindar a la Universidad del Valle una herramienta de guía o apoyo para todos los estudiantes que estén interesados o lo crean útil; ya que la Universidad del Valle como institución educativa está comprometida en formar profesionales capaces de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de su carrera con el fin de dirigir empresas con liderazgo y motivación, generando ideas y aportando talento para el desarrollo y crecimiento de la sociedad.

### **3.4 Justificación Empresarial**

Siendo el banco BBVA Palmira una organización de carácter financiero dedicada a la captación y colocación de recursos por parte de accionistas y ahorradores que buscan una seguridad para su dinero; pretende obtener un reconocimiento por parte de los clientes y de esta manera lograr un mejor posicionamiento en el mercado, a través de estrategias que permitan ser más competitivos en el sector, por lo que es de vital importancia realizar un estudio para determinar diversos factores viables que contribuyan al desarrollo y crecimiento organizacional.

## **1. ESTUDIO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO LIBRANZA DEL BANCO BBVA DE LA CIUDAD DE PALMIRA**

### **1. 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El banco BBVA es una marca a nivel mundial, con 7.971 oficinas en España, otros países de Europa tales como Portugal, Francia, Bélgica, también en Estados Unidos, México, Puerto Rico, Cuba, República Dominicana, Panamá, Suiza, Italia, Rusia, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile, Argentina, China, Japón, India, Corea, Taiwán, Singapur, Australia. En Colombia inicio labores a partir del año de 1999 donde se da la fusión entre el banco BBV y Argentaria. Después de un tiempo absorbió otros bancos en Colombia como, Banco Ganadero, y Granahorrar. En la ciudad de Palmira tiene representación desde el año 1996 con una oficina principal y una sucursal.

En la ciudad de Palmira el producto Libranzas es ofrecido únicamente a partir del 15 de enero del 2009, lo cual indica que es un producto realmente nuevo para esta población, no obstante, el banco era consciente del ofrecimiento de este mismo producto por otras entidades financieras localizadas en el mismo perímetro y radio de acción, por tal motivo desde esta fecha inicia un trabajo arduo para llegar al mercado objetivo deseado y seguir en la búsqueda de obtener un mejor posicionamiento de este producto y de hecho ser más competitivos en la colocación de recursos mediante el producto de Libranzas.

Según la Ejecutiva de cuenta de la Zona Territorial Occidente de Libranza Dra. Nohora Marina Moncaleano, en el banco BBVA oficina Palmira se observa una carencia de elementos diferenciadores y un estado de competitividad desfavorable para comercializar este producto, y debido a este estado se presenta la falta de

reconocimiento por parte de los clientes como un crédito de consumo, se hace necesario establecer métodos de investigación en los cuales se involucran variables tales como: ¿Qué entidades financieras comercializan el producto Libranzas? ¿Con qué tasas trabaja ese mercado? ¿A qué tipo de empresas se le ofrece el producto Libranza? ¿Qué estrategias utilizan las demás entidades para ofrecer y comercializar el producto Libranza en la ciudad de Palmira?

Con la respuesta a las variables presentadas, mediante un estudio el resultado ofrecerá indudablemente, mejores estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la entidad, y de esta manera incrementar el volumen en la colocación de recursos disponibles de una forma adecuada y con un bajo índice de probabilidad de mora que genere desarrollo competitivo y posicionamiento en el sector financiero.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar el estado de competitividad del producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira para lograr tener un mejor posicionamiento en el sector financiero de la Ciudad de Palmira?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la posición actual del producto Libranza en el sector bancario y no bancario en la ciudad de Palmira?

¿Cuál es el nivel de importancia del producto libranza en el desarrollo comercial del banco BBVA en la ciudad de Palmira?

¿Qué estrategias diseñar para mejorar la competitividad del producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira?

¿El estudio de competitividad beneficia de alguna manera al banco BBVA?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Realizar un estudio que permita determinar ventajas competitivas del producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira en el sector bancario y no bancario, y de esta forma mejorar la competitividad del Banco BBVA de la ciudad de Palmira.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Estudiar los entornos organizacionales tanto en el microambiente como en el macro ambiente que puedan afectar al producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira (DOFA).
2. Determinar la situación actual del producto Libranza en el banco BBVA de la ciudad de Palmira.
3. Identificar las entidades que forman un estado de competencia mas no un estado de competitividad en relación al producto Libranza en la ciudad de Palmira.
4. Formular estrategias que permitan mejorar la competitividad del producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1 Justificación Teórica**

El estudio de competitividad es de vital importancia para la empresa ya que es una herramienta clave para determinar factores internos y externos que nos permitan llevar a cabo estrategias competitivas que contribuyan a un mayor reconocimiento del producto de Libranza del banco BBVA, aumentar la eficiencia y productividad de la organización en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de los recursos y hacer frente a la competencia que ha aumentado significativamente, proporcionando una visión clara de los objetivos que se traza la organización de manera efectiva. Es por eso que para la elaboración de este proyecto se tendrá en cuenta al señor Michael Porter con sus cinco fuerzas de competitividad sectorial; como lo son los competidores potenciales, los actuales, los proveedores, los clientes y los productos sustitutos.

#### **3.2 Justificación Personal**

En el previo análisis interno del banco BBVA se halla que la organización no ha priorizado en el reconocimiento de su nuevo producto de Libranza; es por ello que surge la oportunidad para mejorar la competitividad de la organización en este producto en la ciudad de Palmira, lo cual permita afianzar, fortalecer y poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de formación universitaria y además proporcionar herramientas administrativa que le posibilite establecer ventajas comparativas y competitivas en el sector al que pertenece.

### **3.3 Justificación Institucional**

Este proyecto tiene como objetivo brindar a la Universidad del Valle una herramienta de guía o apoyo para todos los estudiantes que estén interesados o lo crean útil; ya que la Universidad del Valle como institución educativa está comprometida en formar profesionales capaces de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de su carrera con el fin de dirigir empresas con liderazgo y motivación, generando ideas y aportando talento para el desarrollo y crecimiento de la sociedad.

### **3.4 Justificación Empresarial**

Siendo el banco BBVA Palmira una organización de carácter financiero dedicada a la captación y colocación de recursos por parte de accionistas y ahorradores que buscan una seguridad para su dinero; pretende obtener un reconocimiento por parte de los clientes y de esta manera lograr un mejor posicionamiento en el mercado, a través de estrategias que permitan ser más competitivos en el sector, por lo que es de vital importancia realizar un estudio para determinar diversos factores viables que contribuyan al desarrollo y crecimiento organizacional.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

La competencia es uno de los factores del entorno que puede ser determinada por los resultados, logros obtenidos y habilidades con respecto a los demás competidores, lo cual hacen que la organización busque ventajas competitivas que establecen las fortalezas, recursos y conocimientos de las que dispone dicha empresa y que sus competidores no poseen o las tienen en una menor porción. Así mismo, la búsqueda de ventajas competitivas hacen que la organización tenga un mayor reconocimiento debido al valor que logre crear para sus clientes como; precios más bajos que los de los competidores o por ofrecer beneficios especiales que compensan un precio más elevado.

La competitividad surge de la satisfacción de necesidades para lograr ser una organización con una alta productividad y así poder cumplir metas y objetivos propuestos necesidad de generar satisfacción las organizaciones para lograr un mejor posicionamiento en el entorno en el que operan, debido al continuo desarrollo tecnológico y a la liberación económica los cuales han llevado a transformar la economía mundial.

Es importante que toda organización considere los impactos que ocasionan los cambios constantes de variables que pueden aportar oportunidades y amenazas que afectan al logro de los objetivos fijados por la empresa, debido a que los factores que constituyen el entorno no son estáticos, sino que cambian en el tiempo<sup>1</sup>. Por consiguiente el impacto de los cambios ocasionados en el entorno se pueden estudiar desde distinto niveles; tales como; el sector que puede aumentar

---

1 PUBLICACIONES VÉRTICE S.L., Dirección estratégica, Editorial Vértice, 1997. Pág. 16.

o disminuir en cuanto al número de empresas, generando mayor competitividad, otro de los niveles a tener en cuenta son las empresas de acuerdo a la estrategia que adopte, a los consumidores que forman parte fundamental de toda organización y por ello se debe conocer las necesidades actuales y futuras y finalmente tener presente otros agentes que pueden generar nuevas ofertas en el sector. Por ende, toda organización debe adoptar una actitud estratégica en todos sus recursos, que le permitan obtener ventajas competitivas para lograr unos resultados satisfactorios.

El estudio y análisis del entorno determina las fuerzas externas que afectan a la actuación de la empresa permitiendo anticiparse o liderar los cambios que presente dicho entorno contribuyendo así al crecimiento y desarrollo de la misma. Además del entorno externo la organización debe tener conocimiento de sus fortalezas y debilidades como fuente para generar ventajas competitivas como por ejemplo; el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado, la productividad de sus recursos, la eficacia y el nivel de la función directiva, la adecuación de la estructura organizativa, la motivación del grupo humano, la capacidad financiera, entre otros que le permitan tener ventaja frente a la competencia.

Por consiguiente, para el desarrollo de este proyecto se tendrá en cuenta, por una parte el estudio de las fuerzas de competitividad sectorial de Porter para conocer los factores estructurales del sector, en especial los que condicionan el funcionamiento de la empresa y sus posibilidades competitivas.

### **Fuerzas De Competitividad Sectorial**

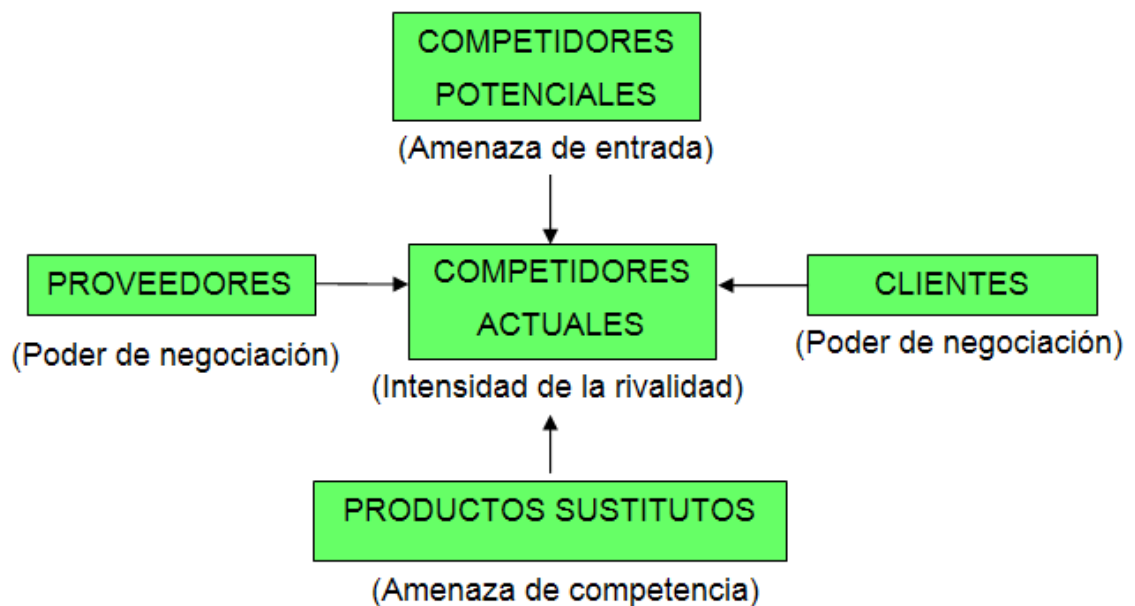
Porter resume “Cinco fuerzas competitivas sectoriales según su influencia particular o conjunta que se verán a continuación:

1. El grado de intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

2. La amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. La amenaza de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación del cliente.

A continuación se verá en la figura 1 el diagrama de las fuerzas de competitividad sectorial de Michael Porter (1980)”<sup>2</sup>

**Figura 1.** Fuerzas de competitividad sectorial de Michael Porter.



**Fuente:** Estrategias Para La Competitividad De Las PYME, Editorial Mc Graw – Hill de Management, 1997.

---

2 PORTER. Michael, Estrategias Para La Competitividad De Las PYME, Editorial Mc Graw – Hill de Management, 1997. Pág. 61.

Michael Porter, plantea este modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones como se muestran a continuación:

✚ **Competidores Actuales:** Constituye aquellas empresas que poseen condiciones similares y se encuentran en el mismo sector competitivo. Es por ello la importancia de conocer quiénes son estos para comparar las diversas amenazas que puede enfrentar la compañía y así, lograr transformar esas amenazas en posibles oportunidades. En la mayoría de los casos las empresas sienten la presión recíproca o ven la oportunidad para mejorar su nivel competitivo respecto a las demás empresas pertenecientes a su mismo sector.

✚ **Competidores Potenciales:** Es importante conocer el surgimiento de nuevas empresas en el mismo sector para saber el grado de competencia potencial que genera respecto a las empresas existentes. Ante esto, las organizaciones deben orientarse ante reacciones proactivas y planes de acción pertinentes que les permitan anticiparse al futuro para ser más competitivos y tener un alto compromiso de desarrollo en el mercado.

✚ **Productos Sustitutos:** Esos productos actúan como una amenaza permanente en el mercado puesto que adquiere una posición de satisfacción alterna para el cliente cumpliendo con la misma función a menor precio, sin embargo, estos pueden influir en la habilidad de una empresa para aumentar su precio o cambiar las propiedades de sus productos.

✚ **Clientes:** Resulta importante saber a qué público se dirige nuestro producto, tener una percepción clara de hacia quien nos dirigimos para llegar a sus

necesidades de manera exitosa ya que de estos depende el sostenimiento y rentabilidad de la misma. Es por esto que nos resulta significativo este aspecto para la realización de nuestro proyecto puesto que la organización debe integrar la satisfacción de los clientes dentro de sus estrategias competitivas.

🚦 **Proveedores:** se debe tener una relación estrechamente satisfactoria con los proveedores ya que de esta depende la calidad de productos o servicios que se otorguen al cliente y por ende la satisfacción y la fidealización de este hacia la empresa o producto que se ofrece.

Otro factor que entraremos a analizar es la diferenciación, ya que este es la distinción que posee una compañía respecto a otra en cuanto al producto o estrategias de mercadotecnia que aplique. También las organizaciones pueden tener claves diferenciadoras de acuerdo a los bajos costos y precio, y logrando así atraer hacia ellos un gran número de clientes. Una organización puede diferenciarse por su amplio número de actividades o su alcance competitivo, también por la capacidad para entender las necesidades de los clientes, por tener un punto donde el cliente pueda adquirir su producto o servicio.

Las organizaciones en la actualidad deben poder ser únicas, siempre buscando elementos que las hagan diferentes de otras, ya que “una compañía se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes. La diferenciación es uno de los tipos de ventaja competitiva que pueden poseerse. La medida en que permite a los competidores en un sector industrial distinguirse entre ellos es además un elemento importante de la estructura de la industria.”<sup>3</sup>

La diversificación se obtiene al generar un valor agregado o al cumplir los criterios de uso al cliente, es por ello que una organización debe analizar los pasos para

---

3 PORTER. Michael, Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial Patria S.A. de C.V., 2007. Pág. 119.

sentar sus bases y escoger una estrategia que le permita ser más competitivo en el sector en el que opera la empresa. Para ello es importante tener en cuenta quien es el verdadero comprador estableciendo los criterios de uso que este le dé al producto o servicio que se ofrece.

En ocasiones los competidores constituyen una amenaza para un gran número de empresas quitándoles participación o actuando como barrera de entrada en el mercado, sin embargo no siempre los competidores generan amenaza, sino por el contrario pueden fortalecer la posición competitiva; estos los constituyen los competidores buenos que se caracterizan por desempeñar iguales o similares funciones sin representar ningún tipo de amenaza a largo plazo para una determinada empresa. Estos actúan como un elemento primordial para aumentar la ventaja competitiva, mejorar la estructura actual, favorecer el desarrollo del mercado y disuadir el ingreso de otros participantes.

A continuación en la figura 2 se muestra la configuración de los competidores y la estabilidad de la industria, ya que este permite seleccionar y analizar el nivel de diferenciación de los malos y buenos competidores que puede tener en este caso el banco BBVA.

**Figura 2.** Configuración de los competidores y estabilidad de la industria.

|              |                        | NIVEL DE<br>DIFERENCIACIÓN                 |                                       |
|--------------|------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|
| Competidores | Buenos<br>Competidores |                                            | Diferencia de<br>una<br>participación |
|              | Malos<br>Competidores  | Diferencia de<br>una gran<br>participación |                                       |

**Fuente:** Estrategias Para La Competitividad De Las PYME, Editorial Mc Graw – Hill de Management, 1997.

“No se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación.”<sup>4</sup>

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes conceptos se tendrán en cuenta en el desarrollo de la investigación y por tanto es necesario que se tenga un conocimiento mínimo de ellos a la hora de abordar el documento.

---

4 PORTER. Michael, Ventaja Competitiva, Grupo Editorial Patria S.A. de C.V., 2007. Pág. 33.

**Amenazas<sup>5</sup>:** Tendencias en el entorno que inhibe, limitan, o dificultan el desarrollo operativo de un elemento o sujeto, en los que se incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa.

**BBVA:** Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

**Comercialización<sup>6</sup>:** Proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor.

**Competencia<sup>7</sup>:** Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

**Cuestionario:** Técnica de recolección de la información que consiste en elaborar preguntas y anotar las respuestas.

**Competitividad<sup>8</sup>:** Capacidad de descubrir y entrar en un mercado logrando luego no solo mantenerse sino crecer dentro del mismo.

**Comportamiento Organizacional<sup>9</sup>:** El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el

---

5 MICROSOFT. Marketing. (En línea) <http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/dafo.msp> Citado el 25 de Marzo del 2010.

6 MICROSOFT. Marketing. (En línea) <http://es.mimi.hu/economia/comercializacion.html> Citado el 25 de Marzo del 2010.

7 RAE. Definición Competencia. (En línea) <http://www.rae.es/rae.html> Citado el 25 de Marzo del 2010.

8 AGRO. Apuntes. Definición Competitividad. (En línea) <http://www.agro.uba.ar/apuntes/definicion.htm>) Citado el 25 de Marzo del 2010.

9 GESTIOPOLIS. Documentos. Comportamiento Organizacional. (En línea) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm> Citado el 25 de Marzo del 2010.

ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

**Control:** Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

**Debilidades:** actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de una organización.

**Diagnostico Estratégico:** Es el análisis que se hace mediante el uso de la matriz DOFA. (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

**Dirección:** Función que se encarga de motivar, guiar, establecer la comunicación más eficaz, así como resolver conflictos.

**Dirección Estratégica:** Proceso continuado, reiterativo y trasfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente.

**Entorno (externo):** Todo aquello ajeno a la organización, pero con potencial para afectar su rendimiento.

**Estrategia**<sup>10</sup>: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

**Fortalezas:** Actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos de una organización.

---

10 DEFINICIÓN. Estrategia. (En línea) <http://www.definicion.org/estrategia> Citado el 25 de Marzo del 2010.

**Investigación de mercado:** Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. Se trata, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

**Modelo producto Libranza:** Es aquella línea de crédito habilitada para el mercado, con el cual se celebra un convenio de libranza, determinado por unos parámetros tales como plazo de pago, tasa de interés, periodo de gracia, condiciones de manejo, prenda de garantía, descuento por nomina y con destino a libra inversión..

**Oportunidades:** Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que pueden de forma significativa beneficia a una organización, incluyendo aquellos hechos que suceden una vez tales como la aprobación de una ley, algún adelanto tecnológico, entre otros.

**Planes de acción:** Tareas que debe realizar cada unidad o área para poder concentrar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

**Posición Competitiva:** Es el indicador que se le da a las empresas u organizaciones para influir o poder modificar las situaciones para con la competencia.

