

MODELO DE ESTRATEGIA APLICADA PARA EL BANCO DE LAS  
MICRO FINANZAS BANCAMIA S.A.

PRESENTADO POR:  
FLOR DAYANA ROMERO ROMERO

PRESENTADO A PROFESOR  
JESÚS FARFÁN

TESINA EJECUTIVA PROYECTO DE GRADO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
BOGOTA 9 DE FEBRERO DE 2011

## TABLA DE CONTENIDO

1. Qué es la estrategia
2. Nuevo Modelo de oficina como estrategia aplicada
3. Herramientas del Nuevo Modelo de Oficina
4. Modelos Mentales Adoptados
5. Esquema del Nuevo Modelo de Oficina
6. Sistema de Desarrollo Estratégico
  - a. Aprendizaje Colectivo
  - b. Preconceptos y Realidades
  - c. Marco Estratégico
  - d. Emergente Organizacional
  - e. Dinámica Operativa
7. Matriz Aspiraciones-Recursos
  - a. Supervivencia
  - b. Relax
  - c. Poder
  - d. Strech
8. Posicionamiento
9. Porque Cuentas de Ahorro en Bancamía
10. Estrategia adoptada por Bancamía frente al ahorro de sus clientes
11. Captación de Ahorros en los Bancos Tradicionales
12. Mercado Objetivo Ahorramía
13. Estrategia que hace la diferencia para Bancamía
14. Características Especiales del Producto ahorros
15. Beneficios para el cliente

16. Matriz de Estrategias Genéricas
17. Ventajas Estratégicas
18. Grilla actitudinal de la demanda
  - a. Premium
  - b. Cono de las líderes
  - c. Posición
  - d. Diferenciación por marca
  - e. Diferenciación por especificaciones
  - f. Sin posicionamiento
19. Afianzar el Core Competence
20. Estrategia CDT Rentamia
21. Mercado objetivo
22. Mercado objetivo
23. Conclusiones

## INTRODUCCIÓN

Por medio del siguiente trabajo lo que se pretende es aplicar el modelo de Gerencia Estratégica Internacional al Banco para las Micro finanzas Bancamía S.A, de acuerdo a su nueva estructura, ya que ha sufrido un cambio por el factor de Crecimiento alcanzado como Corporación Mundial de la Mujer, en la cual su único producto era el micro crédito para empresarios, identificando el mercado en el que actualmente se encuentra como lo es cubrir préstamos con los estratos 1,2 y 3, el poderle brindar a estas a esta población los productos con los que actualmente cuenta la Banca enfocado a las necesidades de los microempresarios.

Dado que los servicios bancarios en nuestro País presentan un costo tan alto, Bancamía toma la estrategia primero de llegar a los sectores menos beneficiados con estos productos, pero que de alguna manera están contribuyendo al crecimiento y al fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, para que sea proyectada de tal manera que su crecimiento sea mucho mas alto, y que ante todo se despierte más un sentido de competitividad y posicionamiento en el mercado.

Para poder desarrollar esto es importante saber que estrategias de negocio se adopta, cual es la dinámica de la organización como se puede aplicar los nuevos paradigmas de la competencia, la estrategia que se aplica y el marketing utilizado para desarrollar la estrategia.

Con esta Tesina Ejecutiva se pretende llevar a la realidad el concepto de Estrategia aplicada a las organizaciones con el fin de fortalecer y vivenciar el crecimiento que se puede llegar a tener si se es estratega y abierto a las nuevas tendencias tanto de tecnología, como de conocimiento el cual puede aplicarse en cualquier momento a las organizaciones, sea para una que hasta ahora empieza, para una que ya está funcionando y desea cambiar como para la que quiere cambiar su concepto y ampliar su portafolio, además el aplicar herramientas necesarias para el fortalecimiento de las organizaciones por vivencias adquiridas en este diplomado desarrollado en Buenos Aires Argentina, cuyo objetivo fue el globalizar los conceptos de estrategia aplicados a cualquier negocio en el mundo

#### OBJETIVO GENERAL:

- Identificar cuales son las herramientas de negocios con las que cuenta Bacamía y presentar las opciones de mejora a la estructura actual de su modelo estratégico corporativo en pro de alcanzar la meta de cumplimiento en la implantación de nuevos productos.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Analizar los factores que llevan al éxito a Bacamía dentro de su nuevo modelo de oficina y bajo que estrategia se basa la etapa de pasar de ser corporación a ser Banco para las Microfinanzas
- Profundizar en los conceptos de Estrategia, Dinámica, Modelos Mentales y Estrategias aplicadas a Bacamía como modelo de cambio y nueva estructura al ampliar su portafolio de productos en pasivos.
- Identificar las oportunidades de mercado que tiene en estos momentos Bacamía, para incursionar con productos cuyo portafolio pueda llegar a los clientes que actualmente se manejan conservando su objeto de Banco Social
- Establecer un punto de partida para los nuevos productos, su desarrollo y final posicionamiento en pro de ampliar los beneficios del banco y su estructura corporativa
- Incursionar en el mercado de la Banca desde el punto de vista de innovación y mejoramiento de Bacamía con este nuevo modelo de Oficina.
- Definir las estrategias que le permitan a Bacamía mejorar su posicionamiento en el mercado y el mejoramiento continuo de sus productos.

