

**Plan estratégico de mercadeo para incrementar la participación en el mercado de  
créditos de motocicletas en Barranquilla**

**Danilo Andrés Marriaga Díaz**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería  
Programa de Ingeniería Industrial  
Barranquilla**

**2020**

**Plan estratégico de mercadeo para incrementar la participación en el mercado de  
créditos de motocicletas en Barranquilla**

**Danilo Andrés Marriaga Díaz**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de profesional en  
Ingeniería Industrial**

**Director: José María Jiménez Munive -Ingeniero Industrial - Magíster en  
Investigación Social Interdisciplinaria- Doctor en Administración de Empresas**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería  
Programa de Ingeniería Industrial  
Barranquilla**

**2020**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Barranquilla, 15 de Julio de 2020

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a Dios, quien me ha dado la confianza para ir detrás de mis sueños y poco a poco con mucho sacrificio y entrega me ha ayudado a conseguirlos.

A mi esposa, quien ha sido mi inspiración y mi motor para trabajar por mis metas y continuar mi carrera profesional, eres quien me alienta cada día, mi compañera y la razón por la no desfallezco a pesar de las adversidades. A mis padres por su dulce amor, y por todos los sacrificios que han hecho para que yo pueda superarme como persona y como profesional.

A la universidad Nacional Abierta y a Distancia, a mis tutores y compañeros por acompañarme en el fascinante camino del conocimiento, por darme las herramientas adecuadas para enfrentarme al campo laboral y destacarme en el mismo.

Al Grupo Bancolombia que me ha brindado la posibilidad de formarme en el ámbito laboral, gracias por creer en mis capacidades y apoyarme en cumplir con este anhelado logro.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	6
<b>Abstract</b> .....	7
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	8
<b>1.2 Justificación</b> .....	10
<b>1.3 Objetivos</b> .....	11
<b>1.3.1 Objetivo general</b> .....	11
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	11
<b>2. Marco conceptual y teórico</b> .....	12
<b>2.1.2 Antecedentes</b> .....	12
<b>2.1.3 Generalidades del sistema financiero colombiano</b> .....	12
<b>2.1.4 Marco teórico</b> .....	18
<b>2.1.5 Reseña Histórica</b> .....	21
<b>2.1.6 Marco legal</b> .....	22
<b>2.1.6.1 Ley 25 de 1923</b> .....	22
<b>2.1.6.2 Ley 35 de 1993</b> .....	22
<b>2.1.6.3 Decreto 1357 del 31 Julio 2018</b> .....	22
<b>2.1.6.4 Decreto 2443 del 27 diciembre 2018</b> .....	23
<b>2.1.7 Marco contextual</b> .....	23
<b>2.1.8 Glosario de términos</b> .....	24
<b>3. Metodología</b> .....	27
<b>4. Análisis de Resultados</b> .....	30
<b>4.2 Situación actual</b> .....	30
<b>4.3 Análisis de Encuestas</b> .....	36
<b>4.4 Análisis DOFA</b> .....	40
<b>5. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	53
<b>Bibliografía</b> .....	54

## Resumen

El mercado automotor, más específicamente el de motocicletas ha tenido un incremento significativo en los últimos diez años, la producción y el comercio de estos artículos han presentado ventas sin precedentes en la industria, yendo en 2007 de 2,3 millones de unidades vendidas a 7,7 millones en el 2017. Según las cifras de la Andi, esto sirvió como antesala para que hasta 2014 este negocio mantuviese crecimientos anuales por encima de 5% o 6%.

En Colombia el sector automotor cuenta con más de 13 millones de vehículos, donde el 55% son motocicletas y el 45% restante corresponde a automóviles y camionetas. siendo emitidas ocho millones de pólizas de Soat, y suma el 11,1% de la cartera de créditos de consumo vigente en el país, lo que hace muy atractivo para la banca como organismo principal de financiación de vehículos.

Bancolombia, compañía financiera multinacional más importante del país con el propósito de captar el mayor número de clientes a través del ofrecimiento de productos financieros como créditos, préstamos, tarjetas de crédito y débito, seguros, cajas de ahorro, entre otros, viendo en el sector automotor una oportunidad de crecimiento y en busca reafirmar su posición como el mejor banco del país, crea la línea SUFI con la finalidad de conceder créditos que satisfagan la necesidad de sus clientes en el acompañamiento y compra de sus motocicletas. Estos préstamos pueden ser de corto plazo de financiación, es decir, de 6 meses a 24 meses o de largo plazo de financiación, de 36 a 72 meses.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de acción estratégico de posicionamiento que le permita a Bancolombia tener una mayor penetración al producto de consumo en canales a terceros. Para esto se proyecta incrementar el número de clientes de este segmento en un trimestre.

Palabras Calves: Planeación estratégica, gestión comercial, posicionamiento de marca, sector financiero, análisis DOFA.

## **Abstract**

The automotive market, more specifically that of motorcycles, has had a significant increase in the last ten years, the production and trade of these articles have presented unprecedented sales in the industry, going in 2007 from 2.3 million units sold to 7,7 million in 2017. According to Andi figures, this served as a prelude for this business to maintain annual growth of above 5% or 6% until 2014.