**Sitio web corporativo:** Es un sitio Web diseñado para cultivar la fidelidad de los clientes en el que se ofrece una amplia variedad de información en un esfuerzo por aclarar las dudas de los clientes, cultivar relaciones más estrechas con ellos y generar interés por la compañía. Por lo regular se da información acerca de la historia de la empresa, su misión y filosofía, visión y servicios que ofrece, además

ofrece funciones de entretenimiento para atraer y retener visitantes, por último este sitio ofrece oportunidades para que los clientes hagan preguntas o comentarios por correo electrónico antes de salir del sitio. [www.bbva.com.co](http://www.bbva.com.co)

#### **4.3 MARCO CONTEXTUAL**

##### **BBVA Colombia<sup>11</sup>**

El banco Ganadero nace en junio de 1956 en el marco de la primera feria de exposición agropecuaria con el apoyo de un grupo de ganaderos del país. La misión principal del banco Ganadero Popular (su primer nombre) fue la de impulsar y fomentar la actividad agropecuaria. En 1959 la Ley 26 transforma el banco en sociedad de economía mixta y la Caja Agraria pasa a ser accionista junto con el gobierno, particular y ganadero. En 1979 dentro del constante proceso de transformación, el banco descentraliza sus actividades y crea siete gerencias regionales con el fin de atender de manera más efectiva los requerimientos de las principales regiones del país. Para 1980 el porcentaje del capital en poder de los accionistas particulares había crecido al 68,84%, mientras bajaba la participación del gobierno a un 29,68% y de la Caja Agraria a 1,48%.

En 1994 el Banco Ganadero es la primera empresa colombiana en colocar sus acciones en Wall Street y se emiten acciones preferenciales en los mercados nacional e internacional. El 31 de mayo de 1996 se hace el anuncio de la fusión del Banco Ganadero con el Banco Bilbao Vizcaya, operación que se haría efectiva el 27 de agosto cuando el BBV adquirió, mediante martillo en la Bolsa de Bogotá, el 40% del capital accionario de la entidad colombiana. En julio de 1998 el Banco Bilbao Vizcaya asume el control del Banco Ganadero con la adquisición de un 15% adicional del capital accionario. La fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y

---

11 GONZALEZ. Manuel Jesús, Ciento cincuenta años, EDITORIAL, 2009. PAG.416.

Argentaria, en diciembre de 1999, representó para el Banco Ganadero contar con la garantía, solidez y respaldo de uno de los principales bancos europeos, el BBVA. En septiembre de 2000, tras una capitalización por 260 millones de dólares el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), pasa a ser el propietario del 85,12% del capital accionario del Banco Ganadero. Con la Oferta Pública de Adquisición de Acciones realizada en el mes de abril del 2001, el BBVA logró incrementar su propiedad sobre el capital accionario del Banco Ganadero para quedar con el control en el 95,16% de las acciones. Esta operación, con la que se adquirió cerca del 9% adicional del capital accionario del Banco Ganadero, significó una inversión cercana a los USD\$ 44 millones por parte de BBVA. En el año 2004 se produce el cambio de marca, pasando de ser el BBVA Banco Ganadero a BBVA acogiendo la marca de su casa matriz española (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), uno de los bancos más importantes de Europa, presente en las principales economías de América Latina con inversiones de primer nivel en bancos, fondos de pensiones, aseguradoras, banca de inversión y otras actividades del sector financiero.

La marca BBVA es una entidad financiera que inicio labores acogiendo la marca de su casa matriz hace 6 años, durante ese periodo se ha dedicado a ofrecer una amplia gama de productos y servicios, destacándose por su excelente servicio al cliente, por ser una de las entidades más solidas del sistema financiero de Colombia y por las tasas de interés que brinda a sus clientes. Es así como actualmente BBVA es un grupo global de servicios financieros que ofrece la más completa gama de productos y servicios a sus clientes, empresas y particulares.

#### **4.4 MARCO LEGAL**

El banco BBVA dentro de sus requisitos legales por ser una entidad bancaria de primer nivel en el sector financiero colombiano, está vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia siendo esta un organismo técnico

adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y patrimonio propio; la cual tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores Colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.

### **Sistema Financiero Colombiano**<sup>12</sup>

El sistema financiero colombiano es un pilar fundamental de la actividad económica que analiza importantes recursos hacia los diferentes sectores que la componen. La evolución ha beneficiado el proceso de desarrollo del país mediante la ampliación y cobertura de sus servicios.

El proceso de recuperación del sistema, desde la crisis de la década pasada, se ha visto fortalecido por ser una de medidas aplicadas en los últimos años, que den un impulso adicional al proceso de liberación. Con la Ley de Reforma Financiera, se tomo una acción de fundamental importancia para cambiar la estructura del sistema financiero, con el objeto de que este pueda desarrollarse en un ambiente más libre, competitivo y transparente.

Este sistema se halla integrado principalmente por la autoridad monetaria, los bancos comerciales, las corporaciones financieras, las corporaciones de ahorro y vivienda y las compañías de financiamiento comercial. En septiembre de 1992, el total de activos del sistema financiero fue de \$ 15.807.811 millones, siendo el sector bancario el de mayor participación con un 55,7% del total. Le siguen en segundo término, las corporaciones de ahorro y vivienda con el 19,0%, las

---

12 LUIS ÁNGEL ARANGO, Biblioteca. Economía. Colombia. (En línea) <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/colombia/eco3.htm> Citado el 28 de Marzo del 2010.

corporaciones financieras con el 10,7% y las compañías de financiamiento comercial, con el 5,1% restante.

### **Superintendencia Financiera<sup>13</sup> y CIFIN<sup>14</sup>**

Es una entidad adscrita al Ministerio de Hacienda, creada por la Ley 45 de 1923, y sus funciones de supervisar, vigilar y sancionar a las entidades del sistema financiero se han visto ampliamente mejoradas mediante novedosos esquemas de control y equipamiento tecnológico.

La Superintendencia Financiera de Colombia ejerce las funciones establecidas en el decreto 2739 de 1991 y demás normas que la modifiquen o adicionen, el decreto 663 de 1993 y demás normas que lo modifiquen o adicionen, la ley 964 de 2005 y demás normas que la modifiquen o adicionen, las demás que señalen las normas vigentes y las que le delegue el Presidente de la República.

La CIFIN es un servicio privado de información, conformado por bases de datos de diverso carácter, a través de las cuales se muestra el comportamiento comercial y financiero de las personas que son reportadas a ellas.

La actividad crediticia implica riesgo y por tanto requiere que quien vaya a conceder crédito actúe con prudencia y tome las mayores precauciones, a fin de evitar la pérdida de los dineros prestados. La principal precaución consiste en conocer el perfil de riesgo del futuro deudor.

---

13 SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Definición. (En línea) <http://www.superfinanciera.gov.co/> Citado el 28 de Marzo del 2010.

14 CIFIN. Definición. (En línea) <http://www.cifin.com.co> Citado el 28 de Marzo del 2010.

## **Banco de la República de Colombia<sup>15</sup>**

Esta entidad se creó como Banco Central de Colombia mediante la Ley 25 de 1923, definido como una entidad de derecho público económico de naturaleza única, con autonomía administrativa especial. Recientemente, con ocasión de la Reforma Constitucional de 1991 se introdujeron importantes cambios: el artículo 371 de la nueva Constitución política dispone que el Banco de la República ejercerá las funciones de banca central con sujeción a la ley y en coordinación con la política económica general. Fue así como se elevó la condición del Banco de la República a la categoría de órgano del Estado, de rango constitucional. Es esta la más importante reforma que se introduce a la Entidad desde su creación. De esta manera, el Banco de la República no sería únicamente, en lo sucesivo, el Banco Emisor previsto en la constitución anterior. Pasa ahora ser el órgano del Estado que tendrá a su cargo la función constitucional de banca central esto significa que continuara emitiendo la moneda legal, pero también tendrá a su cargo regular la circulación monetaria, los cambios internacionales y el crédito, con el propósito de velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda. Al mismo tiempo, deberá adelantar las demás funciones propias de la banca central: administra las reservas internacionales en beneficio de la economía nacional, ser prestamista de última instancia y banquero de los establecimientos de crédito, y servir como agente fiscal del Gobierno.

En adelante, el Banco de la República será el que decidirá en forma autónoma, cuando debe o no otorgarle crédito al gobierno o cuando se justifica garantizar sus obligaciones. De esta manera, queda facultado para diseñar y regular la política monetaria según su propio y único criterio, en concordancia con el marco macroeconómico general, guiado siempre por el objetivo fundamental de mantener la estabilidad de la moneda.

---

15 LUIS ANGEL ARANGO, Biblioteca. Economía. Colombia. (En línea) <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/colombia/eco3.htm> Citado el 28 de Marzo del 2010.

#### **4.5 MARCO GEOGRÁFICO**

La oficina del banco BBVA en la cual se realiza la investigación, se encuentra ubicada en la ciudad de Palmira, la cual se sitúa en departamento del Valle del Cauca en Colombia; localizada en la región sur del departamento. Localizada en la ribera oriental del Río Cauca, es la segunda población en importancia del departamento, centro de grandes ingenios azucareros como Manuelita, Providencia y demás, esta ciudad está a 22 km de Santiago de Cali, la capital. Se le conoce como la Capital Agrícola de Colombia.

El banco BBVA de la ciudad de Palmira con código de verificación interno 690 se encuentra situado en la zona céntrica de la ciudad de Palmira, con dirección calle 31 # 29– 08 edificio Ganadero.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración y desarrollo de la asesoría empresarial al banco BBVA orientado al producto de Libranza, se llevara a cabo, a través del método de investigación exploratoria, tanto a nivel interno como a nivel externo de la organización, ya que en el proceso de información se obtendrá a través de entrevistas con el subgerente Roberto González Varela en primera instancia, luego con los empleados, quienes brindaran información acerca de la razón de ser del producto de Libranza y todos los antecedentes de la empresa, conocer sus falencias y así poder generar soluciones para mejorar la competitividad en el mercado para dicho producto, de igual manera se realizo un proceso de observación a clientes para conocer los convenios, reconocimientos de la entidad, debilidades y otros aspectos.

Este tipo de investigación se eligió porque el proyecto que se realizará estará basado en el surgimiento de una problemática que se detecto después del análisis que se realizó a la entidad por medio de entrevista realizada al subgerente Operativo y de apoyo comercial, Roberto González Varela, el cual no ha sido abordado, es el caso del producto de Libranza, ya que este es un producto nuevo en la entidad, y el objetivo final es hacer que la empresa tenga una mayor competitividad en el sector financiero con la entrada de este producto al mercado. Se tomaron una serie de variables internas y externas para desarrollar las estrategias y así realizar el modelo del plan de acción. De igual forma la investigación exploratoria plantea una formulación de un problema con el fin de proponer soluciones pertinentes a través de información precisa.

También se llevara a cabo el tipo de investigación descriptiva, ya que con este proyecto se busca especificar propiedades y características importantes de personas, grupos o comunidades<sup>16</sup> y el entorno en general de la entidad. Buscando medir aspectos muy precisos para el banco como son los factores internos y externos para plantear estrategias y planes de acción que le posibilite ser más competitivo en el sector financiero de la ciudad de Palmira, entre otras variables.

## **5.2 TIPO DE INFORMACIÓN**

### **5.2.1 Fuentes Primarias**

Reuniones con el subgerente Roberto González Varela quien nos proporciona toda la información acerca de la entidad y del producto de Libranza, desde su comienzo hasta la actualidad. Su trayecto desde que surgió el producto, los clientes que ha ido incorporando, el porqué del surgimiento, como ha hecho para introducirse en ese mercado tan competitivo, que resultados esperan con la implementación de este, entre otras aspectos.

### **5.2.2 Fuentes Secundarias**

Se desarrollara bajo esta fuente porque es importante partir de unos antecedentes del tema para tener un punto de partida en su aplicación, como libros, documentos de Internet, especialistas en el tema, datos históricos del sector financiero para conocer más a fondo el mercado de dicha organización y contribuir al desarrollo y

---

16 RAMÍREZ. Rafael, Dialéctica de la verificación de hipótesis, Consejo de desarrollo científico y humanístico. 2005. Pág. 35.

crecimiento del producto de Libranza por medio de estrategias competitivas y comparativas que hagan más competente a el banco con relación a los demás en el sector.

### **5.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se llevó a cabo por medio de una investigación exploratoria, mediante la cual se hizo un reconocimiento de oportunidades y se identificaron características sobre el producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira, y con esto lograr que el banco identifique sus fortalezas y debilidades en cuanto a dicho producto.

Con respecto al método de investigación se manejaron dos métodos de investigación, los cuales son el método cualitativo y el método cuantitativo. El enfoque cualitativo se consiguió a través de entrevistas con colaboradores del banco BBVA de la ciudad de Palmira, donde se identificó y se analizó las variables relacionadas con el producto Libranza tales como: tasa de interés, plazo, monto mínimo y monto máximo, requisitos, etc. De la misma manera se realizó un proceso de observación a las entidades que poseen este producto de Libranza y también a las entidades que podrían llegarlo a ofrecer y así conseguir la información que permita definir estrategias para mejorar la competitividad del banco BBVA de la ciudad de Palmira.

El segundo tipo de investigación es el cuantitativo, ya que el objetivo de la información recolectada por los proyectistas, permite examinar datos entre el banco BBVA de la ciudad de Palmira con respecto a la información de las variables de las otras entidades tanto bancarias como las no bancarias, y así poder realizar un análisis en cuanto a la información que se recopiló en relación al producto Libranza de las entidades de la ciudad de Palmira.

### 5.3.1 Método Cualitativo

Su función consiste en describir o generar una teoría de un modelo adecuado a través de datos previamente obtenidos. Donde se desarrollan conceptos, partiendo de datos obtenidos mediante las entrevistas llevadas a cabo con los empleados del banco BBVA de la ciudad de Palmira. Este método de investigación es de índole interpretativo, donde las personas participan activamente durante todo el proceso con el fin de transformar la realidad, generando un plan que esté formalmente establecido y reconocido por todos los miembros.

### 5.3.2 Método Cuantitativo<sup>17</sup>

El método Cuantitativo es aquel que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística.

Para que este exista se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos

A continuación se relaciona la encuesta que se utilizará para lograr obtener las principales variables del producto Libranza que ofrecen las entidades de la ciudad de Palmira:

---

17 WIKIPEDIA. Metodología cuantitativa (En línea)  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_cuantitativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cuantitativa) Citado el 28 de Marzo del 2010.



PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Nombre de la entidad \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Identificar las diferentes variables que caracterizan al producto Libranza por parte de las entidades que ofrecen el producto en la ciudad de Palmira.

1. ¿Cuál es la tasa de interés que manejan para el producto Libranza?
2. ¿Cuál es el monto mínimo que se puede solicitar para tener acceso al producto Libranza?
3. ¿Cuál es el monto máximo que se puede solicitar para tener acceso al producto Libranza?
4. ¿Cuál es el plazo máximo que tienen para el pago del producto Libranza?
5. ¿Cuál es el ingreso mínimo requerido para acceder al producto Libranza?

## **6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **6.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO BBVA**

El Banco Ganadero nace en junio de 1956 en el marco de la Primera Feria Exposición Agropecuaria y con el apoyo de un grupo de ganaderos del país. La misión principal del Banco Ganadero Popular (su primer nombre) fue la de impulsar y fomentar la actividad agropecuaria. En 1959 la Ley 26 transforma el Banco en sociedad de economía mixta y la Caja Agraria pasa a ser accionista junto con el Gobierno, particular y ganadero. En 1979 dentro del constante proceso de transformación, el Banco descentraliza sus actividades y crea siete gerencias regionales con el fin de atender de manera más efectiva los requerimientos de las principales regiones del país. Para 1980 el porcentaje del capital en poder de los accionistas particulares había crecido al 68,84%, mientras bajaba la participación del Gobierno a un 29,68% y de la Caja Agraria a 1,48%.

En 1994 el Banco Ganadero es la primera empresa colombiana en colocar sus acciones en Wall Street y se emiten acciones preferenciales en los mercados nacional e internacional. El 31 de mayo de 1996 se hace el anuncio de la fusión del Banco Ganadero con el Banco Bilbao Vizcaya, operación que se haría efectiva el 27 de agosto cuando el BBV adquirió, mediante martillo en la Bolsa de Bogotá, el 40% del capital accionario de la entidad colombiana. En julio de 1998 el Banco Bilbao Vizcaya asume el control del Banco Ganadero con la adquisición de un 15% adicional del capital accionario. La fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, en diciembre de 1999, representó para el Banco Ganadero contar con la garantía, solidez y respaldo de uno de los principales bancos europeos, el BBVA. En septiembre de 2000, tras una capitalización por 260 millones de dólares el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), pasa a ser el propietario del 85,12% del capital accionario del Banco Ganadero. Con la Oferta Pública de Adquisición

de Acciones realizada en el mes de abril del 2001, el BBVA logró incrementar su propiedad sobre el capital accionario del Banco Ganadero para quedar con el control en el 95,16% de las acciones. Esta operación, con la que se adquirió cerca del 9% adicional del capital accionario del Banco Ganadero, significó una inversión cercana a los USD\$ 44 millones de dólares por parte de BBVA. En el año 2004 se produce el cambio de marca, pasando de ser el BBVA Banco Ganadero a BBVA acogiendo la marca de su casa matriz española (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), uno de los bancos más importantes de Europa, presente en las principales economías de América Latina con inversiones de primer nivel en bancos, fondos de pensiones, aseguradoras, banca de inversión y otras actividades del sector financiero.

El producto Libranza es una figura que anteriormente se manejaba como una herramienta más de colocación, pero con la evolución del mercado y la crisis en el sector financiero se hace necesario implementar este producto como modelo de posicionamiento, mejoramiento y recordación en los clientes, logrando la fidelidad y el grado de competitividad en el entorno.

Debido a la competencia que existe en el sector financiero, el banco BBVA de la ciudad de Palmira decide ampliar su portafolio con un nuevo producto de consumo como estrategia que le permita incrementar la facturación en esta línea, así mismo, reforzar el portafolio de servicios empresariales y de particulares. Es por ello que surge el crédito de Libranza con el objetivo de cubrir las necesidades de consumo de empleados de las Empresas con las cuales el BBVA Colombia haya suscrito convenio de Libranza, para lograr el Incremento de la colocación de créditos de consumo, optimizar los diferentes circuitos de aprobación y desembolso de créditos de clientes de nómina, afianzar las relaciones con las empresas y ofrecer las condiciones financieras preferenciales para clientes de nómina.

Inicialmente se desarrolla una conversación entre proyectistas y representantes. En dicha conversación el representante bancario expresa la inquietud del banco por querer desarrollar un estudio de competitividad para mejorar el posicionamiento del producto Libranza en la ciudad de Palmira.

Para el presente trabajo se cuenta con la autorización expresa de la oficina territorial a la cabeza de la ejecutiva de cuenta de la zona territorial occidente de Libranza Dra. Nohora Marina Moncaleano, quien dio respuesta a la solicitud presentada a la solicitud presentada por los proyectistas.

## **6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.2.1 Misión**

Ser una entidad financiera de primer nivel con permanente vocación de liderazgo, que busca satisfacer integralmente las necesidades de nuestros clientes, a través de un amplio portafolio de productos y servicios financieros innovadores y con valor agregado, garantizando la rentabilidad de los accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y el bienestar de la comunidad.

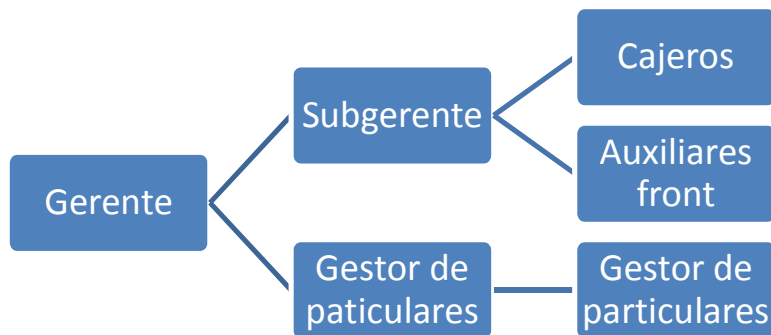
### **6.2.2 Visión**

***BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas.***

Cabe la pena resaltar que esta visión es la establecida por el banco BBVA, en su plan estratégico aprobado a nivel internacional.