## BANCO PARA LAS MICRO FINANZAS BANCAMIA S.A.

La palabra clave es el conocimiento y el área más importante de la Organización es el Management, lo cual implica un concepto más global, de empieza a hablar del descubrimiento del futuro.

### 1. QUE ES LA ESTRATEGIA?

En el caso se Bancamía se toma como la acción,

- Es la creencia de que se puede “formular”
- Un concepto más cercano al plan
- Se parece al plan pero no lo es
- Implica la definición de objetivos
- Involucra los caminos alternativos para lograrlos
- Requiere de Capacidades centrales

### 2. NUEVO MODELO DE OFICINA COMO ESTRATEGIA APLICADA

La implementación del Nuevo Modelo de Oficina (NMO), está orientado a realizar la Homologación de los Procesos Comerciales, Administrativos, Operativos y de servicio, apoyados en un esquema de Acompañamiento y de Seguimiento Comercial al 100% de la Red.

Basado en Pilares y herramientas de prospección, promoción, venta, seguimiento y servicio al cliente, enmarcados en la filosofía misional y visional del Banco.

## PROPUESTA DE MEJORA ESTRATÉGICA

### ESTRATEGIA SOCIAL:

Teniendo en cuenta que Bancamía es una Banca social, la principal estrategia que utilizaría sería trabajar con los clientes existentes un poco más que con las nuevas oportunidades del mercado.

Si no se trabaja en los clientes que han tenido fidelidad en la Banca en este caso la banca empresarial de Microcrédito la cual ha tenido un crecimiento acelerado los últimos años, dada la situación económica del país, se aprovecharía mas a los clientes ya existentes incursionando en nuevos mercados en pro de fortalecer la economía Nacional.

### CREDITO EDUCATIVO:

Teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes de Bancamía son independientes, se debería trabajar en fortalecer la educación y Capacitación de los clientes para que mejores sus negocios, para esto el tener alianzas estratégicas de capacitación con el sistema Nacional de aprendizaje SENA, esta sería una oportunidad para que los microempresarios se capaciten en pro de adquirir deudas que ayuden a fortalecer sus maquinarias, sus conocimientos y por consecuencia el ayudar a hacer crecer cada uno de sus negocios, más que por supervivencia para que estos sean competitivos

### CUENTAS AHORROS PARA GREMIOS

Teniendo en cuenta que Bancamía en estos momentos tiene un alto número de gremios asociados que en su mayoría sostienen la principal mano de obra del país como por ejemplo los Zapateros del sector del Restrepo, las confecciones en el sector del centro Venecia y Zona Industrial, la estrategia sería el unir a estos gremios para que se crearan cuentas de ahorro programado para estos fines, conseguir la capacitación necesaria para que estas personas pudieran ahorrar en pro de mejorar sus empresas pero con conocimiento y tecnología más que en supervivencia que es la mentalidad que la mayoría de estas personas tienen.

### AHORRO PROGRAMADO PARA TRANSPORTADORES Y TAXISTAS

Teniendo en cuenta que el gremio de transporte es uno de los más grandes del país pero no cuenta con el suficiente apoyo del gobierno ni una buena organización se pueden crear cuentas de ahorro programado para estas personas, las cuales les ayudarán con las reparaciones de sus carros, mejora y el contar con un ahorro programado para sus familias.

En el caso de los taxistas son muy pocos los que cuentan con una estabilidad o con un ahorro , en la mayoría de los casos estas personas trabajan por un producido la

distribución de los gastos pero no existe una entidad que les ayude en el ahorro para mejorar sus condiciones de Vida, Bancamía puede ser ese apoyo creando cuentas de ahorro programado para estas personas ya que en estos momentos no se cobra cuota de manejo ni se tienen tarjetas débito o talonarios los cuales generan costos adicionales para los clientes, esta sería una estrategia de mercado ya que las personas ya no ahorran es porque los costos financieros de una cuenta de ahorros son mucho más altos que el dinero que se destina a ahorrar.

### 3. Herramientas

## HERRAMIENTAS DEL NUEVO MODELO



### 4. MODELOS MENTALES ADOPTADOS:

Para poder lograr la consecución de un nuevo modelo se debe romper con los paradigmas que inicialmente se tengan ya que al plantear un nuevo papel dentro de las organizaciones, es importante el analizar los nuevos modelos que deben asumir cada una de las personas que hacen parte de este cambio para lo cual se debe adoptar:

- Autoridad
- Recursos
- Estructura
- Control
- Resultados

- Visión
- Modelo de Negocio
- Coraje
- Comunicación e Integración

## 5. ESQUEMA DEL NUEVO MODELO



### MEJORA ESTRATÉGICA AL MODELO DE OFICINA ACTUAL

La principal debilidad que en estos momentos afecta estos nuevos modelos de oficina es la capacitación, y esta se ve reflejada en la cantidad de procesos que se tienen que repetir o anular dentro de un proceso determinado.