In Colombia, the automotive sector has more than 13 million vehicles, where 55% are motorcycles and the remaining 45% correspond to cars and trucks. Eight million Soat policies were issued, and it accounts for 11.1% of the current consumer loan portfolio in the country, which makes it very attractive for banks as the main vehicle financing agency.

Bancolombia, the most important multinational financial company in the country with the purpose of attracting the largest number of clients through the offering of financial products such as credits, loans, credit and debit cards, insurance, savings banks, among others, looking at the sector Automotive a growth opportunity and seeking to reaffirm its position as the best bank in the country, created the SUFI line with the proposal of granting loans that satisfy the needs of its customers in the accompaniment and purchase of their motorcycles. These loans can be short-term financing, that is, from 6 months to 24 months or long-term financing, from 36 to 72 months.

The objective of this work is to design a strategic positioning action plan that allows Bancolombia to have a greater penetration of the consumer product in channels to third parties. For this, the number of customers in this segment is calculated in a quarter.

**Key Words:** Strategic planning, commercial management, brand positioning, financial sector, swot analysis.

## **Planteamiento del problema**

Las motocicletas son el medio de transporte que el mayor número de colombianos prefieren debido a que aporta soluciones concernientes a movilidad, economía y ahorro de combustible. La infraestructura deficiente de las vías, principalmente rurales y la falta de alternativas adecuadas de movilidad reafirman la preferencia hacia este elemento.

Este creciente favoritismo ha generado un gran impacto en términos económicos en sectores como el financiero que facilita que el producto llegue a manos del cliente, como también a nivel social, pues se convierte en una fuente de ingresos y de empleos independientes.

Datos del balance semestral de la Concesión Runt, administradora del Registro Único Nacional de Tránsito, indican que el 79,5% de los vehículos registrados en la Costa caribe colombiana son motocicletas, solo en el periodo de enero a junio de 2019 se matricularon en el Atlántico 8.181 motos de los cuales el 65% de los compradores pertenecían a los estratos 1 y 2.

En los últimos 4 años, la organización Bancolombia viendo esta oportunidad de negocio expandió su portafolio hacia créditos que ofrecieran soluciones de financiación que les permitan mejorar la calidad de vida a clientes de estratos 1,2 y 3. Aprovechando su vasta experiencia en créditos de vehículo diseñó una alternativa ajustada a satisfacer las necesidades individuales de una forma ágil, simple, confiable y responsable.

Paralelo a esta iniciativa del banco, surgieron entes de financiación no bancaria formal tales como Brilla de Gases del Caribe o Crediorbe que desde el 2018 brindan soluciones y alternativas de crédito a los ciudadanos de los estratos más bajos, asignando cupos aprobados que financian productos de consumo como motocicletas y su cartera está ligada al recaudo de servicios públicos, lo que les permite abarcar un nicho de mercado mayor y ser más flexible en los requisitos solicitados al momento de radicar un crédito, generando una disminución en las colocaciones mensuales del producto del banco.

Esta problemática se puede generar por la falta de planeación estratégica de la línea que ha disminuido su participación en el mercado por la entrada de nuevos competidores.

¿Cuáles deben ser las estrategias que se deben implementar para que Sufi Bancolombia Barranquilla mejore su competitividad en su línea de crédito para motocicletas?

## **Justificación**

Debido a la gran competencia en el mercado y la reducción en el nivel de ventas en la ciudad de Barranquilla con respecto a crédito de motocicletas, surgió la necesidad de desarrollar un plan estratégico que le permita a la organización establecer mejoras que garanticen el cumplimiento del presupuesto establecido por dirección general para el primer trimestre del año.

Afianzar un plan estratégico eficiente será beneficioso para el banco ya que este aspira a tener una participación de al menos el 20 por ciento de las ventas que hagan los aliados comerciales y estos últimos buscan tener mayor flujo de clientes, mayor rotación de su inventario y ser más visibles a nivel local siendo respaldados por la marca Bancolombia.

El desarrollo de este proyecto será vital para analizar y evaluar cómo se encuentra el producto en la actualidad con respecto a competencia, innovación, tecnología, servicio y publicidad, le permitirá identificar las dificultades de la zona y solucionarlas, potencializar los puntos fuertes y modificar las situaciones que impiden alcanzar las metas propuestas de manera eficaz y sostenible.

El resultado de esta investigación, permitirá enfocar los aspectos pertinentes que limitan la expansión de la marca, generará participación activa con los aliados y se estrecharán las relaciones entre el banco y las marcas de motos, se validará si el actual modelo de servicio es el correcto, se medirá el comportamiento del consumidor para detectar hábitos y tendencias que permitan reaccionar estratégicamente y sustentar el presupuesto de ventas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar un plan estratégico para que la línea Sufi Bancolombia mejore su competitividad y así mismo aumente sus ventas en los créditos de canales a terceros.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar un análisis interno y externo del producto a través de un análisis DOFA
- Elaborar un plan de acción para el cumplimiento de las ventas
- Definir estrategias de mercado que permitan posicionar el crédito de consumo de sufí frente a la competencia.