### 6.2.3 Organigrama

**Figura 3.** Organigrama de la oficina del BBVA Palmira.



**Fuente:** Banco BBVA Palmira

## 6.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En cuanto a los productos y servicios que ofrece el banco BBVA a sus clientes se pueden encontrar que estos se dividen en los siguientes:

### 6.3.1 Productos De Consumo

- Consumo Otros Destinos
- Compra De Cartera
- Consumo De Vehículo
- Consumo De Libranza
- Tarjeta De Crédito
- Blue BBVA
- Cuenta Corriente Rentable Plus
- Cupo Rotativo Express
- Créditos

- Hipoteca Para Comprar Casa
- Hipoteca Para Cambiar Casa

### **6.3.2 Productos De Cuenta**

- Cuenta Ordinaria
- Libretón BBVA
- Deposito BBVA
- Libreta Flexible BBVA

### **6.3.3 Seguros**

- Seguros Vivienda BBVA
- Seguros Personales
- Seguro De Vida BBVA
- Seguro BBVA Protección De Pagos
- Seguros BBVA Coches

Para la elaboración del estudio de competitividad del banco BBVA, se tendrá en cuenta el producto Libranza, ya que este producto es nuevo en la entidad y se pretende que tenga un mayor nivel de participación en el mercado.

## **7. ANTECEDENTES DEL PRODUCTO LIBRANZA**

La Libranza es un crédito de consumo con unas características especiales, en donde el deudor autoriza a su entidad empleadora a descontar de su nomina mensual o quincenal una suma determinada para aplicar a la cancelación de sus obligaciones ante una entidad financiera, y la entidad empleadora se compromete a entregar dichas sumas a la entidad financiera en un plazo previamente convenido. Para el adecuado desarrollo del esquema de Libranza es de suma importancia que la entidad financiera cuente con la autorización de descuento de nómina del deudor-empleado y el convenio de recaudo debidamente suscrito con la entidad empleadora en donde estén expresamente consignadas todas las obligaciones del convenio.

El BBVA de la ciudad de Palmira con respecto al producto Libranza, comenzó a comercializarlo desde aproximadamente el 15 de enero del año 2009, con los pensionados de la policía nacional, lo cual ha mostrado un importante desarrollo para el banco BBVA ya que se observado que estos créditos tienen mejor proyección de pagos, inicialmente comenzó con una tasa de interés del 1.7% mensual, y con un periodo de pago de hasta 60 meses de plazo, con un previo análisis se procedía al desembolso, el cual tardaba entre 15 y 20 días. La colocación de los recursos del banco es un factor determinante para el prestigio y rendimientos de sus accionistas para lo cual el área de marketing y productos comienza a generar más convenios que permitan ampliar el mercado, en segundo lugar se generó el vinculo de Libranza con los pensionados del ISS (seguro social), los cuales son un mercado importante ya que cobran su pensión en la oficina de BBVA Palmira, y esto facilita el suministro de la información. Posteriormente se comenzaron a generar convenios con la agencia logística que es la encargada de pagar la nómina de los miembros activos del batallón de ingenieros Codazzi; de igual manera con la empresa de construcción CSS

constructores, Acuaviva S.A. E.S.P., pensionados de las Fuerzas Armadas, pensionados de FOPEP, pensionados de la Fiduprevisora, para el año 2009 en el mes de junio se celebró el contrato entre la Secretaria de Educación Municipal de Palmira y el BBVA de convenio de Libranza con una tasa especial del 1.38%, con un tiempo máximo de plazo de 72 meses, un periodo de 1 mes sin cobro denominado periodo de gracia y sin codeudor, con el fin de captar todo este atractivo mercado, el cual se está trabajando por parte de todo el equipo comercial y sus canales externos de ventas, el convenio mas reciente se celebro entre el Instituto Nacional Penitenciario INPEC y BBVA, con las mismas características y condiciones que el de la secretaria de educación, con la gran ventaja que los empleados de este instituto reciben su pago en la oficina y esto mejora la capacidad de endeudamiento del cliente debido a que tiene trayectoria en el banco y su cuenta de nómina.

Actualmente los principales objetivos del banco con este producto son:

- Ampliar la oferta de productos.
- Incrementar la colocación de créditos de consumo.
- Afianzar las relaciones con empresas, cooperativas, fondo de empleados.
- Fidelizar con venta cruzada, es decir ofrecer más productos cuando se hace la Libranza, a los clientes de este segmento.

Se está manejando la cuota fija de interés, en moneda pesos, con tiempos de aprobación entre 3 y 8 días para el desembolso, se solicita que el cliente no tenga reportes negativos en CIFIN (central de información financiera).

El motivo académico que enfoca este proyecto, es la comunicación que una vez en el curso laboral, uno de los proyectistas, la tiene con la Gerencia Regional del BBVA, en dicha entrevista, el proyectista plantea la necesidad que la sucursal de Palmira presenta en lo relacionado con la preocupación que surge en el mercado financiero por mejorar y surgir ante el estado de competitividad, por ofrecer los servicios y mejorar los rendimientos de colocación de recursos, ya que los altos índices de morosidad y cartera castigada han llevado a tomar medidas preocupantes para la aceptación de los créditos de consumo, ocasionando que los clientes sean cada vez mejor seleccionados, y que cumplan con los perfiles adecuados según requerimientos de la entidad financiera que desembolsara el préstamo. Siendo el producto de Libranza la herramienta objetivo de la mayoría de entidades del sector para cumplir con sus objetivos comerciales reflejados en el crecimiento y posicionamiento económico. La gerencia regional acepta la solicitud y con elementos concretos por parte de dicha oficina, se plantea elaborar un estudio de competitividad del producto Libranza en la ciudad de Palmira.

El producto de Libranza es una figura que anteriormente se manejaba como una herramienta más de colocación, pero con la evolución del mercado y la crisis en el sector se hace necesario implementar este producto como modelo de posicionamiento, mejoramiento y recordación en los clientes, debido a que se puede llegar a lograr la fidelidad y el grado de competitividad en el entorno.

El propósito máximo de toda entidad es lograr abarcar el mayor número de clientes satisfechos por sus productos, percepción que cambia a partir de la década de los 90"s, puesto que además de obtener clientes, se debe basar en la capacidad de pago y balance de flujo de caja que no genere perjuicio para los fines económicos de las entidades financieras.

El proyecto está basado en desarrollar un estudio de competitividad que permita el aumento en las ventas del producto Libranza del BBVA en el sector de Palmira, con la explotación de los elementos diferenciadores que puedan presentarse para producir estrategias de comercialización efectivas y de esa forma atraer a los clientes potenciales en un alto nivel de volumen de esta ciudad, enlace que sirve como puente entre el sector académico y el financiero para realizar diversas investigaciones en el campo de aplicación.

## **7.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO LIBRANZA**

La Libranza es una figura muy utilizada por las entidades financieras para otorgar créditos a los empleados, por lo que les asegura el recaudo de las cuotas, en la medida que se descuentan de la nómina del empleado.

El pagaré Libranza, es un acuerdo de pago a través de un contrato, que incorpora un convenio bilateral de quienes lo otorgan, de pagar una suma de dinero establecida durante un tiempo determinado a otra persona, autorizando el descuento por parte de esta de su sueldo por nómina.

Un aspecto de gran importancia que se debe tener en cuenta cuando se utiliza la modalidad de Libranza es la determinación precisa de la capacidad de pago y la capacidad de descuento como se especifican a continuación:

**La Capacidad De Pago:** Es determinada por un análisis detallado en donde se cuantifican todos los egresos mensuales del deudor (servicios públicos, alimentación, educación tanto del beneficiario de la libranza como de las personas a su cargo, arriendo, impuestos, gastos por salud, obligaciones financieras y demás gastos que se evidencien), mediante la información que suministra el deudor y los documentos que los soportan, y se procesen frente a los parámetros

que tiene establecidos cada ente para el segmento del mercado al que pertenece el deudor y la información que el analista pueda detectar y discernir.

**La Capacidad De Descuento:** Es el porcentaje o monto que puede ser descontado del sueldo del empleado, que para el caso de las empresas, de acuerdo con el literal b) del Artículo 59 del Código sustantivo del trabajo, no puede superar un cincuenta por ciento (50%) de los salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos.

#### **5.1.1 Caracterización Del Producto Libranza**

El producto Libranza del banco se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Tasa de interés del 1.3%.
- Aplica a trabajadores o pensionados que devenguen desde un salario y medio mensual legal vigente (\$772.500).
- Aplica para pensionados ISS, Fopep, Casur, FFMM y empresas con convenios.
- La suma de todas las deducciones de nomina (incluidas las cuotas de Libranza, seguros, cooperativas, etc.) mas la cuota del crédito solicitado debe ser menor o igual al 50% del salario básico.
- Plazo de 6 a 72 meses.
- Monto mínimo \$ 600.000

## 8. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

### 8.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE CLIENTES POTENCIALES DE LA CIUDAD DE PALMIRA

En la ciudad de Palmira se pueden encontrar todo tipo de empresas según su tamaño; grande, mediana, pequeña y micro, las cuales están constituidas como lo muestra el cuadro 1.

**Cuadro 1.** Clasificación De Las Empresas.

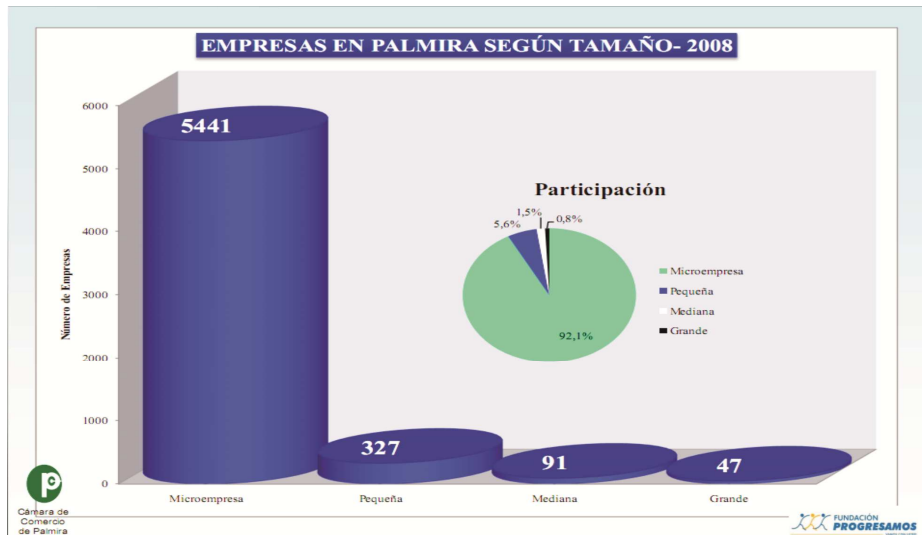
| TIPO DE EMPRESA | EMPLEADOS      | ACTIVOS                  |
|-----------------|----------------|--------------------------|
| Micro           | Hasta 10       | Menos de 501 SMLV        |
| Pequeña         | Entre 11 y 50  | Desde 501 SMLV y 5000    |
| Mediana         | Entre 50 y 200 | Desde 5001 SMLV a 15.000 |
| Grande          | Más de 200     | Más de 15.000 SMLV       |

**Fuente:** Ley 590 Mipymes.

Con la información anterior se puede establecer que el banco BBVA tiene limitaciones dependiendo el tamaño de empresa.

### 8.1.1 Empresas En Palmira Según Tamaño

**Grafico 1.** Empresas En Palmira Según Tamaño.



**Fuente:** Cámara de Comercio Palmira

En el grafico 1, se encontró que en la ciudad de Palmira la participación de las microempresas es mayor comparada a las pequeñas, medianas y grandes empresas. Lo que se determino en la entidad como una falencia, debido a que el producto Libranza tiene como requisito un mínimo de 30 empleados para poder vincularse a la entidad. Este aspecto se puede convertir en una oportunidad para la empresa, ya que si aprovecha las microempresas que se encuentran en la ciudad de Palmira, sus clientes podrían crecer, debido a que hay microempresas que devengan desde un salario mínimo, el cual es requerido para participar en el convenio. La entidad debe tener en cuenta las empresas pequeñas, ya que también son significativas y pueden ser aprovechadas con el propósito de acrecentar los convenios de Libranza y así mejorar el posicionamiento y el buen nombre de la entidad.

## 8.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

Dentro de este análisis de mercado es importante conocer aspectos fundamentales como lo menciona Porter<sup>18</sup>, con las fuerzas de competitividad establecidas en el marco teórico y que se mencionaran, con el fin de conocer los competidores actuales, los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y proveedores de la entidad; en relación con el producto Libranza del banco BBVA de la ciudad Palmira, de los cuales se entrara a cuantificar con variables significativas que ayudaran para el análisis del mercado con respecto al producto libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira.

A continuación se muestran los datos recolectados de las diferentes entidades bancarias y no bancarias de la ciudad de Palmira con relación al producto Libranza, estos datos fueron recopilados por los proyectistas para establecer las variables que corresponden al producto libranza.

---

<sup>18</sup> Ibíd. Pág. 13

**Tabla 1.** Relación entidad-tasa de interés

| BANCO           | TASA DE INTERÉS |
|-----------------|-----------------|
| BANCOLOMBIA     | 1.25%           |
| BBVA            | 1.3%            |
| BANCO OCCIDENTE | 1.6%            |
| DAVIVIENDA      | 1.35%           |
| AV VILLAS       | 1,82%           |
| BANCO AGRARIO   | 1.7%            |
| COLPATRIA       | 1.45%           |
| BANCO POPULAR   | 1.4%            |
| COLMENA BCSC    | 1.43%           |
| BANCO BOGOTÁ    | 1.65%           |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En la tabla 1 se muestra la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias de la ciudad de Palmira, estos porcentajes muestran que BANCOLOMBIA, es la entidad con la menor tasa del producto lo cual hace que sea uno de los fuertes en el mercado, en segundo lugar BBVA ofrece una tasa del 1.3%, es un interés competitivo en el mercado ya que este interés está por debajo de otras entidades, mientras que AVVILLAS es la entidad con el interés más alto del mercado con el 1.82%, lo cual es una desventaja con respecto a las demás entidades que se muestran comercializando el producto Libranza.

**Tabla 2.** Relación entidad-monto mínimo

| BANCO           | MONTO MÍNIMO |
|-----------------|--------------|
| BANCOLOMBIA     | \$1.000.000  |
| BBVA            | \$600.000    |
| BANCO OCCIDENTE | \$500.000    |
| DAVIVIENDA      | \$1.000.000  |
| AV VILLAS       | \$ 500.000   |
| BANCO AGRARIO   | Desde 2 SMLV |
| COLPATRIA       | \$500.000    |
| BANCO POPULAR   | \$300.000    |
| COLMENA BCSC    | \$500.000    |
| BANCO BOGOTÁ    | \$500.000    |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En la tabla 2, con respecto al monto mínimo que se presta en la Libranza se encuentra que el BANCO POPULAR es la entidad que menos dinero presta con un monto mínimo desde \$300.000, esto hace que puedan tener ventajas en el mercado de este tipo ya que las personas que requieran un monto similar podrán optar por tomar el préstamo con esta entidad. El BBVA presta desde \$600.000 lo cual hace que se encuentre dentro del promedio de las entidades del sector, el BANCO AGRARIO y BANCOLOMBIA son las entidades que mayor valor requieren para adquirir un préstamo por Libranza.

**Tabla 3.** Relación entidad - monto máximo

| BANCO           | MONTO MÁXIMO  |
|-----------------|---------------|
| BANCOLOMBIA     | \$128.875.000 |
| BBVA            | \$150.000.000 |
| BANCO OCCIDENTE | \$154.650.000 |
| DAVIVIENDA      | \$80.000.000  |
| AV VILLAS       | \$15'000.000  |
| BANCO AGRARIO   | \$103.100.000 |
| COLPATRIA       | \$90.000.000  |
| BANCO POPULAR   | \$15.000.000  |
| COLMENA BCSC    | \$78.066.000  |
| BANCO BOGOTÁ    | \$61.860.000  |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

Con respecto al monto máximo a prestar por las entidades, el BANCO DE OCCIDENTE es el que más presta con una cifra de hasta por 300 SMLV, lo cual puede llegar a generar que personas que requieran créditos por altos valores puedan optar por realizar los trámites mediante esta entidad, el BBVA presta hasta \$150.000.000 esto puede ser un factor de importante ya que se encuentra entre las entidades que mas prestan por medio de Libranza.

**Tabla 4.** Relación entidad-plazo

| BANCO           | PLAZO       |
|-----------------|-------------|
| BANCOLOMBIA     | 6-60 MESES  |
| BBVA            | 6- 72 MESES |
| BANCO OCCIDENTE | 6-60 MESES  |
| DAVIVIENDA      | 6-72 MESES  |
| AV VILLAS       | 6-60 MESES  |
| BANCO AGRARIO   | 6-60 MESES  |
| COLPATRIA       | 6-60 MESES  |
| BANCO POPULAR   | 6-60 MESES  |
| COLMENA BCSC    | 6-36 MESES  |
| BANCO BOGOTÁ    | 6-60 MESES  |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En la tabla 4 con relación al plazo del crédito por Libranza se observa que el BBVA y DAVIVIENDA son las entidades que mas plazo ofrecen para la Libranza con hasta 72 meses de duración para el crédito, esta es una ventaja en el mercado ya que los clientes que adquieran el préstamo las cuotas podrán ser más bajas debido al plazo para pagar el crédito. El promedio de plazo máximo es de 60 meses en las entidades del sector.

**Tabla 5.** Relación entidad-ingreso mínimo

| <b>BANCO</b>           | <b>INGRESO<br/>MÍNIMO</b> |
|------------------------|---------------------------|
| <b>BANCOLOMBIA</b>     | 1 SMLV                    |
| <b>BBVA</b>            | 1.5 SMLV                  |
| <b>BANCO OCCIDENTE</b> | 1 SMLV                    |
| <b>DAVIVIENDA</b>      | 1SMLV                     |
| <b>AV VILLAS</b>       | 1 SMLV                    |
| <b>BANCO AGRARIO</b>   | 1 SMLV                    |
| <b>COLPATRIA</b>       | 1 SMLV                    |
| <b>BANCO POPULAR</b>   | 1 SMLV                    |
| <b>COLMENA BCSC</b>    | 1 SMLV                    |
| <b>BANCO BOGOTÁ</b>    | 1.5 SMLV                  |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En la tabla 5, el ingreso mínimo requerido por la mayoría de entidades de la ciudad Palmira para poder adquirir un crédito por Libranza es de 1 SMLV, el BANCO BOGOTÁ y el BBVA, son los que aumenta a 1.5 SMLV, pero se encuentran dentro del promedio requerido por las entidades del sector.

**Tabla 6.** Relación entidad-tasa de interés

| ENTIDADES NO BANCARIAS  | TASA DE INTERÉS MENSUAL |
|-------------------------|-------------------------|
| COOPSERP                | 1.8%                    |
| CREDISERVICIOS          | 2.1 %                   |
| COPROCENVA              | 1.4%                    |
| COUNAL                  | 1.5%                    |
| CRECIAT                 | 1.7%                    |
| INVERCOOB               | 1.4%                    |
| SUSEGURIDAD             | 1.8%                    |
| EL FUTURO               | 2.5%                    |
| GRANCOOP                | 1.5%                    |
| MULTIACTIVA COOPEVENTAS | 2.1%                    |
| COTRAIM                 | 1.5%                    |
| INVERSORA PICHINCHA     | 1.9%                    |
| SERVIVAL                | 1.6%                    |
| JURISCOOP               | 1.6%                    |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En la tabla 6 se muestra que todas las entidades no bancarias que ofrecen el producto Libranza en la ciudad de Palmira, tienen tasas más altas con respecto al BBVA (1.3%), y esto genera diferencia en el mercado para los clientes, la tasa más alta es la de CREDISERVICIOS y COOPEVENTAS con un 2.1% de interés mensual, mientras que la más baja en interés la ofrece COPROCENVA e INVERCOOB con un 1.4%.