Si bien es cierto que el Banco debe realizar una documentación de todos sus procesos, también es cierto que estos procesos deben ser más aptos para las personas, dado que el tiempo es tan reducido el pensar en cápsulas para pensar las cuales se publicaran en los boletines de Bancamía ayudarían a afianzar los conocimientos del personal y a darles mayor seguridad en los procesos

Esta es una nueva forma de Dimensionar la producción con los mismos recursos en pro de agilizar los procesos y que las personas adquieran experiencia en todas las áreas a desarrollar, esto principalmente lo que promueve son ascensos dentro de la organización de tal modo que la dinámica del negocio se conserva entretanto se rote a las personas por los diferentes cargos con el fin de que, todos conozcan de todos los roles y se tenga un mayor movimiento dentro de los procesos, es muy importante que el manejo de estos procesos no sea cerrado por el contrario que se muestre una comunicación entre las personas que se encuentran involucradas dentro del proceso.

Una vez formado y definido el marco estratégico, podemos pasar a considerar el emergente organizacional, es decir, como se puede llevar a la práctica la estrategia, como se lograran los resultados, teniendo bien en claro que una cosa es la decisión y otra la acción. Esa acción se logra mediante el comportamiento organizacional. Éste está basado en el liderazgo, las políticas y la relación del binomio estructura – cultura, y la interacción entre estos elementos.

El emergente organizacional nos lleva a la dinámica operativa, representada por la actividad diaria de la empresa, la rueda operativa que gira sin parar todos los días.

## SISTEMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

### a. MEJORA APRENDIZAJE COLECTIVO:

La principal herramienta en la cual se debe trabajar para poder alcanzar este fin es desarrollar competencia entre los empleados, ofreciendo mayores incentivos como por ejemplo los indicadores de gestión, estos se trabajaban cuando no existía Bancamía, cuando se era Corporación Mundial de la Mujer Colombia, antes de fusionar las entidades que en un momento dado se unieron, cuando se trabaja de esta manera se es más propenso a pensar en el mejoramiento continuo y en el mejoramiento de los procesos, esta combinación tiene que ver con la capacidad de pensar, meditar, observar y examinar sobre los actos realizados, de modo de lograr un aprendizaje generativo que cambie los modelos mentales. Este aprendizaje generativo va más allá de los hechos, los patrones y las estructuras, para poder lograr el cambio paradigmático que posibilite una profunda revisión de los modelos mentales y la consecuente exploración de todo el marco integrador. Tras el aprendizaje colectivo logrado, se debe considerar si es necesario transformar los preconceptos y realidades para redefinir el marco estratégico, y simultáneamente modificar el emergente organizacional, de manera de adecuar la dinámica operativa a las condiciones requeridas de acuerdo a la variación del entorno, para entonces sí, volver a reflexionar y aprender generativamente.



#### b. PRECONCEPTOS Y REALIDADES:

Al iniciar este nuevo modelo de dinámica de Negocio se tiene una mentalidad de que cada persona es una ficha dentro de una organización, inicialmente se considera que cada persona maneja un Rol determinado y este se afianza de acuerdo a su especialidad, en este caso la realidad inicial sería adoptar este papel dentro de la organización, el problema es que se aleja de la realidad puesto que se va a enmarcar en unas actividades únicamente, esto es cambiado con el nuevo modelo de oficina ya que le permite desarrollar a las personas un nivel más alto de adaptabilidad y crecimiento dentro de las mismas.

#### ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO CONTINUO:

Si bien es cierto que Bancamía está trabajando bajo la figura de optimizar procesos que le lleven a mejores resultados por medio de los nuevos roles los cuales vuelven mucho más dinámica a la organización también se debe pensar en incentivos para los colaboradores que les den mayores satisfacciones con el cumplimiento de estas metas. Ofrecer premios especiales no solamente con la fuerza de venta que es en la que se trabaja actualmente con los incentivos son en la parte operativa que estas tengan mayores oportunidades y que también puedan llegar a ser premiados, como por ejemplo en los cajeros a el que registre menor número de equivocaciones en el sistema, mayor captación de clientes nuevos ya que los cajeros son quienes tienen en un momento dado mayor contacto con los clientes, el hecho de ofrecerles renovaciones a los clientes o nuevos servicios es una estrategia que también puede ayudar a este crecimiento

### c. MARCO ESTRATÉGICO

Bancamía trabaja inicialmente con un conocimiento en las finanzas reducido únicamente a Micro crédito en principio, ya que con la incursión de nuevos productos en el portafolio de servicios, se debe ampliar este marco, basándose en el conocimiento y manejo que actualmente tiene la Banca y el cual se debe adaptar al tipo de mercado con el que cuenta Bancamía actualmente, ya que es un mercado nuevo y un producto nuevo.

A partir del estudio de los preconceptos y realidades de los integrantes de la empresa, se puede analizar el marco estratégico. Es un emergente de los modelos mentales y los paradigmas, el marco de gestión empresarial, la noción de competencia y la visualización de escenarios.

El marco estratégico está formado por la visión, el posicionamiento y la estrategia. A partir de la visión, se debe elegir el posicionamiento adecuado para la empresa, así se obtendría lo que se denomina “visión enfocada”, con la cual es posible construir la estrategia. Cada elemento es necesario para crear el siguiente y lo condiciona, pero posteriormente se retroalimentan entre sí.

Actualmente el posicionamiento está pasando a encontrarse inserto dentro de un concepto mayor: el modelo de negocios.