## **Marco conceptual y teórico**

Partiendo del objetivo principal, el cual consiste en diseñar una propuesta para incrementar la rentabilidad del producto de consumo a través de créditos con canales a terceros, aumentando el número de clientes de este segmento en un trimestre, se abordarán las teorías de: Planeación estratégica, estrategia de mercadeo, estrategia de posicionamiento y Matriz DOFA.

### **2.1.2 Antecedentes**

Para el presente trabajo tomaremos como antecedentes las generalidades del sistema financiero del país que se convierten en un punto de partida para la realización y el desarrollo de este proyecto, además, encontraremos tesis y monografías donde se plantean esquemas y planes estratégicos utilizados por empresas del sector financiero para la consecución de sus objetivos y metas.

### **2.1.3 Generalidades del sistema financiero colombiano**

El sistema financiero colombiano está conformado por los establecimientos de crédito (EC), las entidades de servicios financieros (ESF) y otras entidades financieras, las cuales, en su mayoría, se han agrupado mediante la figura de los conglomerados financieros, haciendo presencia tanto en el ámbito interno como externo. Luego de la crisis financiera de finales de la década de los noventa, este sector se ha venido fortaleciendo gracias, entre otras cosas, a la regulación del gobierno nacional y de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), lo que se ha reflejado en buenos indicadores de rentabilidad, riesgo y solvencia. *Uribe, J.D. (2013). El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente. Revista del banco de la república. 1023, p5.*

El recorrido de la banca en el país como la conocemos ha tenido que transitar un largo camino. A mediados del siglo XIX y con supervisión de la iglesia católica, los comerciantes negociaban con monedas de oro, plata y otros metales.

Finalmente, en noviembre de 1870 con Salomón Coppel en cabeza, surgió el banco de Bogotá, cuya consigna era la autonomía y el inicio del sector privado.

Con el sistema monetario y crediticio abonado, el auge de las exportaciones y el aval de la Constitución de Rionegro, emergió la banca libre con un mínimo grado de regulación, gracias al éxito que obtuvo este primer banco surgieron en breve 34 bancos privados en las principales ciudades del país, Medellín, Cartagena, Barranquilla y Bucaramanga. Convirtiéndose en la década más exitosa de la banca.

Los primeros problemas con esta estructura brotaron en los primeros años del siglo XX, los analistas consideraron el modelo de banca libre desorganizado y con muchos riesgos, evidenciando la experiencia de los Estados Unidos cuya excesiva circulación de billetes por parte de los bancos llevó a brotes inflacionarios.

En Julio de 1923 con la ley 25 nace el Banco de la República, figura independiente del gobierno quien controlará la emisión de la moneda local, el capital inicial de esta sociedad fue diez millones en oro, 50% fue aporte del estado y el 50% restante fue contribuido por particulares, bancos nacionales y bancos extranjeros. Al naciente Banco se le confió la facultad de proceder como prestamista de última instancia, administrador de las reservas internacionales y encargados de fijar las tasas de intervención, descuento e interés.

Años más tarde mediante la reforma de la Ley 82 de 1931, la junta directiva del banco fue modificada incorporando a representantes de la Federación Nacional de Cafeteros y de las Cámaras de Comercio. Así mismo fue establecida la como moneda oficial el peso como consecuencia del desmonte del patrón de oro asociado a la moneda internacional de referencia, la libra esterlina. Ante el peligro evidente de un pánico financiero, el Banco inició operaciones seis meses antes de lo planeado; recogió todos los billetes emitidos con anterioridad y los reemplazó por una emisión nuevos billetes respaldados por el nuevo Banco de la República.

Conjuntamente la misión, también impulsó el surgimiento de dos nuevas entidades la Contraloría General de la República y de la Superintendencia Bancaria.

En 1949 Daniel Grove director de la Reserva Federal de Nueva York, fue invitado a realizar un diagnóstico del sistema bancario en el país, este concluyó que se debía dotar al Banco de la República de las herramientas necesarias para de estimular el crecimiento económico regulando la oferta monetaria e introduciendo cambios en la política crediticia.

Con el pasar de los años la bancarización se llegó a las clases más bajas a través de la Fundación Banco Cafetero, impulsada por el discurso del general Rojas Pinilla en el que afirmaba que el sector financiero no prestaba a los pobres, así mismo fueron surgiendo las entidades como el Banco Ganadero y Banco Popular este último con inversión extranjera. Más tarde en el periodo presidencial de López Michelsen se decretó que la cuota accionaria extranjera debía ser menor al 49% en cualquier organización, medida que entre 1982 y 1986 desencadenó una crisis que inició con interrupción en los pagos del Banco Nacional, los precios elevados del café, la corrupción y la falta de supervisión de los entes dispuestos para el control.

Para hacerle frente a la crisis que aquejaba al país en esa época, fue creado en 1985 el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras – FOGAFÍN ente encargado de proteger los aportes en calidad de ahorros de los colombianos custodiados por las diferentes entidades financieras del país, entre ellas Bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento y sociedades especializadas en depósitos electrónicos, la naciente autoridad estaba adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Fogafín, junto al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Banco de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia hasta la actualidad velan por la estabilidad y la seguridad del sector financiero.