**Tabla 7.** Relación entidad-monto mínimo

| ENTIDADES NO<br>BANCARIAS  | MONTO<br>MÍNIMO |
|----------------------------|-----------------|
| COOPSERP                   | \$ 600.000      |
| CREDISERVICIOS             | \$ 1.000.000    |
| COPROCENVA                 | \$ 600.000      |
| COUNAL                     | \$ 1.000.000    |
| CRECIAT                    | \$ 1.000.000    |
| INVERCOOB                  | \$ 500.000      |
| SUSEGURIDAD                | \$ 300.000      |
| EL FUTURO                  | \$ 500.000      |
| GRANCOOP                   | \$ 500.000      |
| MULTIACTIVA<br>COOPEVENTAS | \$ 300.000      |
| COTRAIM                    | \$ 400.000      |
| INVERSORA<br>PICHINCHA     | \$ 600.000      |
| SERVIVAL                   | \$ 1.000.000    |
| JURISCOOP                  | \$ 600.000      |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En la tabla 7 con respecto al monto mínimo a prestar por las entidades no bancarias la mayoría se encuentra dentro del promedio de lo ofrecido por el BBVA y demás entidades bancarias, SERVIVAL, CRECIAT, y CREDISERVICIOS son entidades que tienen un monto mínimo alto para prestar a los usuarios.

**Tabla 8.** Relación entidad-plazo

| ENTIDADES NO BANCARIAS | PLAZO EN MESES |
|------------------------|----------------|
| COOPSERP               | 60 meses       |
| CREDISERVICIOS         | 61 meses       |
| COPROCENVA             | 62 meses       |
| COUNAL                 | 59 meses       |
| CRECIAT                | 72 meses       |
| INVERCOOB              | 60 meses       |
| SUSEGURIDAD            | 36 meses       |
| EL FUTURO              | 60 meses       |
| GRANCOOP               | 60 meses       |
| MULTIACTIVA            |                |
| COOPEVENTAS            | 60 meses       |
| COTRAIM                | 59 meses       |
| INVERSORA              |                |
| PICHINCHA              | 60 meses       |
| SERVIVAL               | 60 meses       |
| JURISCOOP              | 60 meses       |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

El plazo en el producto Libranza para las entidades no bancarias está entre 36 y 72 meses, lo cual las hace ser competitivas en el sector debido a que se encuentran en el promedio de las entidades bancarias de la ciudad de Palmira. CRECIAT es la entidad que presta a mayor plazo dentro de este grupo igual al del BBVA de 72 meses para el producto Libranza.

**Tabla 9.** Relación entidad-ingreso mínimo

| ENTIDADES NO BANCARIAS | SUELDO MÍNIMO REQUERIDO |
|------------------------|-------------------------|
| COOPSERP               | \$ 600.000              |
| CREDISERVICIOS         | \$ 800.000              |
| COPROCENVA             | \$ 515.500              |
| COUNAL                 | \$ 515.500              |
| CRECIAT                | \$ 1.000.000            |
| INVERCOOB              | \$ 515.500              |
| SUSEGURIDAD            | \$ 600.000              |
| EL FUTURO              | \$ 515.500              |
| GRANCOOP               | \$ 600.000              |
| MULTIACTIVA            |                         |
| COOPEVENTAS            | \$ 600.000              |
| COTRAIM                | \$ 515.500              |
| INVERSORA              |                         |
| PICHINCHA              | \$ 1.000.000            |
| SERVIVAL               | \$ 600.000              |
| JURISCOOP              | \$ 515.500              |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

El sueldo mínimo requerido para las entidades no bancarias está entre 1 SMLV y \$1.000.000, esto permite que tengan cobertura en el mercado de las entidades bancarias las cuales solicitan como ingreso similitud en los montos del sueldo, al momento de adquirir el producto Libranza, es importante resaltar que CRECIAT es una entidad que ofrece un amplio plazo pero requiere \$1.000.000 como sueldo mínimo para adquirir el producto.

### **8.2.1 Competidores Actuales**

Desde el año 2004 el banco BBVA se ha caracterizado por ser uno de los bancos con más reconocimiento a nivel nacional debido a su amplio portafolio y a que siempre se ha direccionado a brindar a sus clientes productos que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida; es por esto que surge el producto Libranza hace aproximadamente año y medio brindando una tasa de interés del 1.3 % mensual actualmente.

En la tabla 10 se encuentran las entidades del sector bancario que conforman parte de los competidores actuales del banco BBVA de la ciudad de Palmira, con sus respectivos montos mínimos y sus tasas de interés mensual, entre otras variables para vincularse al producto Libranza. En el cuadro se puede ver que el banco BBVA tiene una ventaja competitiva respecto a las demás entidades, puesto que la tasa de interés que manejan es la una de las más baja del mercado para dicho producto, vale la pena resaltar que BANCOLOMBIA tiene en la actualidad la tasa más baja que todas las demás con un 1.25% pero el monto a prestar es mayor que el del BBVA, lo que indica que el BBVA de la ciudad de Palmira tiene mas cobertura para las personas, ampliando su monto mínimo a prestar desde \$600.000 puesto que las personas en ocasiones no pueden pagar un monto tan alto y les sirve más el que ofrece BBVA y además proporciona un mayor plazo para el pago del crédito Libranza.

**Tabla 10.** Entidades Bancarias del Sector.

| BANCO                  | TASA DE INTERÉS | MONTO MÍNIMO | MONTO MÁXIMO   | PLAZO       | INGRESO MÍNIMO |
|------------------------|-----------------|--------------|----------------|-------------|----------------|
| <b>BANCOLOMBIA</b>     | 1.25%           | \$1.000.000  | \$ 128.875.000 | 6-60 MESES  | 1 SMLV         |
| <b>BBVA</b>            | 1.3%            | \$600.000    | \$150.000.000  | 6- 72 MESES | 1.5 SMLV       |
| <b>BANCO OCCIDENTE</b> | 1.6%            | \$500.000    | \$ 154.650.000 | 6-60 MESES  | 1 SMLV         |
| <b>DAVIVIENDA</b>      | 1.35%           | \$1.000.000  | \$80.000.000   | 6-72 MESES  | 1SMLV          |
| <b>AV VILLAS</b>       | 1,82%           | \$ 500.000   | \$15'000.000   | 6-60 MESES  | 1 SMLV         |
| <b>BANCO AGRARIO</b>   | 1.7%            | \$ 1.031.000 | \$ 103.100.000 | 6-60 MESES  | 1 SMLV         |
| <b>COLPATRIA</b>       | 1.45%           | \$500.000    | \$90.000.000   | 6-60 MESES  | 1 SMLV         |
| <b>BANCO POPULAR</b>   | 1.4%            | \$300.000    | \$15000000     | 6-60 MESES  | 1 SMLV         |
| <b>COLMENA BCSC</b>    | 1.43%           | \$500.000    | \$78.066.000   | 6-36 MESES  | 1 SMLV         |
| <b>BANCO BOGOTÁ</b>    | 1.65%           | \$500.000    | \$ 61.860.000  | 6-60 MESES  | 1.5 SMLV       |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

Otro de los competidores actuales lo constituyen las cooperativas, fondos de empleados, fondos de pensionados y entidades financieras. En la tabla 11, se puede observar algunas de las empresas que se mencionaron.

**Tabla 11.** Entidades No Bancarias Del Sector.

| ENTIDADES NO BANCARIAS  | TASA DE INTERÉS MENSUAL | MONTO MÍNIMO | PLAZO EN MESES | SUELDO MÍNIMO REQUERIDO |
|-------------------------|-------------------------|--------------|----------------|-------------------------|
| COOPSERP                | 1.8%                    | \$ 600.000   | 60 meses       | \$ 600.000              |
| CREDISERVICIOS          | 2.1 %                   | \$ 1.000.000 | 61 meses       | \$ 800.000              |
| COPROCENVA              | 1.4%                    | \$ 600.000   | 62 meses       | \$ 515.500              |
| COUNAL                  | 1.5%                    | \$ 1.000.000 | 59 meses       | \$ 515.500              |
| CRECIAT                 | 1.7%                    | \$ 1.000.000 | 72 meses       | \$ 1.000.000            |
| INVERCOOB               | 1.4%                    | \$ 500.000   | 60 meses       | \$ 515.500              |
| SUSEGURIDAD             | 1.8%                    | \$ 300.000   | 36 meses       | \$ 600.000              |
| EL FUTURO               | 2.5%                    | \$ 500.000   | 60 meses       | \$ 515.500              |
| GRANCOOP                | 1.5%                    | \$ 500.000   | 60 meses       | \$ 600.000              |
| MULTIACTIVA COOPEVENTAS | 2.1%                    | \$ 300.000   | 60 meses       | \$ 600.000              |
| COTRAIM                 | 1.5%                    | \$ 400.000   | 59 meses       | \$ 515.500              |
| INVERSORA PICHINCHA     | 1.9%                    | \$ 600.000   | 60 meses       | \$ 1.000.000            |
| SERVIVAL                | 1.6%                    | \$ 1.000.000 | 60 meses       | \$ 600.000              |
| JURISCOOP               | 1.6%                    | \$ 600.000   | 60 meses       | \$ 515.500              |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

Con lo anterior se puede determinar que las entidades no bancarias, no significan una amenaza para el banco, puesto que la tasa de interés más baja la posee el banco de igual manera el resto de las variables que especifica el cuadro anterior.

Esto se puede presentar como consecuencia de que estas entidades no poseen los suficientes recursos financieros, respaldo y reconocimiento ante las personas para estar a la par con las entidades bancarias del sector.

En la parte del trabajo de campo se analizara más a profundidad los competidores bancarios y no bancarios del banco BBVA de la ciudad de Palmira

con el fin de determinar las ventajas competitivas con que cuenta el banco respecto a las demás entidades.

### 8.2.2 Competidores Potenciales

Los competidores potenciales son aquellas empresas que en la actualidad no cuentan con el producto Libranza, pero podrían llegar a tenerlo y por lo tanto el BBVA de la ciudad de Palmira debe estar realizando constantes monitoreos a su entorno, en especial a estos competidores para así anticiparse al futuro y tener planes de acción que contribuyan al mejoramiento de dicho producto. Debido a que estas entidades no poseen el producto Libranza como tal, no se pueden establecer variables que determinan el producto Libranza como tasa de interés, monto mínimo, monto máximo, plazo y sueldo requerido.

Las organizaciones que conforman parte de estos competidores potenciales son las siguientes:

**Cuadro 2.** Entidades De Financiamiento Comercial.

| <b>Entidades De Financiamiento Comercial</b> |
|----------------------------------------------|
| Macrofinanciera                              |
| Finamerica                                   |
| Factoring Colombia                           |
| Coofinanciera                                |
| Serfinanza                                   |
| Sufinanciamiento                             |

**Fuente:** Cámara De Comercio Palmira.

**Cuadro 3.** Cooperativas De La Ciudad De Palmira.

| Cooperativas                                                     |             |
|------------------------------------------------------------------|-------------|
| Asmucol                                                          | Cooperativa |
| Coomultiempresas                                                 | Cooperativa |
| Lehnercoop                                                       | Cooperativa |
| Manuelitacoop                                                    | Cooperativa |
| Cooperativa De Aportes Y Crédito<br>Hospital San Vicente De Paul | Cooperativa |
| Cotraseinte                                                      | Cooperativa |
| Covatrans                                                        | Cooperativa |
| Cooperativa Multiactiva Agrícola                                 | Cooperativa |
| Cootranspal                                                      | Cooperativa |
| Cafioccidente                                                    | Cooperativa |
| Central Nacional Provivienda                                     | Cooperativa |

**Fuente:** Cámara De Comercio Palmira.

**Cuadro 4.** Cooperativas De Trabajo Asociado.

| Cooperativas de trabajo asociado |        |
|----------------------------------|--------|
| Adeco                            | C.T.A. |
| Accion                           | C.T.A. |
| Agricaña                         | C.T.A. |
| Alianza                          | C.T.A. |
| Asocaampo                        | C.T.A. |
| Asopec                           | C.T.A. |
| Asoriego                         | C.T.A. |
| San Miguel                       | C.T.A. |
| Cañaveral                        | C.T.A. |
| Coasociados                      | C.T.A. |
| Coenvazar                        | C.T.A. |
| Confevalle                       | C.T.A. |
| Cooemprod                        | C.T.A. |
| Cooexitosa                       | C.T.A. |
| La Amistad                       | C.T.A. |
| La Perla Del Campo               | C.T.A. |
| Nueva Sociedad                   | C.T.A. |
| Preservar                        | C.T.A. |
| Cootrainducaña                   | C.T.A. |
| Flor Del Campo                   | C.T.A. |

**Cuadro 4. (Continuación)**

|                    |        |
|--------------------|--------|
| Ecosol             | C.T.A. |
| El Molino          | C.T.A. |
| El Sol             | C.T.A. |
| Fortunagro         | C.T.A. |
| Integramos         | C.T.A. |
| Intercoop          | C.T.A. |
| La Manuela         | C.T.A. |
| La Maria           | C.T.A. |
| La Nueva Esperanza | C.T.A. |
| La Nueva Reforma   | C.T.A. |
| La Ponderosa       | C.T.A. |
| La Vega            | C.T.A. |
| Loa Caimitos       | C.T.A. |
| Los Ases Del Campo | C.T.A. |
| Los Rozos          | C.T.A. |
| Matecaña           | C.T.A. |
| Mosoltec           | C.T.A. |
| Palmicorte         | C.T.A. |
| Palmivias          | C.T.A. |
| Porvenir Unido     | C.T.A. |
| Prosperar          | C.T.A. |
| Renovacion         | C.T.A. |
| Coofivarios        | C.T.A. |

**Fuente:** Cámara de comercio Palmira

**Cuadro 5.** Fondos De Empleados De La Ciudad De Palmira.

| <b>4. Fondos de empleados</b> |        |
|-------------------------------|--------|
| Famucat                       | F.D.E. |
| Febal                         | F.D.E. |
| Fecoma                        | F.D.E. |
| Fecomvalle                    | F.D.E. |
| Fecot                         | F.D.E. |
| Femcap                        | F.D.E. |
| Fevima                        | F.D.E. |
| Fondeica                      | F.D.E. |

#### **Cuadro 5. (Continuación)**

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| Prodeca                 | F.D.E. |
| Secretaria de educación | F.D.E. |
| ACUAVIVA S.A. E.S.P.    | F.D.E. |

**Fuente:** Cámara de Comercio Palmira

#### **8.2.3 Productos Sustitutos**

Estos productos actúan como una amenaza permanente en el mercado puesto que adquiere una posición de satisfacción alterna para el cliente cumpliendo con la misma función a menor precio, sin embargo, estos pueden influir en la habilidad de una empresa para aumentar su precio o cambiar las propiedades de sus productos.

Los sustitutos del producto Libranza los constituyen todos aquellos créditos de consumo y tarjetas de crédito, que en su momento se encuentren con una menor tasa de oferta a los clientes en comparación a la ofrecida por el producto Libranza.

Además de los créditos que realizan las cooperativas, sindicatos, fondos de empleados, pensionados y jubilados, y las entidades de financiamiento comercial que se encuentren legalmente constituidas.

#### **8.2.4 Proveedores**

Vale la pena mencionar que para que una empresa sea competitiva dentro del sector en el que opera, debe determinar unas buenas relaciones con los proveedores y a su vez escoger los que brindar mayor calidad a menor costo con el propósito de brindar a los cliente una calidad en la adquisición de los productos y servicios que la empresa ofrece.

En el caso del banco BBVA se encontró que algunos de sus proveedores son los siguientes:

- **Thomas Greg & Sons:** producción e impresión de chequeras, CDT's y títulos valores.
- **Prosegur:** transporte de valores.
- **Carvajal:** papelería e insumos de oficina.
- **Group Wise:** soporte de internet, redes y servidores.
- **Lexmark:** insumos y equipos de impresión.
- **IBM:** equipos de cómputo.
- **Domesa:** Encargada del transporte de documentación confidencial de la entidad.

#### 8.2.5 Clientes

A este crédito Libranza se han vinculado empresas como: Acuaviva S.A. E.S.P., pensionados de las Fuerzas Armadas, pensionados de FOPEP, pensionados de la Fiduprevisora, para el año 2009 en el mes de junio se celebró el contrato entre la secretaria de educación de la ciudad de Palmira y el contrato más reciente fue con el instituto nacional penitenciario INPEC.

A continuación en la tabla 12. Se puede observar las empresas con las cuales el banco ha celebrado convenios en el año 2009 con el número de empleados.

**Tabla 12.** Convenios actuales con respecto al Producto Libranza del Banco BBVA Palmira.

| EMPRESA                 | TOTAL DE EMPLEADOS | Nº DE EMPLEADOS VINCULADOS | % DE EMPLEADOS VINCULADOS | INGRESO MENSUAL PROMEDIO |
|-------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|
| ACUAVIVA S.A. E.S.P.    | 210                | 48                         | 23%                       | \$ 2.252.000             |
| Secretaria de Educación | 1400               | 185                        | 14%                       | \$ 1.828.353             |
| INPEC                   | 900                | 15                         | 2%                        | \$ 1.950.000             |
| Fiscalía                | 800                | 22                         | 3%                        | \$ 2.856.000             |
| Agencia logística       | 900                | 12                         | 2%                        | \$ 1.384.000             |
| ISS                     | 900                | 115                        | 13%                       | \$853.500                |
| CSS constructores       | 180                | 65                         | 37%                       | \$920.000                |

**Fuente:** Banco BBVA de la ciudad de Palmira.

Se puede observar que el banco BBVA de la ciudad de Palmira solo tiene convenios con una empresa mediana (CSS Constructores) y con seis empresas grandes (ACUAVIVA S.A. E.S.P., Secretaria de Educación, INPEC, Fiscalía, Agencia logística, ISS). Como se puede observar, la entidad bancaria no cuenta con la participación de empresas pequeñas, y estas son un gran número en la ciudad de Palmira, por lo que las estas no cumplen con el requisito de la cantidad de empleados que exige el banco BBVA, y es por esto que se establece disminuir el número de empleados de 50 a 20 como mínimo para que pueda existir el convenio de Libranza entre las empresa y la entidad.

Según el grafico 1, en la ciudad de Palmira hay un gran número de empresas que cuentan con el requisito del número de empleados que debe tener cada empresa para que exista convenio de libranza con el banco, pero la cantidad de empresas con este requisito son 138, entre medianas y grandes. Es de aclarar que de estas 138 empresas que existen en la ciudad de Palmira, la entidad bancaria solo tiene vinculada un 9% de ellas en el convenio de Libranza. El número de empresas que podrían entrar al convenio de Libranza con la entidad es de 327, las cuales son empresas pequeñas que cuentan entre 11 y 50 empleados; y este número de empresas es muy significativo para la entidad ya que podrían ser convenios de Libranza a futuro si se mejora el requisito de número de empleados para poder ingresar al convenio que establece la entidad BBVA de la ciudad de Palmira. Es por esta cantidad de empresas que existen en la ciudad que se establece como estrategia de crecimiento la disminución del número de vinculados requeridos por empresa, para poder darle participación a esas empresas que poseen las capacidades económicas y demás requisitos para entrar a hacer parte de la entidad bancaria BBVA de la ciudad de Palmira.

En la tabla 12 se puede evidenciar que la secretaria de educación es la que mayor número de empleados tiene en su totalidad, y en los vinculados al producto Libranza con un buen promedio de ingreso mensual lo cual hace de un mercado potencial que represente mas captación de clientes, los empleados del INPEC, los de Agencia Logística, y Fiscalía también son un mercado que se muestra representativo para continuar el proceso de gestión de Libranza para vincular nuevos clientes, con base al número total de empleados e ingreso promedio mensual, con lo cual se cumple la mayoría de requisitos solicitados por parte del banco BBVA de la ciudad de Palmira.

En esta tabla también se encuentra el porcentaje (%) de empleados vinculados de las empresas con las cuales actualmente se tiene el convenio. A continuación se menciona el porcentaje de empleados **no** vinculados al producto Libranza del

banco BBVA Palmira de acuerdo con cada empresa con la cual se tiene el convenio; así:

- ✓ ACUAVIVA S.A. E.S.P. con un porcentaje de 77% de empleados no vinculados los cuales cuentan con un ingreso mensual promedio de \$2.252.000.
- ✓ Secretaria de Educación con un porcentaje de 86% de empleados no vinculados, los cuales cuentan con un ingreso mensual promedio de \$ 1.828.353.
- ✓ INPEC con un porcentaje de 98% de empleados no vinculados, los cuales cuentan con un ingreso mensual promedio de \$ 1.950.000.
- ✓ Fiscalía con un porcentaje de 97% de empleados no vinculados, los cuales cuentan con un ingreso mensual promedio de \$ 2.856.000.
- ✓ Agencia logística con un porcentaje de 98% de empleados no vinculados, los cuales cuentan con un ingreso mensual promedio de \$ 1.384.000.
- ✓ I.S.S. con un porcentaje de 87% de empleados no vinculados, los cuales cuentan con un ingreso mensual promedio de \$ 853.500.
- ✓ C.S.S. constructores con un porcentaje de 63% de empleados no vinculados, los cuales cuentan con un ingreso mensual promedio de \$920.000.