El mismo incluye la idea del negocio, el mercado apuntado (según las definiciones de necesidad o necesidades a satisfacer, productos a vender y segmentos de clientes a atender), el posicionamiento (o propuesta de valor), el modelo de beneficios (la relación dinámica entre ingresos, egresos y rentabilidad), los recursos estratégicos (activos y capacidades) y el timing (como capacidad de cambio y adaptación)

### d. EMERGENTE ORGANIZACIONAL

Es un factor Clave para Bancamía ya que va a requerir una preparación mas alta con sus colaboradores, personas que ya hayan tenido experiencia en el sector Bancario y que contribuyan con su experiencia a la construcción de un Nuevo Banco esto implica un crecimiento mucho mas acelerado de los procesos ya que no se puede quedar atrás de el proceso de evolución que llevan las demás entidades financieras.

### e. DINÁMICA OPERATIVA:

Es el resultado que se quiere lograr con esta transformación en los procesos que al igual que Toyota lo pudo realizar con operaciones de producción con el mejoramiento de los procesos también se pueda adaptar a las empresas dedicadas a prestar servicios en Colombia, esta es una parte muy importante ya que muchas de las empresas se dedican a proporcionar servicios es una parte del mercado que está creciendo

CARGO PRINCIPAL	CARGO POLIFUNCIONAL	FUNCIONES POLIFUNCIONALES				
		COMERCIAL	OPERATIVO	CONTROL	SERVICIO	ADVO
Cajero	Gestor Comercial de Micro finanzas 1	100%	Funciones Especificas	100%	100%	Funciones Especificas
Gestor Comercial de Micro finanzas 1	Cajero	100%	100%	100%	100%	100%
	Gestor Comercial de Micro finanzas 2	100%	Funciones Especificas	0%	100%	0%
Gestor Comercial de Micro finanzas 2	Gestor Comercial de Micro finanzas 1	100%	Funciones Especificas	Funciones Especificas	100%	100%

## 6. Matriz Aspiraciones-Recursos

### FACTOR DE MEJORA :

Es muy importante tener en cuenta el conocimiento que cada uno de estos cargos debe adquirir en pro de desarrollar los objetivos de los nuevos modelos de oficina

**RETROALIMENTACIÓN:** es un factor que va a contribuir a que los procesos se puedan mejorar, la propuesta es realizar esta de manera periódica, antes de incursionar el producto durante y después de que este producto ya este establecido.

Las principales falencias analizadas en este escenario se dieron por la falta de planeación, ya que se les envió la información a las oficinas 3 meses antes y cuando se montó el producto no se acordaban de los procesos y se tuvo que volver a capacitar, esto lo que hizo fue desmejorar los tiempos de aplicación para esto es muy importante tener un plan de contingencia el cual se llevará a cabo en el momento en que se genera el plan de trabajo, siempre es importante tener una medida de aseguramiento en los procesos.

La matriz para analizar la visión de Bancamía relacionar los recursos de la empresa con su nivel de aspiraciones. Del cruce de estas variables surgen cuatro visiones: supervivencia, relax, poder y stretch.

#### a. Propuesta de Supervivencia:

Es típica de las pymes, Bancamía lo asimiló así en un principio cuando era Corporación Mundial de la Mujer, que pienso que por tener pocos recursos no es posible tener altas aspiraciones. Así manifiestan mucha aversión al riesgo, ocasionado en parte por la falta de conocimiento de las opciones disponibles y el poder de la creatividad. Lo que es viable inmediatamente no deja lugar a lo que es deseable a la larga pero esta etapa se va superando a medida que la organización crece ya que se adopta otro tipo de transformación

### **b. Propuesta de Relax:**

Es habitual de las grandes empresas que entran en un ritmo más fuerte de trabajo ya que tienen demasiados recursos disponibles. Se pierde la "adrenalina" del riesgo, la necesidad de llegar más allá, de plantearse desafíos, de crecer, de cuestionar el futuro como distinto al presente. Desafortunadamente en nuestro país se encuentran muchas de estas empresas las cuales no se enfrentan a un mercado por más de un año, y el nivel de subsistencia prevalece en ocasiones por esta actitud.

### **c. Poder:**

#### MEJORA ESTRATEGICA EN EL PODER

Sería una herramienta de mejora el contar con cada uno de los gremios tanto del sector industrial, producción y servicios. La estrategia que ayudaría a tener más poder sería el poder de asociación que puede existir dentro de estos grupos en pro de fortalecer, la coayuda y las alianzas que puedan surgir entre ellos

El crear brigadas que conduzca al conocimiento entre clientes, que entre ellos mismos también se conozcan para que entre ellos también puedan realizar alianzas, con el apoyo económico del Banco.

Es difícil el pensar que Bancamía cuenta con bastantes clientes que se dedican en su mayoría a lo mismo y no se conozcan entre si, esta sería una opción de mejora que se aportaría a este poder que Tiene Bancamía focalizado a los estratos 1,2 y 3.

Es también propia de Bancamía, cuyo pensamiento es que tener mucho capital les permite lograr cualquier propósito. El funcionamiento de este modelo ha caído con el tiempo, incrementando el riesgo de esta visión. La cantidad inicial de recursos es un indicador muy deficiente para predecir quién será el líder de la industria. Son frecuentes los casos en que se juzga a los competidores por sus recursos y no por su inventiva. Por tal razón en el 2008 se fusiona con Fundación para las Micro finanzas del BBVA y la CMM de Medellín, adopta este cambio en su estrategia ya que si se quiere tener una expansión a nivel nacional e internacional se debe contar con aliados estratégicos, en la parte de capital ya que a ese tiempo Bancamía como Corporación Mundial de la Mujer era la única entidad especializada en micro crédito del país, pero necesito un apoyo mucho mas grande es este aspecto para surgir y crecer dentro del mercado.