Luego de la crisis que le costó al país cerca del 6,3% del PIB algunos bancos fueron intervenidos y la unidad de poder adquisitivo constante, Upac, cuya misión

de defender el poder adquisitivo del peso colombiano y brindar soluciones en cuanto a créditos de vivienda a largo demostrara malos manejos que llevaron a los clientes a no cumplir sus obligaciones, llegó el UVR y el 2×1000. Ya en los primeros años del siglo con un sistema financiero fortalecido la solidez de los bancos Aval, Grupo Bancolombia, Banco Davivienda y BBVA se convirtieron en gigantes locales y su expansión fue inminente hacia otros países de Latinoamérica. Otros actores importantes en la segunda década del siglo fueron Itaú, Scotiabank Colpatria y los nuevos establecimientos de crédito cuya especialidad son microcréditos, rotativos y libranzas.

La principal función de los establecimientos de crédito es la de encauzar los ingresos sobrantes de agentes superavitarios hacia los Agente deficitario en forma de créditos. Es decir, captan los recursos de los ciudadanos que no consumen la totalidad de sus ingresos y buscan conservar ahorros o realizar inversiones y los convierte en colocaciones o sea erogaciones de dineros para financiar bienes o préstamos de libre inversión.

En el desarrollo de la investigación para este proyecto, fueron tomados como referencias dos trabajos que engloban el tema de estudio aplicado a una de las más grandes entidades financieras del país, Davivienda, donde se recurre a tomar acciones que los lleven a enfrentarse a los desafíos que se presentan en la actualidad en el dinámico sector financiero, atendiendo a las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

A pesar de que se trata de modelos diferentes de operación, estas dos empresas están regidas por las mismas condiciones y enfrentan desafíos comunes, siendo el propósito de ambas investigaciones sortear estos retos y diseñar planes de índole estratégico que les permitan posicionarse.

Los objetivos de la investigación según (Ceballos y González, 2013, p.15) son realizar un diagnóstico de la situación actual del banco y realizar acciones de mejoras que impacten positivamente las operaciones en un periodo de cinco años, en él se propondrán estrategias que logren encarar los hallazgos del diagnóstico.

La problemática expresada en el trabajo es la dificultad para la captación de un mayor número de clientes para productos con mayor grado de tecnologías aplicadas y la mitigación de los riesgos que estas conllevan, situaciones que necesitan que el banco mantenga una postura de atención especial, otro reto abordado es la entrada de cada vez más competidores locales y globales, como también los riesgos por ciberataques, fraude informático y protocolos vulnerables de seguridad en el banco y en los comercios aliados.

Metodología utilizada para elaboración de este plan estratégico fue en primera medida el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se recolectó información que explicaban el funcionamiento interno de la organización y sus factores de riesgo. Se realizó un análisis externo sobre el entorno y los competidores, como consecuencia se robustecieron dos diagnósticos que fueron los principales argumentos para definir las nuevas acciones a partir de la formulación de objetivos del Banco.

La unión de estos métodos dio como resultado un plan estratégico con una mirada hacia la evolución del sector bancario y el mercado financiero evaluando las tendencias y los comportamientos y generando acciones pertinentes y de valor. Los resultados la formulación de este plan estratégico intentan asegurar la sostenibilidad del negocio a través del tiempo. Las estrategias planteadas buscan reducir la brecha existente entre el banco y su principal competidor el cual es líder en el mercado.

Se llegó a la conclusión que las estrategias deben ajustarse a las mejoras en tecnología e innovación y a la creación de nuevas herramientas que involucren a todos los actores que sean de gran impacto en la imagen de los jóvenes y las maneras de acceder a los productos de manera remota.

Los nuevos objetivos estratégicos están enfocados a las nuevas plataformas digitales. Fue replanteada la visión de la organización complementándose con los elementos que se pensaban faltantes.

Gracias al análisis DOFA se identificaron las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas las cuales fueron utilizadas para crear medidas a nivel

interno como externo previendo cómo la empresa se puede verse afectada en el futuro por los competidores y los componentes internos, para tomar decisiones consecuentes que conlleven al éxito al que la firma apunta.

En cuanto a los competidores se detectó que Bancolombia tiene un mayor alcance que Davivienda en cuanto a tecnología y servicio, por esto es necesario desplegar las habilidades en análisis de cliente para fundamentar la rentabilidad en mayor entrega de valor y no en base a disminuir las tasas de interés.

Otro elemento trascendental en la elaboración del plan fue la tendencia a la transformación digital, el fortalecimiento de las apps que agilizan el servicio en un mundo que valora cada vez más la rapidez en los procesos, teniendo en cuenta las recientes adquisiciones de tecnologías avanzadas y el avance en la inclusión del análisis de grandes datos en los procesos del banco y la trazabilidad de la optimización de los productos que están actualmente en el mercado.