Con el anterior análisis se puede evidenciar la falta de estrategias de penetración en mercados potenciales, que se recomendaran posteriormente en este trabajo, como lo son los empleados de las empresas con las cuales se tiene convenio pero que no se encuentran vinculados al producto Libranzas del banco BBVA de la

ciudad de Palmira. El ingreso promedio de los empleados de las empresas con las cuales se tiene el convenio es significativo, ya que son salarios que cumplen con los requisitos para adquirir el convenio con la entidad, y esto hace aun más atractivo el plantear estrategias para llegar a esos nuevos clientes.

## **9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA DEL BANCO BBVA PALMIRA**

El conocimiento del entorno externo de las organizaciones es de vital importancia para ser más competitivo en el mercado, ya que se debe tener una idea de la naturaleza incierta y cambiante y en algunas ocasiones negativas para el futuro de la empresa. Es por ello que realizar este estudio dentro del banco BBVA, proporciona información del medio en el que opera, identificando así, las oportunidades y amenazas que este genere a la empresa y poder prever situaciones que afecten el bienestar de la misma, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la misma.

BBVA no puede estar aislada y debe tener relaciones reciprocas con su entorno, es el entorno externo la fuente de sus oportunidades y sus amenazas con el fin de que la entidad se oriente adecuadamente hacia el éxito pues este cambia de manera constante.

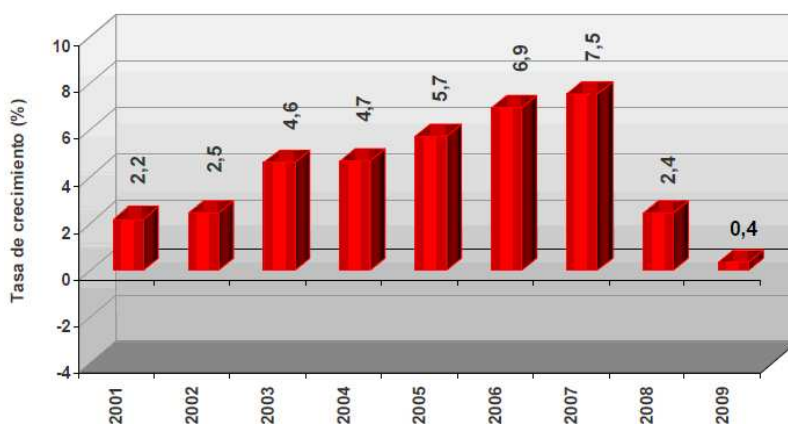
Para este análisis se deben integrar factores como los que se presentaran a continuación:

### **9.1 ENTORNO ECONÓMICO**

Al analizar este entorno se debe tener en cuenta su comportamiento y su evolución para el desarrollo de la organización, por esto es un excelente indicador de las prioridades que tiene la empresa que obligatoriamente deben evaluarse para tener un conocimiento claro de la situación actual de la empresa. Dentro del cual analizaremos las siguientes variables:

### 9.1.1 PIB (Producto Interno Bruto año 2009)

**Gráfico 2.** Crecimiento Anual Del PIB.



**Fuente:** DANE

La economía colombiana creció 0.4% en el 2009 en comparación con el 2008, año en el que el crecimiento fue 2.4%. Esta tasa de crecimiento es la más baja registrada desde 1999 cuando el PIB colombiano tuvo una tasa de - 4.2%.

Esta variable indica que el valor total de los bienes y servicios finales producidos en el país disminuyó con respecto a la del año 2008. Se encontró también que los factores relevantes de la disminución del último trimestre de 2009 de acuerdo a los datos estadísticos han presentado una disminución a causa de los factores externos e internos como es el caso de la ausencia de inversión extranjera y el incremento de las importaciones en este año. Como resultado de lo anterior, el consumo total disminuyó en 0,4%, lo que indica que las empresas están optando por importar los productos quitando participación a la economía colombiana a través de la disminución de productos y servicios producidos para su desarrollo trayendo como consecuencia pérdidas a las empresas que anteriormente producían sus bienes para proveer a otras empresas, lo que no es muy positivo

para el banco debido a que las empresas se verán obligadas a recortar personal como consecuencia de la baja producción y por lo tanto afectando el producto de Libranza ya que el mayor número de sus clientes lo constituyen las empresas y directamente sus empleados.

### 9.1.2 PIB Por Ramas De Actividad Económica

En cuanto al desempeño sectorial encontramos que el PIB está representado de la siguiente manera:

**Cuadro 6.** Comportamiento Del PIB Por Ramas De Actividad Económica.

| Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas                     |            |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Ramas de actividad                                                          | 2008       | 2009       |
| Agropecuario, silvicultura, caza y pesca                                    | 2,6        | 1,0        |
| Explotación de minas y canteras                                             | 7,3        | 11,3       |
| Industria manufacturera                                                     | -1,8       | -6,3       |
| Electricidad, gas de ciudad y agua                                          | 1,2        | 1,2        |
| Construcción                                                                | -0,3       | 12,8       |
| Comercio, reparación, restaurantes y hoteles                                | 1,7        | -2,9       |
| Transporte, almacenamiento y comunicación                                   | 4,0        | -1,2       |
| Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas | 5,6        | 3,1        |
| Servicios sociales, comunales y personales                                  | 2,1        | 1,3        |
| <b>Subtotal valor agregado</b>                                              | <b>2,4</b> | <b>0,8</b> |
| Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones            | 3,2        | -4,4       |
| <b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>                                               | <b>2,4</b> | <b>0,4</b> |

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

**Fuente:** DANE

En el cuadro anterior se pueden ver los datos por ramas de actividad, en donde se puede observar variaciones negativas como el de la –industria manufacturera (-6.3%), comercio, reparación, restaurantes y hoteles (-2.9%) y, transporte,

almacenamiento y comunicación (-1.2%)– otro grupo, que incluye al resto de ramas, presenta crecimientos positivos –construcción (12.8%) , explotación de minas y canteras (11.3%), establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (3.1%), servicios sociales, comunales y personales (1.3%), electricidad, gas y agua (1.2%) y, agropecuario, silvicultura, caza y pesca (1%).

Vale la pena resaltar que el año anterior las entidades financieras obtuvieron una mayor participación con (5.6%) del PIB, sin embargo para el año 2009 aunque disminuyo respecto al año anterior no resulta tan representativo si se compara con otras ramas de actividad que para ese año tuvieron cifras negativas.

## **9.2 ENTORNO POLÍTICO**

El entorno político se forma a partir de un conjunto de leyes las cuales interactúan entre si, y también la interactuación de las dependencias del gobierno y grupos influyentes en el entorno que limitan a las organizaciones como a los individuos de la sociedad.

### **9.2.1 Requisitos Para La Aprobación De Convenios De Libranza**

**Entidades Del Gobierno Central:** Aplica para todas las entidades y establecimientos públicos que se encuentren dentro del presupuesto de la nación. Características del convenio: Número de empleados, valor de la nómina, salario promedio, periodicidad, conocer si se recibe la nómina a través de BBVA.

**Entidades Territoriales** (Departamentos, Distritos y Municipios)

Características del convenio: número de empleados, valor de la nómina, salario promedio, periodicidad, conocer si se recibe la nómina a través de BBVA.

Última certificación de Ley 617 expedida por la Contraloría General de la República.

Cálculo de los indicadores de Ley 358 (Sostenibilidad y solvencia) emitido por la entidad territorial.

CIFIN (si es el caso, aclaración de cuentas embargadas y paz y salvos correspondientes).

**Entidades Descentralizadas Del Orden Municipal O Departamental** (Hospitales, Empresas de Servicios Públicos, Loterías, Licoreras, entre otros).

Características del convenio: número de empleados, valor de la nómina, salario promedio, periodicidad, conocer si se recibe la nómina a través de BBVA.

Acto administrativo emitido por el órgano correspondiente.

Estados financieros actualizados de los últimos tres años (Balance General y PYG) firmados con las respectivas notas. La información debe estar ingresada al rating de empresas.

Breve estudio de la entidad: tipo de entidad, junta directiva, estructura de los ingresos, comentarios financieros relevantes.

CIFIN (si es el caso, aclaración de cuentas embargadas y paz y salvos correspondientes).

**Entidades Autónomas Especiales** (Asociaciones de Municipios, Entes Universitarios Autónomos, Corporaciones Autónomas Regionales, Comisión Nacional de Televisión).

Características del convenio: número de empleados, valor de la nómina, salario promedio, periodicidad, conocer si se recibe la nómina a través de BBVA.

Acto administrativo emitido por el órgano correspondiente.

Estados financieros actualizados de los últimos tres años (Balance General y PYG firmados con las respectivas notas). La información debe estar ingresada al rating de empresas.

Breve estudio de la entidad: tipo de entidad, junta directiva, estructura de los ingresos, comentarios financieros relevantes.

CIFIN (si es el caso, aclaración de cuentas embargadas y paz y salvos correspondientes).

### **9.3 ENTORNO CULTURAL**

Se debe tener claridad de la cultura, analizar la situación actual y las tendencias del comportamiento de la población atendida por el banco BBVA, para entrar a diseñar estrategias de mejoramiento para la entidad. Analizar todos aquellos factores que le interesen a la organización teniendo en cuenta la problemática de las condiciones de vida como el desempleo y la solvencia económica.

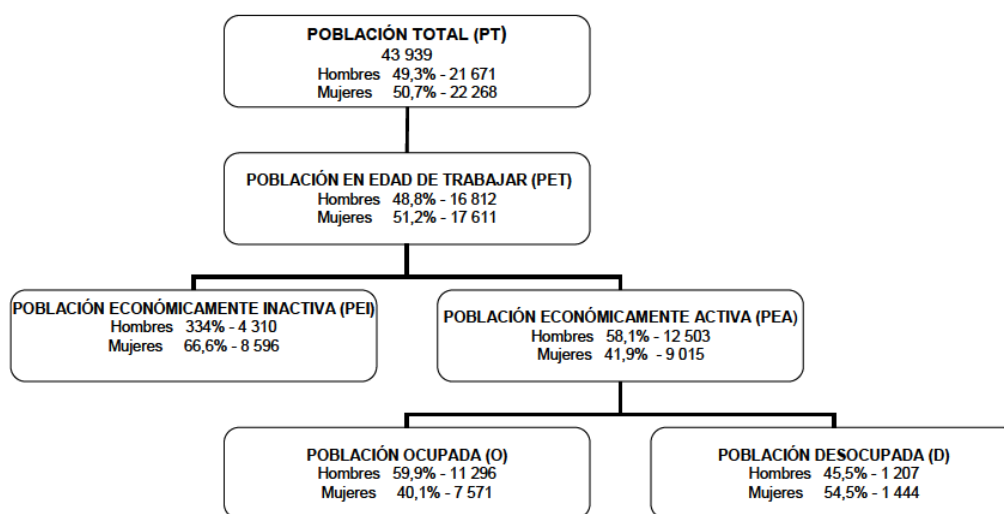
### **9.4 ENTORNO SOCIO-DEMOGRÁFICO**

Este entorno, permite caracterizar y cuantificar la población que constituye o puede llegar a constituir el producto de Libranza. Además en lo social se deben

analizar factores que afecten el estilo de vida de las personas, en donde se tienen en cuenta aspectos como el empleo y el desempleo.

#### 9.4.1 Población Total, Activa E Inactiva A Nivel Nacional

**Figura 4.** Población total, activa e inactiva a nivel nacional



Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH

**Fuente:** DANE

En el trimestre noviembre 2009 – enero 2010, la población total fue 43 939 miles de personas, de las cuales 49,3% eran hombres y el 50,7% eran mujeres.

Además, la mayor parte de la población desocupada correspondió a mujeres (1444 miles de personas), representando 54,5%, mientras que los hombres (1207miles de personas) representaron 45,5%.

Los cambios presentados en la población económicamente activa, ocupada, desocupada e inactiva son estadísticamente significativos, tanto para los hombres como para las mujeres.

#### 9.4.2 Población Total De La Ciudad De Palmira

**Cuadro 7.** Población Total de Palmira

| <b>PALMIRA</b>                            |                |
|-------------------------------------------|----------------|
| <b>Población</b>                          | <b>278.388</b> |
| Cabecera                                  | 223.049        |
| Rural                                     | 55.339         |
| Hombres                                   | 133.791        |
| Mujeres                                   | 144.597        |
| <b>Hogares</b>                            | <b>74.948</b>  |
| <b>Viviendas</b>                          | <b>70.797</b>  |
| <b>Unidades Económicas</b>                | <b>10.303</b>  |
| <b>Unidades Agropecuarias<sup>1</sup></b> | <b>4.576</b>   |

Fuente: DANE

<sup>1</sup>Unidades asociadas a vivienda rural

**Fuente:** Anuario Estadístico De Palmira 2007

El total de la población de la ciudad de Palmira es de 278.388 habitantes según el censo del año 2005, donde el 48.06% de los habitantes lo conforma el género masculino y el 51.94% el femenino, sin embargo, hay que tener en cuenta que estos datos no delimitan, ni determinan la vinculación al producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira, ya que este no es uno de los requisitos que exige el banco para su incorporación, pero vale la pena mencionar la cantidad de población con la que cuenta Palmira, ya que un gran porcentaje de esta población son o pueden llegar a ser posibles clientes del producto que se está estudiando.

#### 9.4.3 Indicadores de mercado laboral de Palmira

##### **Desempleo De La Ciudad De Palmira.**

El desempleo es una de las problemáticas por las que atraviesa la economía a nivel nacional y en la ciudad de Palmira a través de los años ha sufrido variaciones

como lo muestra el cuadro 7. Donde se indica el año y la tasa de desempleo hasta el año 2007, la cual ha sufrido una disminución respecto al año pasado (2006) con un 11.15% que aunque no sea una cifra muy significativa representa un aspecto positivo para el BBVA, ya que al disminuir el desempleo en Palmira el producto Libranza podría contar con un mayor número de clientes potenciales puesto que esta variable indica que hay un mayor número de empleos en las empresas de la ciudad.

**Tabla 13.** Desempleo En La Ciudad De Palmira.

| Año  | Tasa de Desempleo (%) | Año  | Tasa de Desempleo (%) |
|------|-----------------------|------|-----------------------|
| 1990 | 10,60%                | 1999 | 18,00%                |
| 1991 | 9,40%                 | 2000 | 19,70%                |
| 1992 | 9,80%                 | 2001 | 16,40%                |
| 1993 | 7,80%                 | 2002 | 14,90%                |
| 1994 | 8,00%                 | 2003 | 13,10%                |
| 1995 | 9,50%                 | 2004 | 13,50%                |
| 1996 | 11,30%                | 2005 | 11,70%                |
| 1997 | 12,00%                | 2006 | 12,00%                |
| 1998 | 15,80%                | 2007 | *11,15%               |

FUENTE: DANE

\* Promedio Anual –Encuesta Continua de Hogares

**Fuente:** Anuario Estadístico De Palmira 2008

#### 9.4.4 Variación del Salario Mínimo Legal

**Tabla 14.** Salario Mínimo Mensual Legal 2000-2010.

| AÑO  | SALARIO MÍNIMO<br>DIARIO | SALARIO MÍNIMO<br>MENSUAL |
|------|--------------------------|---------------------------|
| 2000 | \$ 8,670.00              | \$ 260,100                |
| 2001 | \$ 9.533,33              | \$ 286,000                |
| 2002 | \$ 10.300,00             | \$ 309.000                |
| 2003 | \$ 11,066,67             | \$ 332.000                |
| 2004 | \$ 11,933,33             | \$ 358.000                |
| 2005 | \$ 12,716,66             | \$ 381.500                |
| 2006 | \$ 13,600,00             | \$ 408.000                |
| 2007 | \$ 14,456.66             | \$ 433.700                |
| 2008 | \$ 15,383,33             | \$ 461.500                |
| 2009 | \$ 16.593                | \$ 496.900                |
| 2010 | \$ 17.183                | \$515.500                 |

**Fuente:** DANE

En la tabla 14 se puede ver como a través de los años la variación del salario mínimo no es muy significativa, pero con relación a la del año pasado (2009) aumentó en \$18.600 para un total de \$ 515.500 para el año 2010. Esta variación afecta a los clientes que devenguen un salario mínimo, ya que para poder vincularse al producto Libranza los trabajadores deben contar con \$770.000 mensuales como mínimo.

## 9.5 ENTORNO GEOGRÁFICO

Palmira se encuentra localizada en la región sur del Departamento del Valle del Cauca, Colombia. Su cabecera está situada a 3°31'48" de latitud norte y 76°81'13" de longitud al oeste de Greenwich. Limita al norte, con el municipio de el Cerrito, al este, con el departamento del Tolima, al sur con el municipios de Pradera y Candelaria y al oeste con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes.<sup>19</sup>

La ciudad de Palmira tiene una superficie total de 1.162 kilómetros cuadrados, de los cuales 19.34 kilómetros cuadrados corresponden a la zona urbana.

En cuanto a su división político - administrativa el territorio de Palmira en su conjunto (zona plana y zona de ladera), corresponde a un sistema de asentamientos de distinto orden (de población, industriales, institucionales). La división política – administrativa en comunas de la ciudad de Palmira está conformada por dos sistemas: uno urbano (barrios) y uno rural (corregimientos). El primero está estructurado por comunas, desde la No. 1 hasta la No. 7 y el segundo desde la No. 8 hasta la No. 16.<sup>20</sup>

Este es un aspecto fundamental para la entidad, ya que Palmira es una ciudad que se encuentra bien ubicada y posee muchos corregimientos que permiten que la entidad acoja un mayor número de clientes potenciales para el producto Libranza, debido a que gran parte de estas personas trabajan en empresas ubicadas en el sector de Palmira.

---

<sup>19</sup> PALMIGUIA. Información general (En línea) <http://www.palmiguia.com/Marketing>. Citado el 29 de Marzo del 2010.

<sup>20</sup> PALMIGUIA. Información general (En línea) <http://www.palmiguia.com/Marketing>. Citado el 29 de Marzo del 2010.

## 9.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

El estudio del entorno tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad económica a la que se dedica la organización en el ámbito nacional e internacional para que le permita ser competitiva a la hora de ofrecer sus productos y servicios.

“El estudio del Entorno Tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios que ofrece la misma, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aporta criterios para la formulación de los planes de la empresa.”<sup>21</sup>

Es por ello que para el producto Libranza, el banco BBVA cuenta con un programa que se llama X-COM el cual es administrado desde la dirección general de la ciudad de Bogotá. Este programa se encarga de bajar los archivos de las cuentas de cobro y enviarlas vía correo electrónico o en medio magnético a la empresa con la cual está realizando el convenio.

Para dar apoyo a la labor de las oficinas en el análisis y procedimientos de convenios y de créditos de Libranza el banco cuenta con un servidor que es donde se encuentran los documentos soporte de Libranza lo que hace que la operación sea más efectiva al momento de incorporar un nuevo cliente.

---

<sup>21</sup> MICHEL TISSOT. Lecturas. Entorno. (En línea) <http://michelt.tripod.com/Lecturas/Entorno.htm>  
Citado el 29 de marzo del 2010.

Con lo anterior se puede determinar que la entidad cuenta con buenas bases tecnológicas que le permiten ser competitivos teniendo en cuenta que las demás entidades poseen también fuentes tecnológicas que contribuyen con sus operaciones.