#### **d. Strech**

NUEVA PROPUESTTA ESTRATEGICA:

CAJA EXTENDIDA:

Esta es una propuesta que va a mejorar el servicio y actualmente no se está trabajando, es una nueva faceta para mejorar los procesos.

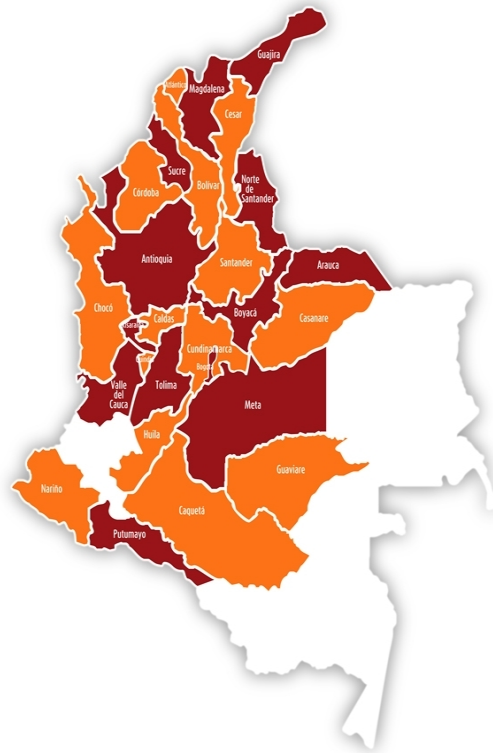
También llamada extensión o estiramiento. Es la mejor opción, porque requiere inventiva, energía emocional e intelectual y trabajo en equipo sobre ciertos valores compartidos e identificados. Implica fijarse objetivos más allá de los recursos disponibles, más allá de lo posible. Lleva a romper los límites, desafiar y explotar el potencial individual y colectivo Bancamía desarrolla una serie de Convenios para llegar a este nivel de flexibilidad el cual le va a permitir llegar a los puntos mas alejados del país y continuar llegando a la población que no conocen tienen experiencia en el sector financiero en pro del crecimiento de los microempresarios.

MEJORA CON BANCA VIRTUAL

Teniendo en cuenta que Bancamía es una de las Bancas que esta llegando a lugares donde la Banca Tradicional no ha llegado, la idea de trabajar con equipos portátiles se debería trabajar mas ya que es mas fácil llegar a los negocios dado que existes clientes para los cuales el desplazamiento a una oficina les es más difícil o por su nivel cultural no pueden acceder a internet o a un computador de una forma mucho más clara ya que este es una limitante

#### **7. POSICIONAMIENTO:**

El concepto actual de posicionamiento es “el lugar que quiere ocuparse en la mente de los jugadores (stakeholders)”. Es una percepción, un concepto abstracto, que se busca que se afinque en aquellos actores clave para el desarrollo de la organización, para Bancamía la forma de obtener este posicionamiento entre otras es su extensión a Océanos Azules sin explorar



El nacimiento del concepto de posicionamiento se dio dentro de la publicidad, para luego pasar al marketing como herramienta inicial y en los últimos tiempos llega a ser entendido como una variable estratégica de importancia fundamental.

Hay ocasiones en el es imposible encontrar un hueco. Como cada categoría de productos tiene cientos de variantes, las oportunidades de hallar un hueco aún libre son muy escasas. La estrategia básica ha de ser "reposicionar la competencia", para este caso incursiona Bancamía con sus nuevos productos como lo son Ahorros y CDT.

## 8. PORQUE CUENTAS DE AHORROS EN BANCAMIA

Como parte de las definiciones del Plan Estratégico de Bancamía, se estableció la importancia del desarrollo, implementación y comercialización de productos del pasivo, definiendo como una gran opción las Cuentas de Ahorro, con lo cual pretendemos:

- Crear una propuesta de valor ajustada a nuestro nicho de mercado.
- Aumentar la base de clientes en el sector urbano y Rural.
- Avanzar en un objetivo misional de mejorar la calidad de vida de personas ubicadas en la base de la pirámide social.