Otro proyecto que expone la problemática que se viene presentando en el sector Bancario, específicamente con los créditos de vehículo, el estudio de mercado y las estrategias para aumentar la rentabilidad es el plan de mercadeo para incrementar la participación en el mercado de crédito de vehículo del banco Davivienda en la ciudad de Jamundí, cuyos objetivos de investigación son determinar un plan de mercadeo que aumente las ventas de vehículo con financiación por parte del Banco Davivienda en el municipio de Jamundí Valle.

Para llegar a las conclusiones se llevó una investigación de tipo descriptiva donde principalmente se observó al cliente en su entorno natural pudiendo analizar sus preferencias y las estrategias que más les impactan, además de recurrir a un análisis interno y externo que los situó en la problemática actual que enfrenta la compañía y el producto, siendo posible la implementación de las acciones adecuadas. Una de las amenazas detectadas fue la constatación de competencia ya que el mercado automotor ha mantenido un crecimiento constante en los últimos años, adicional a esto la innovación tecnológica hace más dinámica la competencia.

Según las encuestas aplicadas a la sucursal de Jamundí, el 55% de las personas prefiere las motocicletas como medio de transporte, gracias a la facilidad

en la movilidad, ahorro en combustible, estilo de vida y precio.

Se recomienda liderar iniciativas que involucren tecnologías de la información y comunicaciones. Brindar una atención especial al cliente con finalidad de fidelizarlo ya que los beneficios de los nuevos competidores se centran en las tasas de interés con las que actualmente la empresa no puede competir.

La ubicación de la sucursal también se considera una debilidad puesto que no les brinda sensación de seguridad a los clientes, lo que hace que el flujo de clientes no sea efectivo para lograr las metas.

Capacitar constantemente a los vendedores frente a los créditos de vehículos les permitirá incrementar las ventas y mejorar la interacción con los clientes, estarán constantemente informados de los cambios en el producto y podrán entregar una información veraz y precisa.

Como conclusión del estudio la empresa determino realizar investigaciones de mercado con mayor periodicidad ya que el mercado es muy dinámico, el hábito de compra en el nicho de mercado cambia con frecuencia. (Santamaría, P. 2012, p20).

#### **2.1.4 Marco teórico**

##### ***Planeación estratégica.***

Barthelmess (2003) La planeación estratégica fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, en aquel tiempo las empresas que desarrollaron algún tipo de planeación estratégica fueron las más importantes por lo que se denominaron sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces este proceso de planeación estratégica se ha ido perfeccionando de modo tal que actualmente las empresas más importantes del mundo cuentan con algún tipo de sistema y las empresas pequeñas se unen a este proceso.

Para una exitosa planeación estratégica es necesario tener en cuenta aspectos como el análisis externo, el cual consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la empresa y el ambiente

interno que permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa.

Tomado de: Barthelmess Vargas Carlos. (2003, noviembre 28). *Planeación estratégica en las organizaciones*. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/>

### ***Estrategia de Mercadeo***

De acuerdo con la definición dada por dos de los principales exponentes de la teoría del marketing, Philip Kotler y Gary Amstrong, el marketing es el proceso a través del cual las empresas generan valor a los clientes y establecen relaciones sólidas para al final obtener a cambio valor por parte de los mismos (2012).

Teniendo en cuenta que es un proceso, el marketing aborda aspectos como el entendimiento del mercado y los clientes; el diseño de la estrategia de mercadeo; la elaboración del programa de mercadeo que ofrece un valor superior para los clientes; el establecimiento de relaciones sostenibles con el cliente, junto con la satisfacción de sus necesidades; y finalmente la captación de valor que ofrecen los clientes (Kotler y Amstrong, 2012). Este proceso muestra las diferentes etapas que se deben desarrollar para que al final las empresas puedan obtener utilidades generadas del valor ofrecido por los clientes.

### ***Estrategia de posicionamiento***

Como mencionan Clancy y Trout (2012), en la actualidad el mercado está lleno de diferentes ofertas que dificultan que las marcas puedan crear una ventaja diferencial importante que los haga distintos a sus competidores. Por tal razón, Keller y Lehmann (2006) afirman que los gerentes y ejecutivos de mercadeo y publicidad de las empresas buscan crear una asociación de la marca en las mentes de los consumidores que les permita tener una diferenciación frente a los demás competidores a través de lo que denominan posicionamiento de marca.

Si bien Urde y Koch (2014) afirman que aún no hay un consenso en la academia frente a la definición de estrategia de posicionamiento, estos afirman que si hay un acuerdo en cuanto a que el posicionamiento es un elemento clave en el marketing y en las diferentes estrategias de branding o desarrollo de marca. De igual manera, estos autores, junto con Fuchs y Diamantopoulos (2010) concuerdan también en tomar como punto de partida la definición dada por Kotler (2009, pg. 361) que indica que “el posicionamiento es el acto de diseñar la oferta e imagen de la compañía para ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo”. Según Kotler (2009), el correcto desarrollo de la estrategia de mercadeo recae en crear una propuesta centrada en lo que el cliente valora, para que de esta manera se convenza al mercado objetivo de escoger el producto ofrecido por la empresa.