## **9.7 ENTORNO JURÍDICO**

Este está constituido por todas las normas, manuales y demás comunicaciones que fluyen directa o indirectamente en la entidad, ya sea con el fin de dar protección, imponer restricciones, sabiéndose que toda organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas. A continuación en la figura 5 se verán las normas que posee el banco BBVA de la ciudad de Palmira para el desarrollo de los procesos relacionados con el producto Libranza:

**Figura 5. Normas y comunicados asociadas**



**Fuente:** Banco BBVA de la ciudad de Palmira

## **10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL BANCO BBVA PALMIRA**

El análisis de este entorno es de vital importancia para la organización, ya que ayuda a detectar los aspectos que se deben aprovechar (fortalezas) y los que deben mejorar (debilidades), para que la empresa crezca y evolucione. Un aspecto crítico en el desarrollo de las estrategias o en la revisión de las ya existentes en el constante examen de los cambios internos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

Este análisis se debe realizar a través de una herramienta conocida como PCI<sup>22</sup>, perfil de capacidad interna que nos permite evaluar las fortalezas y debilidades de la evaluando las siguientes variables de la entidad:

### **10.1 CAPACIDAD DIRECTIVA**

#### **10.1.1 Canales de comunicación**

El producto Libranza en general no cuenta con una publicidad específica, el banco gasta en publicidad más enfocada al reconocimiento de la imagen del banco, más no para un producto específico, en donde usan canales de comunicación como: comerciales, folletos impresos, revistas y mediante información en la red de internet.

---

<sup>22</sup> IMPLEMENTACIONES ESTRATÉGICAS. Gerencia estratégica. (En línea)  
<http://implementacionestrateg.blogspot.com/2007/02/gerencia-estrategica-gua.html> Citado el 2 de abril del 2010

### **10.1.2 Uso de planes estratégicos**

El uso de planes estratégicos es fundamental para todas las empresas, ya que a través de estos permite a las organizaciones conocer las metas mensuales, semanales o quincenales que tenga la empresa con cada uno de sus productos, como es el caso del banco, quien semana tras semana lleva a cabo una agenda de programación de visitas, por el equipo comercial y la fuerza de ventas externas en conjunto con la gerencia, las cuales permitirán tener un mejor desarrollo de tareas, de una forma organizada y programada.

### **10.1.3 Toma de decisiones acertadas**

La toma de decisiones es un proceso que determina muchos factores como el alcance de metas y objetivos, estabilidad económica, desarrollo y crecimiento económico entre otras; puesto que determina de una u otra forma el éxito o fracaso de las organizaciones y es por ello que se debe hacer de la mejor manera posible.

El banco BBVA respecto al producto Libranza, emplea una serie de requisitos para poder acceder al convenio y del cumplimiento de estos depende que la gerencia, quien es el único que determina si concede o no cualquier tipo de crédito incluido la Libranza. Con lo anterior se puede determinar que el banco maneja adecuadamente esta variable, ya que el gerente es la única persona responsable de tomar las decisiones más relevantes dentro de la entidad, y esto conlleva al alcance de metas establecidas.

### **10.1.4 Coordinación de las funciones**

El banco se orienta en coordinar sus funciones para que las metas semanales y mensuales se logren satisfactoriamente, programando día a día que parte del

equipo comercial es la encargada de llevar a cabo la gestión comercial y que parte del equipo se encarga de analizar las operaciones y su debida documentación para la vinculación del crédito Libranza, cuya función pertenece en primera instancia a la gerencia.

#### **10.1.5 Control de las funciones**

Al final el día se presenta un informe detallado de la cantidad de créditos Libranza contabilizados por parte del equipo comercial para determinar la productividad y asegurar que las metas a fin de mes se alcancen satisfactoriamente o en caso de no tener resultados positivos generar estrategias que incentiven a los clientes potenciales a vincularse al producto, y así lograr identificar si lo que se planeo para el día se llevo a cabo, y lo que queda pendiente para el otro día.

### **10.2 CAPACIDAD COMPETITIVA**

#### **10.2.1 Calidad de servicio**

Una de los principales estrategias en las cuales el banco BBVA está enfocando sus procesos es la de la excelencia en el servicio a sus clientes, en el momento de gestionar la Libranza, ya que de aquí dependen futuros negocios, mantenimiento de saldos medios, volumen de negocio, clientes referidos, y el cumplimiento de las metas propuestas.

#### **10.2.2 Lealtad y fidealización de los clientes**

Este aspecto se puede ver reflejado en la orientación a la excelencia del servicio, ya que al proporcionar un buen servicio a los clientes en el momento de la vinculación o de ofrecerles el crédito Libranza, el mismo puede retribuir al banco

un cierto grado de fidelidad incrementado el número de productos a su servicio, y posteriormente ampliar el cupo de su crédito, permitiendo esto conservar a un cliente satisfecho.

Además el banco cuenta con un sitio Web Corporativo para cultivar la fidelidad de los clientes en el que se ofrece una amplia variedad de información en un esfuerzo por aclarar las dudas de los clientes, cultivar relaciones más estrechas con ellos y generar interés por la compañía.

### **10.2.3 Participación en el mercado**

La participación del banco en general es alta en el mercado por su alto nivel competitivo, y su gran estructura organizativa, pero es importante destacar que referente al crédito Libranza la participación no es muy alta, ya que para tener un año y medio en el mercado financiero y ser el banco BBVA tan reconocido por su solidez, son muy pocos los convenios que se han celebrado comparado con el gran número de empresas que tiene la ciudad de Palmira actualmente debido al poco reconocimiento que tienen las personas de dicho producto, por falta del uso de medios de comunicación masivos que generen una imagen en la mente de las personas en cuanto al producto.

### **10.3 COMPETENCIA EN INTERESES**

En este aspecto el BBVA de la ciudad de Palmira tiene ventajas competitivas respecto a las demás entidades bancarias y no bancarias, ya que de los competidores actuales con los que cuenta solo BANCOLOMBIA ofrece una tasa de interés más baja representada con el 1.25% que en realidad no es una cifra representativa compara a la que ofrece el banco BBVA la cual representa el 1.3%, lo que resulta positivo para este, puesto que al analizar de forma general a todas

las demás entidades, el banco ofrece una de las tasas más bajas y puede competir de manera positiva en el mercado.

## **10.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

### **10.4.1 Nivel académico del talento humano**

Los asesores de venta del crédito Libranza deben cumplir con un perfil 100% comercial, con excelentes relaciones interpersonales, capaces de cumplir metas y llevar a cabo los objetivos planteados por el gerente, con formación en áreas de incidencia como el mercadeo, las ventas y actividades relacionadas con el sector financiero, conocedores ampliamente del producto Libranza para ofrecer este producto al cliente de forma que contribuyan al logro de las metas propuestas.

### **10.4.2 Experiencia técnica**

Se debe contar con empleados que tengan formación profesional en áreas de mercadeo y ventas, que tengan experiencia en la banca comercial, y una alta capacidad de establecer relaciones interpersonales para el alcance de las metas establecidas por el banco BBVA de la ciudad de Palmira.

### **10.4.3 Motivación**

El banco BBVA de la ciudad de Palmira se ha procurado por mantener a su personal motivado, una de las formas de motivación que emplea es a través de reconocimientos por las ventas realizadas y por clientes obtenidos, dando a sus colaboradores una comisión que puede variar entre el 1% y el 7%, también se les

delega responsabilidades sin estar supervisando, reconociéndole al colaborador que es de vital importancia para la empresa.

#### **10.4.4 Evaluación de desempeño**

El análisis de esta variable es importante para la entidad, ya que permite detectar las falencias que tienen los colaboradores y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo, El gerente mensualmente realiza el ranking de asesores, en el cual se ilustran los que más créditos Libranza han obtenido y los que menos han logrado obtener, asignado en millones de pesos. El BBVA de la ciudad de Palmira hace esto con el fin de determinar los colaboradores que cumplen sus funciones adecuadamente motivándolos a través de aumentos salariales.

## 11. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO MATRIZ DOFA

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Permite identificar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, las capacidades internas, fortalezas y debilidades, que posee la empresa. Es indispensable priorizar cada una de las variables de acuerdo al impacto en el éxito o fracaso de la entidad. Este análisis facilita la formulación de estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades y superarlas, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Esta información que se muestra en la matriz DOFA, es recopilada de las entrevistas realizadas con el personal del banco BBVA de la ciudad de Palmira y de las observaciones que realizaron los proyectistas en sus visitas a este banco.

**Cuadro 8.** Matriz DOFA del banco BBVA Palmira

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>FORTALEZAS-F</b><br><b>1.</b> Variabilidad en la tasa de interés para el producto.<br><b>2.</b> Manejo de canales de comunicación.<br><b>3.</b> Toma de decisiones acertada.<br><b>4.</b> Buen servicio al cliente.<br><b>5.</b> Una de las tasas de interés más baja del mercado.<br><b>6.</b> Sentido de pertenencia y motivación. | <b>DEBILIDADES-D</b><br><b>1.</b> Capacidad convocatoria de clientes.<br><b>2.</b> Limitación del número de empleados para incorporación al crédito.<br><b>3.</b> Falta de publicidad del producto.<br><b>4.</b> Poco conocimiento del producto por parte del cliente potencial.<br><b>5.</b> Muchos trámites para la incorporación.<br><b>6.</b> Poca participación en el mercado. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Cuadro 8.** (Continuación)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Oportunidades-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la población de Palmira.</li> <li>2. Aumento de microempresas en Palmira.</li> <li>3. Disminución de la tasa de desempleo.</li> <li>4. Cantidad de empresas actuales del sector.</li> </ol>                                                                                           | <p><b>Estrategias-FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear convenios de Libranza con microempresas (F1,F5,O2)</li> <li>2. Crear campañas publicitarias agresivas del producto (F2, O4)</li> </ol> | <p><b>Estrategias-DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantear un sistema integral que permita ampliar el rango mínimo de empleados para acceder al convenio (D2, O4)</li> <li>2. Realizar conferencias a las empresas que permitan dar a conocer el producto Libranza (D1, D3, O4)</li> <li>3. Aprovechar los medios de comunicación masivos para dar a conocer el crédito Libranza. (D6,O2,O3)</li> </ol> |
| <p><b>Amenazas-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución del PIB.</li> <li>2. Competidores con tasa de interés más baja.</li> <li>3. Prestigio de entidades financieras del sector.</li> <li>4. Fácil acceso a créditos en entidades no bancarias.</li> <li>5. Tasas de interés preferenciales por parte de las entidades no bancarias.</li> </ol> | <p><b>Estrategias-FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revaluar la tasa de interés que otorga a los clientes. (F1, A2)</li> <li>2. Brindar tasa de interés preferenciales. (F1, A5)</li> </ol>      | <p><b>Estrategias-DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agilizar el proceso de incorporación al crédito. ( D5, A4)</li> <li>2. Realizar constantes monitoreos del entorno para anticiparse a la competencia.(D6, A2)</li> </ol>                                                                                                                                                                               |

**Fuente:** Jaramillo Matta Alejandro, Muñoz González Montegranario.

## **12. TRABAJO DE CAMPO**

En este punto se tuvo en cuenta todas las entidades bancarias y las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira, que de una u otra forma hacen parte de los competidores con que el banco cuenta actualmente en el sector. Inicialmente se tomó una lista de cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de trabajo asociado y fondos de empleados, jubilados y pensionados a las cuales se llamo para determinar si contaban con el producto Libranza en su portafolio, de las cuales quedaron 13 cooperativas y 1 fondo de empleados, para un total de 14 entidades no bancarias. Para estos se elaboro una entrevista (página 31) con el propósito de determinar las variables más relevantes, como la tasa de interés, el monto mínimo y máximo a prestar, el salario requerido para adquirir el crédito y el plazo que otorga al cliente de la Libranza.

De igual manera se hizo con las entidades bancarias del sector de Palmira, en donde se encontró que todos los bancos cuentan en su portafolio con el crédito Libranza, estas entidades están conformadas en la actualidad por 10 bancos, los cuales se han caracterizado por su solidez y respaldo al igual que el banco BBVA de la ciudad de Palmira.

### **12.1 DISEÑO DE LA MUESTRA**

#### **12.1.1 Objetivo de la muestra**

Conocer las variables y entidades que pueden influir de una u otra forma en el reconocimiento y posicionamiento del producto Libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira.

### **12.1.2 Definición de la población**

La población que se tendrá en cuenta para el desarrollo de este análisis estará orientada a todas las entidades bancarias y gran parte de las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza con el fin de determinar las variables que pueden influir de manera negativa o positiva en el posicionamiento del producto Libranza del banco BBVA Palmira.

### **12.1.3 Especificación del mercado muestral**

Dado el caso puntual de la investigación, se determinó tomar todas las entidades bancarias y no bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza. No fue posible usar una fórmula para tal fin debido al número limitado de las entidades. Lo anterior determina una investigación para evaluar la competitividad basada en una amplia muestra.

**N** bancarias= Población total de entidades bancarias de la ciudad de Palmira.

**n** bancarias = Muestra de entidades bancarias de la ciudad de Palmira.

**N** bancarias = 10

**n** bancarias = 10

**N** no bancarias= Población total de entidades no bancarias de la ciudad de Palmira.

**n** no bancarias= Muestra de entidades no bancarias de la ciudad de Palmira.

**N** no bancarias = 14

**n** no bancarias= 14

Después de realizar el trabajo de campo y de definir la población se obtuvo que la muestra con la que se va a trabajar de aquí en adelante, está dividida en las entidades bancarias y las no bancarias, debido a que estas entidades son las que cuentan en la actualidad con el crédito Libranza en el mercado las cuales están constituidas por las siguientes entidades:

## Entidades No Bancarias

**Cuadro 9.** Entidades No Bancarias De La Ciudad De Palmira.

| ENTIDADES NO BANCARIAS     | DESCRIPCIÓN                     |
|----------------------------|---------------------------------|
| COOPSERP                   | Cooperativa                     |
| CREDISERVICIOS             | Cooperativa                     |
| COPROCENVA                 | Cooperativa                     |
| COUNAL                     | Cooperativa                     |
| CRECIAT                    | Fondo De Empleados              |
| INVERCOOB                  | Cooperativa De Ahorro y Crédito |
| SUSEGURIDAD                | Cooperativa De Trabajo Asociado |
| EL FUTURO                  | Cooperativa                     |
| GRANCOOP                   | Cooperativa                     |
| MULTIACTIVA<br>COOPEVENTAS | Cooperativa De Ahorro y Crédito |
| COTRAIM                    | Cooperativa                     |
| INVERSORA<br>PICHINCHA     | Cooperativa                     |
| SERVIVAL                   | Cooperativa                     |
| JURISCOOP                  | Cooperativa                     |

**Fuente:** Cámara De Comercio Palmira

## Entidades Bancarias

**Cuadro 10.** Entidades Bancarias De La Ciudad De Palmira.

| <b>BANCOS DE<br/>PALMIRA</b> |
|------------------------------|
| <b>BANCOLOMBIA</b>           |
| <b>BBVA</b>                  |
| <b>BANCO OCCIDENTE</b>       |
| <b>DAVIVIENDA</b>            |
| <b>AV VILLAS</b>             |
| <b>COLPATRIA</b>             |
| <b>BANCO AGRARIO</b>         |
| <b>BANCO POPULAR</b>         |
| <b>COLMENA BCSC</b>          |
| <b>BANCO BOGOTÁ</b>          |

**Fuente:** Jaramillo Matta Alejandro, Muñoz González Montegranario.

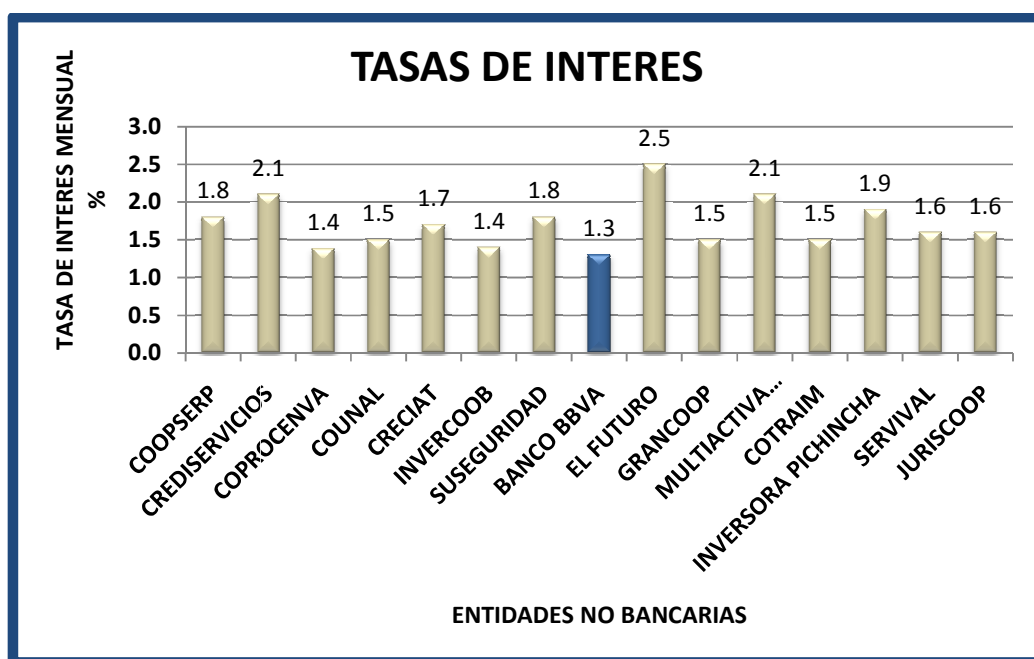
## **12.2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MUESTRA**

### **12.2.1 Tabulación de las entidades no bancarias**

Las entidades que se analizaran a continuación hacen parte de los competidores actuales del banco BBVA de la ciudad de Palmira; entre los cuales se pudo encontrar como cooperativas INVERCOOB, COUNAL, SUSEGURIDAD, EL FUTURO, GRANCOOP, MULTIACTIVA COOPEVENTAS, COTRAIM, COOPSERP, CREDISERVICIOS, COPROCENVA, INVERSORA PICHINCHA, SERVIVAL, JURISCOOP y en cuanto a los fondos de empleados se encontró CRECIAT.

Para dicho análisis se escogieron las entidades que prestan actualmente el crédito Libranza, ya que estas pueden influir de una u otra manera en el desarrollo y posicionamiento de este producto en el BBVA por las tasas de interés que brinden a los clientes, los montos mínimos que prestan a los vinculados, los plazos que otorgan y el sueldo mínimo requerido para poder acceder a ese crédito.

**Grafico 3.** Tasas De Interés De Las Entidades No Bancarias De La Ciudad De Palmira.



**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En la anterior gráfica, se puede ver como las tasas de interés mensual que las entidades no bancarias ofrecen a los clientes de créditos Libranza son más altas que la que el banco BBVA ofrece al público, ya que la tasa de ellos está representada en un 1.3% mensual como lo muestra la grafica, mientras que la tasa más baja del mercado en estas entidades es de 1.4%, dicha tasa la manejan las cooperativas COPROCENVA e INVERCOOP. Vale la pena resaltar que estas

cooperativas a pesar de tener una tasa de interés con un valor no tan representativa comparada a la del BBVA; no representan amenaza en cuanto a la competitividad del interés, ya que la capacidad de endeudamiento de estas cooperativas comparadas a la del banco es mucho menor debido a la solidez y al respaldo que este ofrece a sus clientes.