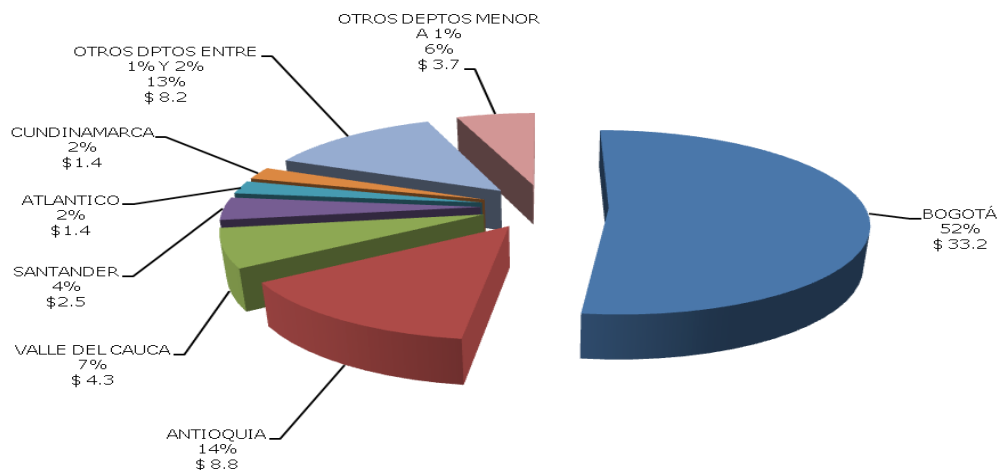
Dada la vocación de "Banco Social", existe una marcada concentración en los estratos 1, 2 y 3, con un pico más elevado en el estrato 2, conformando alrededor del 68% del total de nuestros clientes.

Bancamía atiende microempresarios con ganas de cultivar y construir sueños, donde los principales clientes manejan actividades tales como los textiles o confecciones, las tiendas de barrio y las ventas por catálogo.

#### 9. ESTRATEGIA ADOPTADA POR BANCAMIA FRENTE AL AHORRO DE SUS CLIENTES

- Prioridades de los clientes en cuestiones de ahorro:
- Ayuda en casos de emergencias e imprevistos.
- Sirve para invertir en el negocio y aprovechar oportunidades.
- Ayuda a disciplinar económicamente.
- Sirve para planificar para la tercera edad.
- Puede ayudar a establecer un historial crediticio.
- Asegura que haya los fondos necesarios para pagar deudas.

#### 10. CAPTACIÓN DE AHORROS EN LOS BANCOS TRADICIONALES



#### 11. MERCADO OBJETIVO AHORRAMIA

- El producto de cuentas de ahorros está dirigida a clientes de naturaleza **natural y jurídica**.
- Personas Naturales: clientes actuales y potenciales de bajos ingresos (estratos 1,2,y 3), con limitado ingreso a los servicios financieros ubicados en áreas rurales y urbanas.
- Personas Jurídicas: con énfasis en Pequeña Empresa

#### 12. ESTRATEGIA QUE HACE LA DIFERENCIA PARA BANCAMIA

MANEJO DE CUENTA	A nivel Nacional
MODALIDADES DE LA CUENTA	Individual, conjunta o alternativa
MONTO MÍNIMO DE APERTURA	\$10.000,00 en efectivo o cheque de la misma plaza
SALDO MÍNIMO	\$10.000,00
TASA DE INTERES	Fija
SALDO BASE PARA GENERAR INTERESES	\$30.000,00 promedio mensual
CAPITALIZACION DE INTERESES	Liquidada y abonada de forma Mensual
MEDIO DE MANEJO DE LA CUENTA	Formato universal de transacciones
CANAL DE ATENCIÓN	Pool de Promotores, Asesores de Microfinanzas 1 y 2, Ejecutivos de Microfinanzas y Directores de Pequeña Empresa.
SERVICIOS ADICIONALES	Generación de extracto a solicitud del cliente en la oficina de radicación de la cuenta Débito automático para el pago de crédito con Bancamía Expedición de certificación de apertura Entrega de un Carnet informativo con el número de la cuenta

### 13. CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DEL PRODUCTO AHORROS:

- Seguridad y disponibilidad en el manejo de los recursos
- Cuota de administración gratis
- Manejo de la cuenta a través del formato universal disminuyendo costos para el cliente
- Entrega de un carnet similar a una tarjeta, informando el número de la cuenta y recomendaciones de seguridad

### 14. BENEFICIOS PARA EL CLIENTE:

- Seguridad y disponibilidad en el manejo de sus recursos.
- Exención del 4 x 1000 previa inscripción de la cuenta.
- Respaldo por el Seguro de Depósito que otorga Fogafín, hasta por \$20'000.000 por cliente

Los obstáculos más importantes para el posicionamiento son generalmente internos, antes que externos. Se originan en la falta de conciencia sobre el valor del posicionamiento y la incomprensión de las demoras para la consecución del posicionamiento deseado, esto se puede presentar en las organizaciones cuando no se cuenta con una debida planeación de incursión del producto del mercado, también es un indicador de que tan fuerte puede ser o puede llegar a ser un producto en el mercado.

### 15. MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

## FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

COSTOS	DIFERENCIACIÓN
Líder total en costos	Líder Total en Diferenciación
Enfoque en costos	Enfoque en Diferenciación

Todo el Mercado

### TODO EL MERCADO

Segmento

Este modelo nos demuestra que los modelos tienen que ser más dinámicos y contemplar la posibilidad de distintas posiciones y permitir la interrelación e integración entre oferta y demanda. En lugar de usar un modelo de cuadrantes se recurre a un modelo de ejes abiertos, que aunque se limita a sólo dos variables, permite relacionar posiciones de marcas (son relativas entre sí), ver su interacción y contemplar las trayectorias en el tiempo. Estas se manifiestan como opciones de mejora en las cuales se aprovecha el segmento del mercado entre los Estratos 1,2 y 3 a los cuales el sector Bancario no les ofrece muchos de los servicios que se tiene en sus portafolios, esta es la primera oportunidad del mercado que se debe aprovechar.