### ***Análisis DOFA***

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. De acuerdo a Serna (1999, p.157) “el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. Por otro lado, Goodstein (1999, p.31) comenta al respecto que “constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio”.

Enmarcados en este escenario, a nivel interno es también fundamental la realización de un análisis de aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (conocido también como análisis DOFA) que se presentan actualmente en la empresa. Este análisis tiene una gran aplicación al ser posible su uso en cualquier tipo de industria, y su importancia radica en la observación de elementos clave para la formulación del plan estratégico de la organización (Ramírez, 2009).

Unido a lo anterior, Ponce (2007) hace énfasis en las necesidades que tienen las organizaciones, tanto públicas como privadas, de realizar una evaluación a través del uso de la herramienta del DOFA, para completar el diagnóstico empresarial. Se resalta la objetividad, practicidad y viabilidad existentes en su utilización para la obtención de información de utilidad para la dirección estratégica de las entidades, teniendo éxito en la toma de decisiones.

Este tipo de análisis involucra aspectos externos (oportunidades, amenazas) así como internos (fortalezas, debilidades), y es realizado principalmente en términos cuantitativos y no cualitativos. Esta herramienta ayuda a que las organizaciones se adapten al medio ambiente y es vital para lograr su supervivencia (Lazzari y Maesschalck, 2003)

### **2.1.5 Reseña Histórica**

Por más de 140 años el Grupo Bancolombia ha cambiado de forma dinámica adaptándose al entorno empresarial colombiano para cumplir con el propósito de ser intermediario entre las personas y sus sueños. La permanencia en el tiempo de esta gran empresa se debe a la incorporación constante de nuevos elementos de negocios que han viabilizado ganar a usuarios y aliados con disposiciones financieras exitosas.

Sufi respondiendo a las necesidades crediticias del entorno surge hace 39 años cuando en 1980 Suramericana de Seguros S.A. adquiere a la compañía Colombo Mexicana de Inversiones COLMES, cambia su razón social por Compañía Suramericana de Financiamiento Sufinanciamiento y se traslada su sede a la ciudad de Medellín.

En sus inicios, la organización brindaba soluciones de crédito a pymes, dos años después se incorporan estrategias que abordan líneas de crédito dirigidas a personas naturales ofreciendo créditos de vehículos y libre inversión. Fue hasta 1999 con la absorción de la compañía Leasing del Pacífico S.A. que Sufi alcanzó un posicionamiento importante en el negocio de vehículos en el país.

Bancolombia S.A., Colcorp Corporación Financiera S.A., FEBANC, Fundación Bancolombia e Inmobiliaria Bancol S.A., adquirieron a Sufinanciamiento, el 29 de diciembre de 2003, con lo cual pasó a formar parte del Grupo Bancolombia, fortaleciendo el negocio de vehículo y creando la tarjeta para financiar compras en almacenes éxito.

En 2006 se da la primera alianza con RENAULT crédito segunda marca de vehículos en Colombia y la primera alianza con AKT en el negocio de motos de bajo cilindraje. En el 2009 se crean las regionales caribe y centro complementando las regiones Antioquia, Bogotá y sur logrando cobertura en 5 regiones de país.

En 2009 Sufinanciamiento S.A. y Bancolombia S.A ejecutaron un proyecto de cesión de activos, pasivos y contratos de Sufi a Bancolombia y el 25 de febrero del 2010 mediante la Resolución No. O419 de la Superintendencia Financiera de Colombia, se aprobó una cesión parcial de activos, pasivos y contratos de Sufi a Bancolombia. (“Historia”, 2018).

En 2011 lograron altos ingresos en crédito de cartera y dando paso a la creación del producto crédito educativo. Luego en el 2014 se lanza el crédito de consumos para terceros y en el 2015 siguen evolucionando especializando con créditos para personas naturales y acercarse a nuevos clientes y aliados, posicionándose como una compañía enfocada en el crecimiento sostenible con un equipo de alto desempeño, que siguen acercando a las personas a sus sueños.

## **2.1.6 Marco legal**

### **2.1.6.1 Ley 25 de 1923**

Creación del Banco de la Republica

### **2.1.6.2 Ley 35 de 1993**

Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y seguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora.

### **2.1.6.3 Decreto 1357 del 31 Julio 2018**

Por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la actividad de financiación colaborativa.

#### **2.1.6.4 Decreto 2443 del 27 diciembre 2018**

Por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la inversión de los establecimientos de crédito, las sociedades de servicios financieros y las sociedades de capitalización, en el capital de sociedades de innovación y tecnología financiera.

#### **2.1.7 Marco contextual**

La compañía Sufi actualmente se caracteriza la alta calidad en la gestión y efectividad en los negocios, donde es primordial para lograr el posicionamiento proyectado en el mercado de créditos, la sinergia y correcto funcionamiento en todos los procesos para llegar a los objetivos propuestos. Diariamente, la compañía radica un gran volumen de solicitudes, materializando un gran número de créditos aprobados, gracias al acompañamiento de ejecutivos y asesores, enfocados en crear una relación con el cliente que le permita a la compañía fidelizarlo y no solo desembolsar un negocio.