**Grafico 4.** Monto Mínimo A Prestar Por Parte De Las Entidades No Bancarias De Palmira.

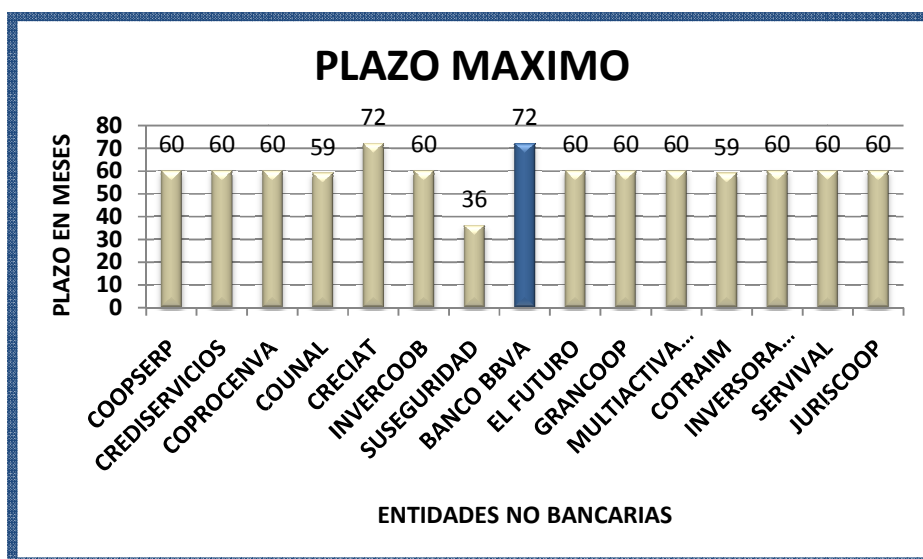


**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

El grafico anterior especifica el monto mínimo a prestar por cada una de las entidades no bancarias que maneja el crédito Libranza, se puede ver que el monto mínimo que brindan estas entidades en el mercado es de \$300.000 en adelante. Dicha cifra la brinda la cooperativa MULTIACTIVA COOPEVENTAS. Esta cifra comparada a la del banco es baja ya que el monto mínimo que presta el banco es de \$600.000 lo que indica que hay cooperativas que tienen un mayor rango

mínimo para prestar a los clientes de acuerdo a las necesidades que estos tienen, al tener un tope más alto limita la cantidad de vinculados debido a que hay personas que no tiene una capacidad de endeudamiento tan elevada. Vale la pena resalta que esta diferencia no afecta de forma representativa al banco debido a que el monto máximo a prestar de esta cooperativa es de \$25.000.000, mientras que el banco brinda un monto máximo de \$150.000.000, lo que puede ser atractivo para clientes que posean una mayor capacidad de endeudamiento y que requieran un crédito más elevado al que ofrece la cooperativa.

**Grafico 5.** Plazo Máximo Que Otorgan Las Entidades No Bancarias De La Ciudad De Palmira.

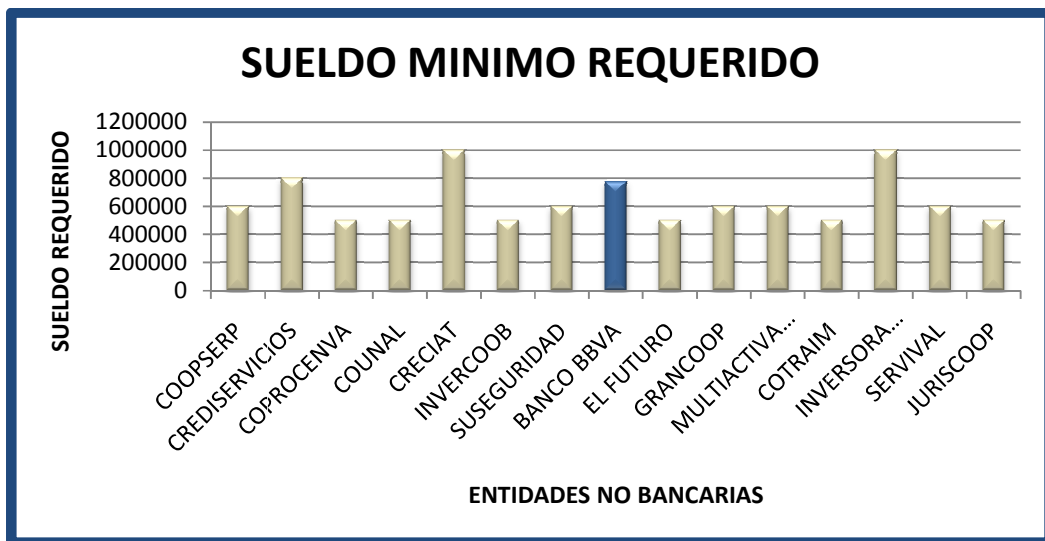


**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

El grafico anterior muestra el plazo que otorgan las entidades no bancarias para el pago del crédito Libranza. Gran parte de las entidades otorgan un plazo máximo para el pago del crédito Libranza de 60 meses, mientras que el banco otorga 72

meses lo que hace más competitivo al banco, ya que esto representa una mayor facilidad de pago a clientes que acceden a créditos elevados.

**Grafico 6.** Sueldo Mínimo Requerido Por Las Entidades No Bancarias Para Acceder Al Crédito.



**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En el grafico se muestran las entidades no bancarias que hacen parte de los competidores actuales del banco BBVA con el sueldo mínimo requerido al cliente para acceder al crédito Libranza, el cual se encuentra en un rango de \$500.000 a \$1.000.000 de pesos, para lo cual se encontró que la mayoría de estas entidades vinculan al convenio con 1 salario mínimo mensual vigente a diferencia del BBVA. Por lo que se puede decir que esta variable puede llegar a influir de forma negativa debido a que el salario mínimo requerido por la entidad es más alto que el de las demás entidades, es decir que el BBVA maneja un salario mínimo de 1.5 salarios mínimos legales vigentes.

Al realizar el análisis de las entidades no bancarias de la ciudad de Palmira como las cooperativas y los fondos de empleados se encontró que algunas de estas entidades tienen ventajas competitivas en alguno de los aspectos analizados como lo muestran las graficas anteriores, cabe resaltar que a pesar de dichas ventajas, no cuentan con la suficiente capacidad financiera para ser competidores peligrosos para el banco, aunque hay que estar pendiente de estas entidades en cuanto al manejo de las variables que afectan al producto Libranza, ya que puede significar pérdida de clientes potenciales a la hora de vincular los empleados de las empresas del sector de Palmira, si se tiene en cuenta que algunas de estas entidades ofrecen su producto a todo tipo de empresas, y que además son más asequibles a personas que no cuenten con un alto nivel de endeudamiento y que no requieren cifras elevadas para solicitud del crédito.

#### **12.2.2 Tabulación y análisis de las entidades bancarias**

Una de las entidades que se deben tener en cuenta para este estudio son las entidades bancarias del sector de Palmira, ya que estas entidades constituyen la competencia más fuerte con la que cuenta el BBVA a la hora de ofrecer el crédito Libranza, debido a que estas entidades cuentan con un mayor respaldo financiero y solidez en el mercado. Dichas entidades se mostraran a continuación en la tabla seis (6).

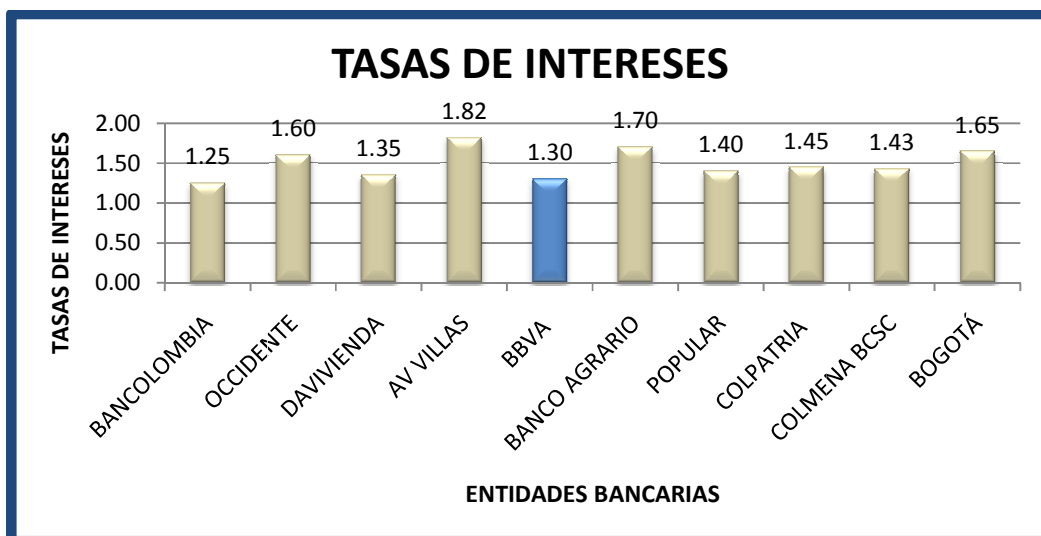
A continuación se graficara cada una de las variables que se analizaron y que influyen de una u otra forma en el producto que se estudio de las entidades bancarias que cuentan en la actualidad con el producto Libranza dentro de su portafolio en la ciudad de Palmira.

**Tabla 15.** Entidades Bancarias De La Ciudad De Palmira.

| ENTIDAD              | TASA DE INTERÉS | MONTO MÍNIMO | MONTO MÁXIMO   | PLAZO      | INGRESO MÍNIMO |
|----------------------|-----------------|--------------|----------------|------------|----------------|
| <b>BANCOLOMBIA</b>   | 1.25%           | \$1.000.000  | 250 SMLV       | 6-60 MESES | 1 SMLV         |
| <b>OCCIDENTE</b>     | 1.6%            | \$500.000    | 300 SMLV       | 6-60 MESES | 1 SMLV         |
| <b>DAVIVIENDA</b>    | 1.35%           | \$1.000.000  | \$80.000.000   | 6-72 MESES | 1SMLV          |
| <b>AV VILLAS</b>     | 1,82%           | \$ 500.000   | \$30'000.000   | 6-60 MESES | 1 SMLV         |
| <b>BANCO AGRARIO</b> | 1.7%            | Desde 2 SMLV | Hasta 200 SMLV | 6-60 MESES | 1 SMLV         |
| <b>POPULAR</b>       | 1.4%            | \$300.000    | \$15000000     | 6-60 MESES | 1 SMLV         |
| <b>COLMENA BCSC</b>  | 1.43%           | \$500.000    | \$78.066.000   | 6-36 MESES | 1 SMLV         |
| <b>BBVA</b>          | 1.3%            | \$600.000    | \$150.000.000  | 6-72 MESES | 1.5 SMLV       |
| <b>COLPATRIA</b>     | 1.45%           | \$500.000    | \$90.000.000   | 6-60       | 1 SMLV         |
| <b>BOGOTÁ</b>        | 1.65%           | \$500.000    | 70 - 120SMLV   | 6-60 MESES | 1.5 SMLV       |

**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

**Grafico 7.** Tasas De Interés De Las Entidades Bancarias.

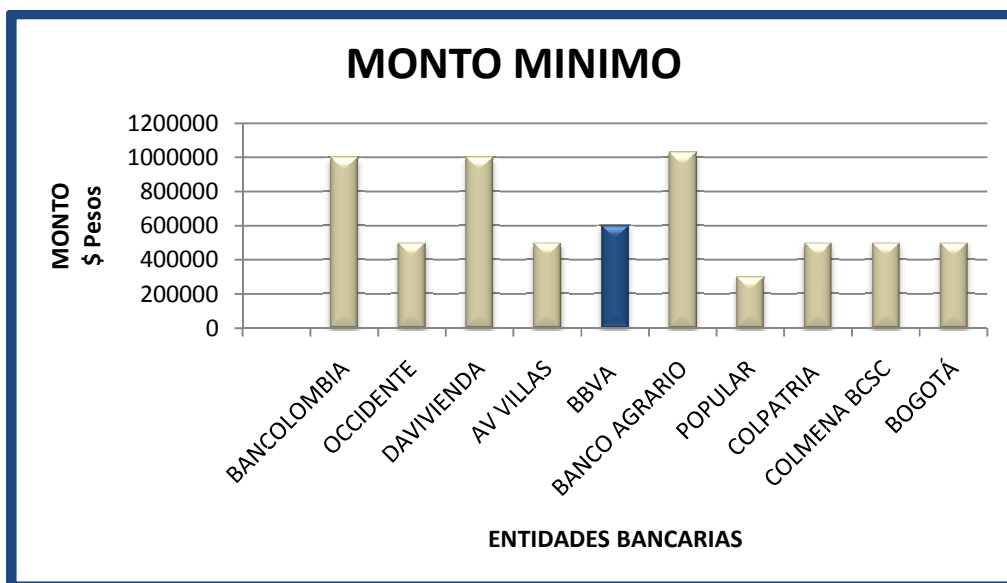


**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

La grafica 7, muestra las tasas de interés que brindan las entidades bancarias, en donde se encontró que el banco BBVA cuenta con una tasa de interés a nivel general más baja que la de los demás bancos, lo que genera para la entidad una ventaja competitiva, pero vale la pena resaltar que el banco BANCOLOMBIA cuenta con una tasa de interés para el crédito Libranza de 1.25% que comparada a la del BBVA es más baja en un porcentaje del 0.05%.

El resultado que se obtuvo al realizar este estudio es bastante alentador para lograr el objetivo general de este proyecto, ya que se pretende que el producto Libranza tenga una mayor participación en el mercado y por ende un mayor posicionamiento y acogimiento de grandes, medianas y pequeñas empresas del sector de Palmira para celebrar un gran número de convenios que brinden al BBVA grandes beneficios.

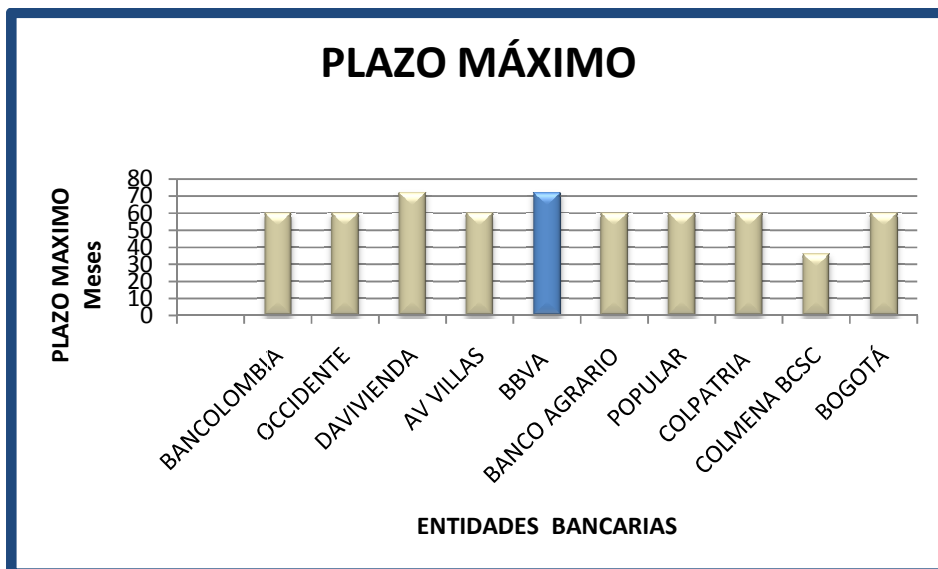
**Grafico 8.** Monto Mínimo A Prestar De Las Entidades Bancarias.



**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En el grafico 8 se puede ver los montos mínimos que las entidades bancarias prestan a los clientes de créditos Libranza, en donde se observa que el monto más bajo lo brinda el banco POPULAR con una cifra de \$300.000 y gran parte de las demás entidades brindan créditos desde \$500.000. Con estas cifras se puede decir que el banco BBVA esta dentro del rango competitivo, ya que el monto mínimo a prestar para dicho crédito es de \$600.000 lo que se puede considerar como una fortaleza para el banco ya que esta variable no afecta de manera negativa a la entidad debido a que se encuentra dentro del rango de acceso a créditos para personas que tengan demasiados compromisos financieros y no tengan la capacidad de pagar créditos demasiado elevados.

**Grafico 9.** Plazo Máximo Que Otorgan Las Entidades Bancarias Para El Pago De Los Créditos Libranza.

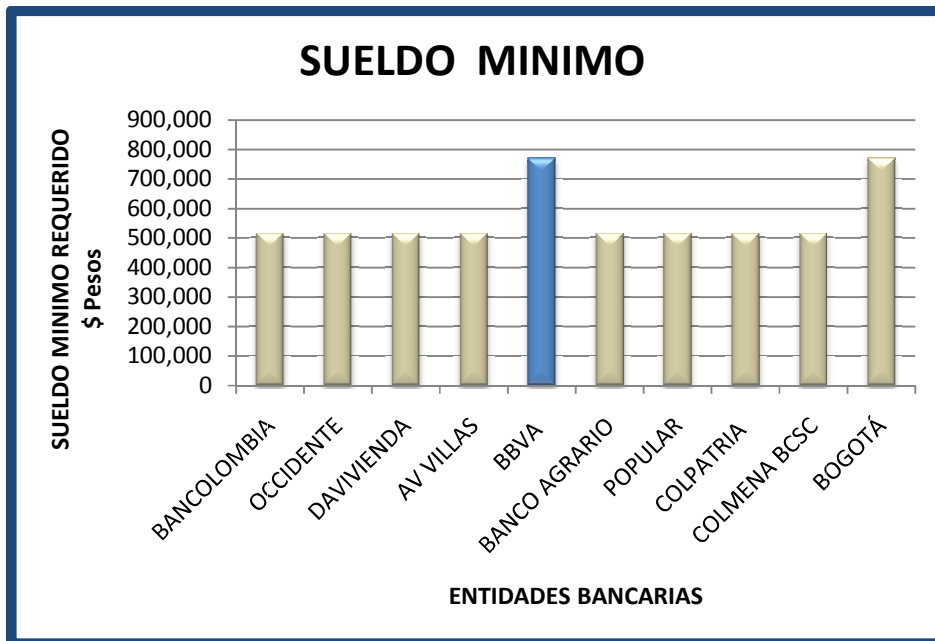


**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En el grafico anterior se puede ver el plazo máximo que otorgan las entidades bancarias a los clientes que se encuentran vinculados al crédito Libranza, donde se observa que la mayoría de estas entidades otorgan plazo máximos de 60 meses para cancelar este tipo de créditos, lo que hace que el BBVA tenga ventaja respecto a las demás entidades como consecuencia de dar más plazo a los que se encuentran vinculados al crédito Libranza.

Esto genera una fortaleza para el BBVA, ya que al otorgar más plazo para cancelar el crédito, hace que los clientes que requieran una suma de dinero alta, opten por realizar el convenio dentro de la entidad, debido a que esto implica que puede pagar el crédito Libranza más fácilmente acorde a los ingresos y egresos que obtenga mensualmente para cumplir satisfactoriamente en el pago de dicho crédito.

**Grafico 10.** Sueldo Mínimo Requerido De Las Entidades Bancarias Para Acceder Al Crédito Libranza.



**Fuente:** información recopilada por proyectistas a las entidades bancarias de la ciudad de Palmira que ofrecen el producto Libranza.

En el grafico anterior se puede observar que el salario base para incorporar al empleado en el crédito Libranza en las entidades bancarias del sector de Palmira se encuentran entre un promedio de 1 salario mínimo mensual en gran parte de las entidades, vale la pena mencionar que el banco BOGOTÁ Y el BBVA son las únicas entidades bancarias en el sector que tienen como requisito para la vinculación al crédito Libranza a los empleados, que cuenten con 1.5 salarios mínimos mensuales. Con lo anterior se puede inferir que esta variable afecta negativamente al BBVA, ya que limita a aquellas personas que ganan un salario mínimo mensual y en mercado hay un gran porcentaje de empleados que devenga el salario mínimo y las demás entidades aprovechan la poca liquidez de estas personas en el sentido de que son personas que necesitan créditos para diferentes propósitos.

Al realizar el análisis de las entidades bancarias de la ciudad de Palmira se encontró que el BBVA cuenta con algunas ventajas respecto a las demás entidades que ofrecen el crédito Libranza como por ejemplo, la tasa de interés, el monto mínimo y el plazo, lo que resulta beneficioso para el posicionamiento de este producto en el mercado, pero vale la pena aclarar que a pesar de contar con estas ventajas competitivas, no quiere decir que las personas que necesiten este producto lo adquieran en la entidad, ya que el entorno en el que se desenvuelve el banco es un entorno cambiante y pueda que hoy tenga dichas características pero más adelante no se sabe como vayan a variar estos factores que pueden perjudicar el reconocimiento de este producto.

También hay que tener en cuenta que a pesar de dichas ventajas el BBVA, no se ha preocupado por realizar campañas publicitarias del producto Libranza como tal, lo que genera que los convenios que tiene en estos momentos el banco sean tan pocos comparadas al número de empresas que hay en la actualidad en la ciudad de Palmira.