Esto es un cambio en la estrategia actual adoptada por Bancamía al permitir que su operativa sea más dinámica.

#### **Transacciones que no generan cobro para el cliente:**

- Consulta de movimientos.
- Consulta de saldos.
- Primer extracto de cuenta.
- Transacciones locales: Retiros, Depósitos y Transferencias entre cuentas de Bancamía.

#### **Transacciones que generan cobro para el cliente:**

- Transacciones nacionales: retiros, depósitos y transferencias entre cuentas de Bancamía.
- Retiros con cheques de gerencia.
- Certificaciones y referencias bancarias.
- A partir del segundo extracto de cuenta en el mismo mes.

## TARJETA



## 16. VENTAJAS ESTRATÉGICAS

La aceleración del cambio produce en ocasiones un salto cuántico o **“salto de rana”**, es decir, un tipo de innovación importante que deja obsoleto a todo lo anterior. No se trata de una mejora en una fórmula, un ligero cambio en el envase o una disminución pequeña de precio, sino de un cambio radical que implica que la opción tradicional ya no sea válida. Es un cambio incremental, que implica gráficamente como si se saltara de matriz de corredor, no hay movimiento dentro de la matriz sino hacia una nueva matriz. Se habla entonces de que se abre una ventana estratégica. Ésta permanecerá abierta un tiempo, hasta que, una vez que se cierra, no pueden entrar más competidores. Los que quieran entrar posteriormente quedarán en posición de rezagados.

Bancamía no solamente se debe quedar con incursionar en esta serie de productos que sean innovadores, a medida que van creciendo o medida que se va ampliando el conocimiento en cuanto a estos se debe estar preparado para incursionar llegar a la madurez y su posterior posicionamiento.

## 17. GRILLA ACTITUDINAL DE LA DEMANDA

Se trata de una grilla donde se representa la percepción del consumidor con relación a la funcionalidad en uno de los ejes y en el otro las especificaciones percibidas del producto. En la grilla actitudinal de la demanda no se representan características de los productos sino percepciones del consumidor acerca del producto o servicio.

La grilla se encuentra dividida en los siguientes sectores:

**a. Premium:**

es el sector en el que se encuentran las marcas Premium o "top", con un elevado grado de diferenciación, prestigio y excelentes atributos percibidos. la estrategia es traducida en la experiencia y en el producto CDT dirigidas a un mercado estratos I, II y III con el que actualmente se cuenta como lo es el crédito y las cuentas de ahorro

**b. Estrategia Cono de las líderes:**

aquí es situado Bancamía con un grado de suprafuncionalidad y de especificaciones equilibrado, pero que no llegan al sector de las marcas premium. En este cono suelen ubicarse las empresas con mayor participación de mercado, a Bancamía le corresponde la mayor participación en el mercado dado que son la única Banca con setido social y esto es lo que hace la diferencia, estrategia de asociarse con líderes en Microcrédito para ampliar los servicios frente al cliente

**c. Estrategia Posicionamiento por Tasa:**

aquí se ubican las marcas que se diferencian por su precio, sus impulsores tienen que ver con el bajo costo para el cliente. Otros autores las llaman marcas "value". La estrategia es el mejorar la tasa convirtiéndola en que sea más de carácter preferencial ya que se tiene un segmento vulnerable

**d. Diferenciación por marca:**

Esta zona puede ser riesgosa, ya que si se tiene un producto posicionado aquí, seguramente se tiene otro en el sector Premium. Lo que se busca es aumentar la participación de mercado a un menor costo, con el riesgo de que el producto Premium pueda perder diferenciación. La alta suprafuncionalidad propia de la marca no encuentra respaldo en especificaciones que sean percibidas por los clientes.

**e. Diferenciación por especificaciones:**

en esta zona se sitúan las empresas que intentan un posicionamiento de nicho basado en atributos percibidos diferentes, que no sean la marca, que en general no ha sido trabajada, lo cual dificulta la percepción de suprafuncionalidad.

**f. Sin posicionamiento:**

Con poco prestigio de marca y pocas especificaciones, las empresas ubicadas en este sector no logran posicionarse dado que no se perciben atributos de ningún tipo.

**18. NIVELES DE ESTRATEGIA BANCAMIA:**

**a. Estrategias Corporativas:**

Es el máximo nivel. Es la estrategia para toda la corporación, donde se evalúan los diferentes negocios actuales, y las posibilidades de negocios futuros, como la inclusión de todos los productos con los que cuenta el portafolio de un banco, Define la esfera de negocios a que aspira una organización. Establece la clase de organización económica

humana, que es o pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

**b. Estrategia de Negocios:**

Es la estrategia para cada negocio en particular dentro de la cartera que posee la empresa. Puede determinarse una vez definido el marco estratégico corporativo, que será la base para el marco estratégico de cada negocio, que deberá ser coherente y consistente con aquel.