#### **Procedimiento Formalización y Desembolso de Préstamo**

Asesoría: En esta etapa el asesor o auxiliar comercial de las diferentes marcas aliadas (AKT, Auteco, Specialized, Hero, Suzuki, SYM o Yamaha) le ofrecerá al cliente las diferentes opciones de financiamiento y los productos complementarios como los seguros y planes financieros con el objetivo de encontrar la mejor opción teniendo en cuenta el perfil del cliente.

Análisis de viabilidad: Únicamente presentando el documento de identidad se puede dar inicio al trámite el punto de venta aliado, el negocio se envía a estudio de crédito, donde se realiza un análisis financiero que tiene como resultado la aprobación o negación del mismo. La gestión de esta etapa se realiza en la mesa de apoyo también llamada PIC 18, donde los analistas revisan la capacidad de

endeudamiento del cliente y el comportamiento con obligaciones financieras anteriores, así como corroboran la veracidad de la información presentada por el cliente, la respuesta de esta gestión tardará alrededor de 15 minutos.

**Tramitación:** Para culminar con los tramites el asesor del punto de venta procederá a realizar la toma de las firmas necesarias concernientes al banco, a la dirección de tránsito y transporte y las aseguradoras de vida y del vehículo.

**Registros en el RUNT:** los registros en materia de la tarjeta de propiedad y matriculas para vehículo deben estar debidamente legalizados ante la entidad.

**Apertura del negocio:** al confirmar todos los requisitos se encuentren verificados se procede a crear la obligación en el sistema de acuerdo a las condiciones pactadas.

**Desembolso:** el vehículo se entregará con cobertura de póliza del vehículo, para esto se debe diligenciar información donde se registran los datos de la tarjeta de propiedad, la placa, y nombre de titular de la moto. Al cliente se le entregara por medio de correo electrónico toda la información digitalizada entre ellas, Pagaré, solicitud de documentación, autorizaciones de consulta y biometría. El cliente firma con una clave digital que se genera en el proceso análisis de viabilidad y el banco procede a realizar el desembolso del dinero al concesionario este a su vez revisa que el crédito se encuentre en estado de desembolso y procede a realizarlo anexando una lista de chequeo de funcionamiento del vehículo.

**Postventa:** Cada mes llegará al correo electrónico o dirección física del cliente el estado de cuenta de tu crédito. El cliente contara con canales de atención que responderán a dudas, inquietudes, quejas, reclamos y sugerencias que se presenten; de igual manera se realizara seguimiento a la gestión de cartera.

### **2.1.8 Glosario de términos**

**Activo:** Es un bien o derecho que la posee la empresa y que pueden transformarse en dinero o bienes líquidos, se denominan fijos o circulantes de acuerdo a su liquidez, ejemplo de estos son el efectivo, los inventarios y cuentas por cobrar.

**Alza:** se utiliza para indicar la propensión a la elevación del precio o cuantía de una cosa, pudiendo ser esta mercancía, dinero, etc.

**Amortización:** Disminución progresiva de la obligación a través de pagos corrientes sobre el préstamo.

**Análisis financiero:** Información procesada con base en los estados financieros, a través de los cuales se examinan y se estudian las características de un problema y sus soluciones posibles, su finalidad es ser utilizado para tomar decisiones económicas y planes estratégicos.

**Banco:** Empresa comercial y financiera que se especializa en el tratamiento de los recursos de las personas cuya liquidez es mayor que sus gastos y destinan esos fondos en cubrir las necesidades de otros por medio de la financiación. Proporciona además servicios concernientes a cualquier movimiento financiero enmarcado en el sistema bancario.

**Banco central:** Entidad financiera designada por el gobierno que actúa como autoridad encargada de emitir la moneda nacional, regular el normal funcionamiento bancario y cambiario.

**Banco de la república:** Banco central de Colombia y organismo gubernamental que se le atribuye como función principal fijar la meta de la inflación.

**Beneficiario:** Persona que es favorecida con un activo financiero, seguro, o con un título valor por el titular.

**Bienes de consumo:** productos que satisfacen las necesidades humanas.

**Consumo:** Fracción del ingreso dispuesto a gastos que satisfacen las necesidades humanas.

**Crédito al consumidor:** Crédito concedido por una entidad bancaria o compañía de financiamiento a un prestatario con la intención de financiar bienes de consumo.

Endeudamiento: Conjunto de obligaciones contraídas a través de créditos para financiar actividades o productos.

Financiamiento: Provisión de recursos externos utilizados para adquirir un bien.

Fogafin (Fondo Nacional de Garantías Financieras): Ente Garante de los depósitos que se hacen en las Instituciones Financieras.

Fondo monetario internacional (FMI): Institución Financiera internacional cuya función es Estabilizar el sistema monetario internacional y supervisarlos, fue creada en 1946 para vigilar la política cambiaria de los países miembros y apoyar con recursos a los miembros que lo soliciten.

Interés: remuneración periódica que se cancela por acceder a recursos monetarios de terceros. Valor que se paga por el uso del dinero.