## **13. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO LIBRANZA**

### **13.1 Estrategia de diferenciación**

Es importante en el diseño de cualquier estrategia tener en cuenta la diferenciación de un producto o servicio respecto a la competencia, la razón principal está en la posibilidad que puede tener el banco para diferenciarse convenientemente de sus competidores. Por ello es necesario identificar cualquier y cada uno de los atributos que los clientes puedan percibir como únicos, y motive a adquirir sus productos en preferencia de otras entidades. La diferenciación de intereses, el nivel de servicio proporcionado a los clientes, beneficios suplementarios al producto, como por ejemplo el BBVA puede ofrecer; información acerca del producto que el cliente necesite, asistencia efectiva, formalidad en la atención, respeto, preocupación y priorizar las necesidades del cliente, sugerencias y otros factores que diferencien al banco de otras entidades bancarias y no bancarias en cuanto al crédito Libranza, generando así una atención cuidadosa y sensible a las necesidades de los clientes, convirtiéndose en una oportunidad ofreciendo algo diferente o mejor que la competencia.

Entre estas estrategias de diferenciación se plantea un sistema integral que permita ampliar el rango mínimo de empleados para acceder al convenio del producto libranza del banco BBVA de la ciudad de Palmira. Otra estrategia que se puede implementar es la realización de conferencias que permitan dar a conocer a los empleados de las empresas el producto Libranza y sus características. En cuanto a las tasas de interés, se plantea que el banco BBVA de la ciudad de Palmira brinde tasas de interés preferenciales a clientes nuevos en relación con el producto Libranza.

La idoneidad de esta estrategia si se plantea y explota adecuadamente puede brindar al BBVA conocimiento de su mercado, llegando a concretar información a cerca de necesidades libres o pendientes de los clientes, oportunidades del mercado, imperfecciones en la competencia, entre otros aspectos.

### 13.2 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.<sup>23</sup>

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente<sup>24</sup>. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> POSICIONAMIENTO. Definición. (En línea)

<http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>

<sup>24</sup> ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO. Estrategias. (En línea)

<http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>

<sup>25</sup> POSICIONAMIENTO. Definición. (En línea)

<http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>

Es por ello que se hace importante que el BBVA realice publicidad del crédito Libranza, para lograr que sea reconocido por los posibles consumidores. Esto a su vez le otorga a la entidad, ser más competitiva frente a las demás entidades que existen en el sector bancario y no bancario de la ciudad de Palmira.

### **13.3 Estrategia De Crecimiento**

Para lograr un crecimiento en ventas del producto Libranzas en la entidad, existen posibles combinaciones basadas en los mercados y en los productos.

✚ La penetración de Mercados se fundamenta en desarrollarse en el mismo mercado y con los mismos productos. Algunas maneras de lograr penetración de mercados en la ciudad de Palmira serían:

Definir la estrategia de marketing para obtener nuevos clientes dentro del sector donde actualmente está la entidad. Como por ejemplo:

- Otorgar beneficios al acceder al crédito en una reducción de la tasa de interés cuando sea por primera vez o incorporando más los empleados de las empresas con las que tienen convenios actualmente que devenguen un salario mínimo.
- Disminuir el número de vinculados requeridos de 50 empleados a 30 o menos, y si cumplen con los demás requisitos a un tope mínimo de 20 empleados para acceder al crédito en las empresas con las que actualmente se tienen convenios.

✚ El desarrollo de mercados consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente se tienen. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las fortalezas de los productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que pueden generar recomendaciones.<sup>26</sup> Esta estrategia podría emplearse:

- Asignando una persona que visite todas las empresas de la ciudad de Palmira y divulgue toda información pertinente acerca del producto Libranza para que conozcan mejor el producto, sus ventajas y sus beneficios para despertar mayor interés en estos nuevos mercados.
- Incorporar pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Palmira al convenio, teniendo en cuenta el salario mínimo legal vigente al igual que las demás entidades no bancarias.

---

<sup>26</sup> ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. Estrategias. (En línea) **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**[www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.html](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.html)

## 14. CONCLUSIONES

- ✓ Es indudable que el producto Libranza del Banco BBVA de la ciudad de Palmira, ha funcionado durante un año y medio sin tener un mecanismo de difusión definido, lo cual no le ha permitido tener un mayor reconocimiento y posicionamiento en la ciudad de Palmira, por falta de una campaña publicitaria agresiva que dé a conocer dicho producto y mejore su nivel competitivo.
- ✓ La entidad presenta restricciones en la definición de los requisitos para la vinculación del producto Libranza, ya que establece que el número mínimo de empleados para acceder al convenio debe ser de 50 empleados por empresa, lo que impide que empresas con menos trabajadores participen en dicho crédito limitando a posibles clientes potenciales.
- ✓ El BBVA Palmira cuenta con una falencia en cuanto al requisito del salario mínimo para acceder al crédito Libranza, ya que a pesar de disminuir este valor en el presente año respecto al año pasado, sigue siendo un valor que está en desventaja con las demás entidades bancarias del sector de Palmira, debido a que estas establecieron que a partir de un salario mínimo puede vincularse al crédito y el BBVA desde 1.5 salarios mínimos.
- ✓ La entidad se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Palmira, en donde se encontró que hay un gran porcentaje de empresas que pueden llegar a hacer parte de los créditos de Libranza si se tiene en cuenta las recomendaciones y estrategias planteadas en este proyecto.

- ✓ Actualmente la entidad bancaria cuenta con varios convenios de Libranza (**Tabla 12.**), pero la vinculación de mas empleados se hace necesaria para expandir mercados que permitan mejorar el posicionamiento del producto y de la entidad como tal.
- ✓ Aunque el banco BBVA de la ciudad de Palmira logre vincular por medio del producto Libranza a clientes, se debe trabajar en promocionar los demás productos del portafolio del banco.
- ✓ La entidad se ha hecho acreedora de un reconocimiento por parte de sus clientes por los excelentes productos y servicios que ofrece y por la solidez y el respaldo con el que cuenta, es por ello que los clientes tienen una fidelizacion y prefieren el BBVA a otras entidades, como es el caso de las entidades no bancarias.
- ✓ A pesar de las debilidades que tiene la entidad, su labor es valorada gracias a los múltiples esfuerzos y beneficios que ha otorgado a través de este año y medio de funcionamiento del crédito Libranza, por tal motivo y para que no se pierda esta imagen, se propone considerar este estudio ya que es una técnica básica para determinar factores externos e internos que pueden afectar de una u otra forma el posicionamiento y reconocimiento del producto Libranza en el banco BBVA de la ciudad de Palmira.
- ✓ Con la elaboración de este proyecto se ratifica la importancia que tiene realizar un estudio que permita determinar ventajas competitivas y comparativas en el sector bancario y no bancario, permitiendo el logro de

los objetivos y una gestión clara en el transcurrir del tiempo del crédito Libranza y de esta forma mejorar la competitividad de dicho producto.

## 15. RECOMENDACIONES

- ✓ Se sugiere que el estudio para mejorar la competitividad del producto de Libranza sea tenido en cuenta y se implementen las estrategias sugeridas para mejorar el posicionamiento del producto.
- ✓ Es recomendable que la entidad aplique las estrategias de diferenciación - competitividad propuesta para obtener mayores beneficios para el banco en general y específicamente para el producto Libranza.
- ✓ Sería de gran importancia para la entidad que pudiera disminuir el número de empleados requeridos para la vinculación al producto libranza, con el fin de acoger un mayor número de empresas incluyendo las medianas y pequeñas empresas de la ciudad de Palmira.
- ✓ Llevar a cabo un refuerzo de las bases de datos de los convenios ya existentes del banco BBVA de la ciudad de Palmira, para la vinculación de nuevos clientes que requieran el producto libranza.
- ✓ Visitar empresas del sector con las cuales no se tenga un convenio de libranza, para establecer una posible celebración del contrato de libranza y así poder captar nuevos clientes.

- ✓ Realizar visitas personalizadas por parte del equipo del área comercial del banco BBVA de la ciudad de Palmira a los posibles clientes, con el fin de marcar una estrategia de diferenciación con respecto a las demás entidades del sector.
- ✓ Como se estableció en las estrategias, se debe llevar a cabo planes publicitarios basados en caracterizar y determinar las principales fortalezas del producto Libranzas del banco BBVA de la ciudad de Palmira mediante afiches publicitarios, propagandas, comerciales, para un mayor grado de recordación por parte de los clientes en el momento de requerir o solicitar el producto.
- ✓ Se propone profundizar en los convenios actuales, ya que existen muchos clientes potenciales aun no vinculados al producto libranza con el perfil requerido por la entidad bancaria.

## GLOSARIO

Los siguientes conceptos se tendrán en cuenta en el desarrollo de la investigación y por tanto es necesario que se tenga un conocimiento mínimo de ellos a la hora de abordar el documento.

**Amenazas**<sup>1</sup>: Tendencias en el entorno que inhibe, limitan, o dificultan el desarrollo operativo de un elemento o sujeto, en los que se incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa.

**BBVA**: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

**Comercialización**<sup>2</sup>: Proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor.

**Competencia**<sup>3</sup>: Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

**Cuestionario**: Técnica de recolección de la información que consiste en elaborar preguntas y anotar las respuestas.

**Competitividad**<sup>4</sup>: Capacidad de descubrir y entrar en un mercado logrando luego no solo mantenerse sino crecer dentro del mismo.

---

5 MICROSOFT. Marketing. (En línea) <http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/dafo.msp> Citado el 25 de Marzo del 2010.

6 MICROSOFT. Marketing. (En línea) <http://es.mimi.hu/economia/comercializacion.html> Citado el 25 de Marzo del 2010.

7 RAE. Definición Competencia. (En línea) <http://www.rae.es/rae.html> Citado el 25 de Marzo del 2010.

8 AGRO. Apuntes. Definición Competitividad. (En línea) <http://www.agro.uba.ar/apuntes/definicion.htm> Citado el 25 de Marzo del 2010.

**Comportamiento Organizacional<sup>5</sup>:** El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

**Control:** Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

**Debilidades:** actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de una organización.

**Diagnostico Estratégico:** Es el análisis que se hace mediante el uso de la matriz DOFA. (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

**Dirección:** Función que se encarga de motivar, guiar, establecer la comunicación más eficaz, así como resolver conflictos.

**Dirección Estratégica:** Proceso continuado, reiterativo y trasfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente.

**Entorno (externo):** Todo aquello ajeno a la organización, pero con potencial para afectar su rendimiento.

**Estrategia<sup>6</sup>:** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

---

9 GESTIOPOLIS. Documentos. Comportamiento Organizacional. (En línea) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm>  
Citado el 25 de Marzo del 2010.

10 DEFINICIÓN. Estrategia. (En línea) <http://www.definicion.org/estrategia> Citado el 25 de Marzo del 2010.

**Fortalezas:** Actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos de una organización.

**Investigación de mercado:** Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. Se trata, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

**Modelo producto Libranza:** Es aquella línea de crédito habilitada para el mercado, con el cual se celebra un convenio de libranza, determinado por unos parámetros tales como plazo de pago, tasa de interés, periodo de gracia, condiciones de manejo, prenda de garantía, descuento por nomina y con destino a libra inversión..

**Oportunidades:** Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que pueden de forma significativa beneficia a una organización, incluyendo aquellos hechos que suceden una vez tales como la aprobación de una ley, algún adelanto tecnológico, entre otros.

**Planes de acción:** Tareas que debe realizar cada unidad o área para poder concentrar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

**Posición Competitiva:** Es el indicador que se le da a las empresas u organizaciones para influir o poder modificar las situaciones para con la competencia.

**Sitio web corporativo:** Es un sitio Web diseñado para cultivar la fidelidad de los clientes en el que se ofrece una amplia variedad de información en un esfuerzo por aclarar las dudas de los clientes, cultivar relaciones más estrechas con ellos y

generar interés por la compañía. Por lo regular se da información acerca de la historia de la empresa, su misión y filosofía, visión y servicios que ofrece, además ofrece funciones de entretenimiento para atraer y retener visitantes, por último este sitio ofrece oportunidades para que los clientes hagan preguntas o comentarios por correo electrónico antes de salir del sitio. [www.bbva.com.co](http://www.bbva.com.co)

## 14. CONCLUSIONES

- ✓ Es indudable que el producto Libranza del Banco BBVA de la ciudad de Palmira, ha funcionado durante un año y medio sin tener un mecanismo de difusión definido, lo cual no le ha permitido tener un mayor reconocimiento y posicionamiento en la ciudad de Palmira, por falta de una campaña publicitaria agresiva que dé a conocer dicho producto y mejore su nivel competitivo.
- ✓ La entidad presenta restricciones en la definición de los requisitos para la vinculación del producto Libranza, ya que establece que el número mínimo de empleados para acceder al convenio debe ser de 50 empleados por empresa, lo que impide que empresas con menos trabajadores participen en dicho crédito limitando a posibles clientes potenciales.
- ✓ El BBVA Palmira cuenta con una falencia en cuanto al requisito del salario mínimo para acceder al crédito Libranza, ya que a pesar de disminuir este valor en el presente año respecto al año pasado, sigue siendo un valor que está en desventaja con las demás entidades bancarias del sector de Palmira, debido a que estas establecieron que a partir de un salario mínimo puede vincularse al crédito y el BBVA desde 1.5 salarios mínimos.
- ✓ La entidad se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Palmira, en donde se encontró que hay un gran porcentaje de empresas que pueden llegar a hacer parte de los créditos de Libranza si se tiene en cuenta las recomendaciones y estrategias planteadas en este proyecto.

- ✓ Actualmente la entidad bancaria cuenta con varios convenios de Libranza (**Tabla 12.**), pero la vinculación de mas empleados se hace necesaria para expandir mercados que permitan mejorar el posicionamiento del producto y de la entidad como tal.
- ✓ Aunque el banco BBVA de la ciudad de Palmira logre vincular por medio del producto Libranza a clientes, se debe trabajar en promocionar los demás productos del portafolio del banco.
- ✓ La entidad se ha hecho acreedora de un reconocimiento por parte de sus clientes por los excelentes productos y servicios que ofrece y por la solidez y el respaldo con el que cuenta, es por ello que los clientes tienen una fidelizacion y prefieren el BBVA a otras entidades, como es el caso de las entidades no bancarias.
- ✓ A pesar de las debilidades que tiene la entidad, su labor es valorada gracias a los múltiples esfuerzos y beneficios que ha otorgado a través de este año y medio de funcionamiento del crédito Libranza, por tal motivo y para que no se pierda esta imagen, se propone considerar este estudio ya que es una técnica básica para determinar factores externos e internos que pueden afectar de una u otra forma el posicionamiento y reconocimiento del producto Libranza en el banco BBVA de la ciudad de Palmira.
- ✓ Con la elaboración de este proyecto se ratifica la importancia que tiene realizar un estudio que permita determinar ventajas competitivas y comparativas en el sector bancario y no bancario, permitiendo el logro de

los objetivos y una gestión clara en el transcurrir del tiempo del crédito Libranza y de esta forma mejorar la competitividad de dicho producto.

## **15. RECOMENDACIONES**

- ✓ Se sugiere que el estudio para mejorar la competitividad del producto de Libranza sea tenido en cuenta y se implementen las estrategias sugeridas para mejorar el posicionamiento del producto.
- ✓ Es recomendable que la entidad aplique las estrategias de diferenciación - competitividad propuesta para obtener mayores beneficios para el banco en general y específicamente para el producto Libranza.
- ✓ Sería de gran importancia para la entidad que pudiera disminuir el número de empleados requeridos para la vinculación al producto libranza, con el fin de acoger un mayor número de empresas incluyendo las medianas y pequeñas empresas de la ciudad de Palmira.
- ✓ Llevar a cabo un refuerzo de las bases de datos de los convenios ya existentes del banco BBVA de la ciudad de Palmira, para la vinculación de nuevos clientes que requieran el producto libranza.
- ✓ Visitar empresas del sector con las cuales no se tenga un convenio de libranza, para establecer una posible celebración del contrato de libranza y así poder captar nuevos clientes.

- ✓ Realizar visitas personalizadas por parte del equipo del área comercial del banco BBVA de la ciudad de Palmira a los posibles clientes, con el fin de marcar una estrategia de diferenciación con respecto a las demás entidades del sector.
  
- ✓ Como se estableció en las estrategias, se debe llevar a cabo planes publicitarios basados en caracterizar y determinar las principales fortalezas del producto Libranzas del banco BBVA de la ciudad de Palmira mediante afiches publicitarios, propagandas, comerciales, para un mayor grado de recordación por parte de los clientes en el momento de requerir o solicitar el producto.
  
- ✓ Se propone profundizar en los convenios actuales, ya que existen muchos clientes potenciales aun no vinculados al producto libranza con el perfil requerido por la entidad bancaria.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- PORTER. Michael, Ventaja Competitiva, Grupo Editorial Patria S.A. de C.V., 2007. 237 p.
- PORTER. Michael, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial Patria S.A. de C.V., 2007. 550 p.
- GÓMEZ GRAS. José María. Estrategias Para La Competitividad De Las PYME, Editorial Mc Graw – Hill de Management, 1997. 193 p. ISBN 84-481-0803-5
- PUBLICACIONES VÉRTICE S.L., Dirección estratégica, Editorial Vértice, 1997. Pág. 16.
- FUNDACIÓN PROGRESAMOS. Anuario estadístico de Palmira 2007. Anuario <http://fundacionprogresamos.org.co/anuario/html/anuario.html> Consultado el 15 de marzo de 2010.
- FUNDACIÓN PROGRESAMOS. Anuario estadístico de Palmira 2008. Anuario <http://fundacionprogresamos.org.co/anuario/html/anuario.html> Consultado el 18 de marzo de 2010.
- MICROSOFT. Marketing. (En línea) <http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/dafo.msp> Consultado el 25 de Marzo del 2010.
- RAE. Definición Competencia. (En línea) <http://www.rae.es/rae.html> Consultado el 25 de Marzo del 2010.

- AGRO. Apuntes. Definición Competitividad. (En línea) <http://www.agro.uba.ar/apuntes/definicion.htm> Consultado el 25 de Marzo del 2010.
- GESTIOPOLIS. Documentos. Comportamiento Organizacional. (En línea) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm>
- DEFINICIÓN. Estrategia. (En línea) <http://www.definicion.org/estrategia> Consultado el 25 de Marzo del 2010.
- GONZALEZ. Manuel Jesús, Ciento cincuenta años, EDITORIAL, 2009. PAG.416.
- LUIS ÁNGEL ARANGO, Biblioteca. Economía. Colombia. (En línea) <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/colombia/eco3.htm> Consultado el 28 de Marzo del 2010.
- SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Definición. (En línea) <http://www.superfinanciera.gov.co/> Consultado el 28 de Marzo del 2010.
- CIFIN. Definición. (En línea) <http://www.cifin.com.co> Consultado el 28 de Marzo del 2010.
- LUIS ANGEL ARANGO, Biblioteca. Economía. Colombia. (En línea) <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/colombia/eco3.htm> Consultado el 28 de Marzo del 2010.
- RAMÍREZ. Rafael, Dialéctica de la verificación de hipótesis, Consejo de desarrollo científico y humanístico. 2005. Pág. 35.

- Pagina oficial Banco BBVA (En línea) <http://www.bbva.com.co>
- WIKIPEDIA. Metodología cuantitativa (En línea) [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_cuantitativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cuantitativa) Consultado el 28 de Marzo del 2010.
- PALMIGUIA. Información general (En línea) <http://www.palmiguia.com/Marketing>. Consultado el 29 de Marzo del 2010.
- Cámara de Comercio Palmira. (En línea) <http://www.ccpalmira.org.co/>
- IMPLEMENTACIONES ESTRATÉGICAS. Gerencia estratégica. (En línea) <http://implementacionestrag.blogspot.com/2007/02/gerencia-estrategica-gua.html> Consultado el 2 de abril del 2010.
- ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO. Estrategias. (En línea) **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**<http://rincondelvago.com/segmentacion-del-mercado.html>
- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. Estrategias. (En línea) [http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.html](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.html)
- POSICIONAMIENTO. Definición. (En línea) <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>
- ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO. Estrategias. (En línea) <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>

- POSICIONAMIENTO. Definición. (En línea)  
<http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN.  
Presentación de tesis, trabajos y otros trabajos de investigación. 6 ed. Bogotá: ICONTEC, 2008. (NTC 1486)
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN.  
Trabajos escritos: Presentación y referencias bibliográficas. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008 110 p.