En el caso Bancamía se trata de conocer una faceta del negocio la cual la competencia no ha incursionado y el entrar a un mercado maduro como lo son todos los productos de un Banco, en este caso la estrategia es el nicho de mercado al cual se va a incursionar

**c. Estrategias Funcionales:**

Tiene su raíz en el enfoque fragmentado. Tener estrategias para cada área funcional de la organización (marketing, finanzas, producción) va en detrimento de la primera ley de la dinámica de sistemas (ley de la fragmentación) Desde un enfoque sistémico complejo, no deberían existir más las estrategias funcionales, tal cual como hoy las conocemos. La independencia de estrategias, basada en la independencia de estructuras, no permite obtener el valor sinérgico de una estrategia total del negocio generando la máxima integración de funciones trabajando en interdependencia

**d. Objetivos Estratégicos.**

Son un conjunto articulado de logros, que representan los factores para desarrollar la visión a través del posicionamiento. Estos son los grandes objetivos que queremos alcanzar, y los mismos deben estar alineados con la visión y el posicionamiento, si Bancamía se dedica al micro crédito no se debe quedar ahí en algo que ya conoce sino el que sus objetivos sigan favoreciendo a las clases menos favorecidas pero con productos con los cuales usualmente los Bancos no ofrecen a este mercado objetivo

## 19. AFIANZAR EL CORE COMPETENCE

El concepto de core competence, está referido a las capacidades o habilidades más importantes que tiene una organización, las que deben generar ventajas competitivas, que coadyuven a lograr los objetivos estratégicos a través de desarrollar las mejores trayectorias estratégicas.

Se puede resumir que dicha capacidad diferenciadora reúne las siguientes características:

- a. Se trata de una actividad, que le permite el ingreso a diferentes mercados.
- b. Esta habilidad o capacidad es apreciada o requerida por los clientes.
- c. Es difícil de imitar por los competidores.

El core competence se convierte en la habilidad que lleva a la empresa a generar nuevas ventajas competitivas dinámicas, esto es lo que proporciona Bancamía con su modelo de

oficina mucho más dinámico que lo que normalmente se trabaja en las entidades financieras

## 20. ESTRATEGIA CDT RENTAMIA

Es una alternativa de ahorro e inversión para nuestros clientes, que les permite programar sus metas y convertir sus sueños en realidad; mediante la cual le expedimos un título valor denominado C.D.T. Certificado de Depósito a Término, por el depósito de una suma de dinero a un tiempo determinado, que le genera una rentabilidad fija de acuerdo con las condiciones pactadas entre el Banco y el cliente.

## 21. MERCADO OBJETIVO

- Personas naturales: Microempresarios, Empleados, Independientes, Pensionados, y Menores De 18 Años Con Representación.
- Personas Jurídicas con énfasis en Pequeña Empresa

<b>MONTO MÍNIMO DE APERTURA</b>	\$50.000,00
<b>MODALIDADES DEL DEPÓSITO</b>	Individual, conjunto o alternativo.
<b>PLAZO</b>	Desde 30*, hasta 360 días.
<b>RENTABILIDAD</b>	Tasa Fija en función del monto y el plazo.
<b>CONDICIONES DE OPERACIÓN</b>	<p>°Irredimible antes del vencimiento.</p> <p>°Si no se redime al vencimiento, será prorrogado automáticamente por el valor inicial, a un término igual al inicialmente pactado, y con las condiciones financieras establecidas según política del Banco en el momento de la prórroga.</p>
<b>CANAL DE VENTA Y PROMOCION</b>	<p><b>Promoción:</b> Red de Oficinas, Pool de Promotores, Ejecutivos de Microfinanzas y Directores de Pequeña Empresa, Equipo Comercial y Directivos.</p> <p><b>Venta:</b> Red de oficinas</p>
* Por estrategia comercial ofreceremos preferiblemente desde 90 días	

## CONCLUSIONES

- Los resultados que la estrategia aplicada adopta en Bancamía depende de la planeación con que se realice , analizando cada una de las variables y ante todo en adoptar una contingencia en cualquiera de los procesos que se quiera proponer
- En el momento que se establece un modelo estratégico que va a marcar diferencia en la organización es de vital importancia la comunicación a todas las dependencias para que se adquiera una verdadera cultura organizacional, ya que se eso depende la destreza que puedan adquirir cada uno de los empleados de Bancamía en pro de agilizar y mejorar cada uno de sus procesos.
- Si no se tiene una buena información a la vez que se cuenta con un plan de acción en el momento de implementar una estrategia, esta podría ocasionar un efecto invertido o no esperado en Bancamía para lo cual se debe recurrir a una retroalimentación la cual garantice la implantación , madurez y sostenimiento del producto dentro del segmento del Mercado Financiero
- Es importante el no abandonar el ejercicio de lluvia de ideas en cualquier momento del crecimiento del producto ya que este nos va a permitir innovar en cada uno de los procesos dado que la creatividad es una virtud que nunca debe dejar de alimentarse en Bancamía para el cumplimiento de sus objetivos
- Incentivar el desarrollo dentro de la organización ayuda a tener personas mucho mas competentes en el crecimiento personal, profesional y ayuda a fomentar un nivel de autoestima alto a nivel de los colaboradores de Bancamía si se trabaja más motivado es más fácil superar los obstáculos que se puedan presentar.

## BIBLIOGRAFÍA

Barrer, Joel A Paradigmas 1995 Mc Graw hill

Serra,Roberto; Iriarte Jorge & Le Fosse Guillermo El nuevo juego de los negocios 2000.  
Norma

Serra, Roberto D Gestión del Caos 1994 Ediciones S.