Mercado financiero: Es el grupo de organismos y empresas dedicadas al intercambio de recursos entre agentes económicos.

Monto: Unidades de dinero que se emplean para transacciones económicas.

Mora: retraso en la cancelación de una obligación.

Prestatario: Persona natural o jurídica a la que se le otorga un préstamo.

Refinanciación: configuración de las condiciones iniciales del préstamo que simbolizan un alivio financiero para el prestatario.

Rendimiento: Es el beneficio que se obtiene por las transacciones comerciales.

Rentabilidad: Proporcionalidad entre el capital invertido en su rendimiento.

Riesgo: en términos financieros es la relación entre el grado de incertidumbre y el retorno de una inversión. Se espera que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad y viceversa.

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

Para analizar el objeto de estudio se implementó la investigación descriptiva para recolectar los datos necesarios de las variables dependientes e independientes que intervienen directamente en la problemática, donde se identificó la situación actual en la que se halla el producto en la captación de clientes y proporcionó datos para la elaboración del plan de acción.

### **Método y técnicas**

el enfoque de la investigación es de naturaleza cualitativa y cuantitativa, debido a que se realizó un análisis de las preferencias y cualidades de los clientes para generar estrategias relacionadas con el uso de los productos y servicios que ofrece la organización, además a través de datos estadísticos y graficas se llegaron a conclusiones para la toma de decisiones.

### **Instrumentos técnicos**

Se emplearon técnicas como: observación y encuestas para adquirir información relacionada para el análisis externo e interno de la empresa Bancolombia. por mencionar algunas: variables, prioridades, tendencias, competencia, perfiles de los clientes (internos y externos), entre otras. Los recursos materiales utilizados fueron encuestas por plataformas.

### **Población**

La población de la presente investigación corresponde a los clientes mujeres y hombres del área urbana con edades entre 18 y 74 años, asistentes a los concesionarios aliados en el periodo de noviembre a enero de 2020 en Barranquilla, Atlántico.

## Muestra.

Se sujetará a un proceso estadístico con el fin de calcular el tamaño de la muestra, por medio del uso de la fórmula para población finita por proporción.

### Dónde:

Probabilidad de éxito (p)	<b>P</b>	0,5
Probabilidad de fracaso (q)	<b>Q</b>	0,5
Población= (N)	<b>N</b>	636
Nivel de confianza= sigma	<b>Z</b>	1,96
Margen de Error= e	<b>E</b>	0,1

Dónde:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{636 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(636 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 240$$

En total para un tamaño de población de 636, con un nivel de confianza de 1,96, una probabilidad de éxito y fracaso del 0,5 y con un grado o margen de error del 5% ; se debe aplicar un total de 240 encuestas.

### Etapas del proceso

Las actividades de la investigación se llevaron a cabo entre el 1 de noviembre y el 23 de enero de 2019.

### Otros aspectos sobre los recursos empleados,

Apertura de nuevos puntos de atención para la financiación para las motocicletas.

## **Diseño Metodológico**

La propuesta metodológica del presente estudio se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Fase 1: Recopilación a través de las fuentes internas de los registros de los años anteriores con el fin de realizar un análisis de la situación actual de la empresa.
- Fase 2: Realización de encuestas sobre el servicio que se ofrece en los puntos de venta en comparación con las empresas competidoras con respecto al crédito de vehículo, lo cual ayudó a medir el nivel de satisfacción de los clientes.
- Fase 3: Observación de los resultados de la investigación determinando a que mercados se está llegando actualmente y que mercados potenciales se pueden abarcar.
- Fase 4: Se realizó la matriz DOFA, para conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la empresa frente al mercado.
- Fase 5: Planteamiento de soluciones a la problemática analizada por medio de estrategias, tácticas, plan de acción y presupuesto que se tiene estipulado para el periodo Marzo - junio 2020

## Análisis de Resultados

### 4.2 Situación actual

**Fase 1: Recopilación a través de las fuentes internas de los registros de los años anteriores con el fin de realizar un análisis de la situación actual de la empresa.**

Sufi Bancolombia cuenta con una gran ventaja competitiva en cuanto a la infraestructura tecnológica conformada por aplicativos y planes de continuidad del negocio que contribuyen con la mitigación de los riesgos de crédito, mercado y operacional, así como para la prevención y control del lavado de activos. En este sentido, el Banco cuenta con herramientas avanzadas además de comités interdisciplinarios que están encargados de la cuantificación, análisis y control de los diversos factores de riesgo con base en la metodología de la Superintendencia Financiera de Colombia.

<b>MERCADO</b>			<b>PARTICIPACIÓN SUFI EN MERCADO</b>		
<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Variación</b>	<b>Año</b>	<b>Desembolsos</b>	<b>Participación</b>
<b>2001</b>	57.161		<b>2001</b>		
<b>2002</b>	78.031	37%	<b>2002</b>		
<b>2003</b>	95.443	22%	<b>2003</b>		
<b>2004</b>	162.277	70%	<b>2004</b>		
<b>2005</b>	277.061	71%	<b>2005</b>		
<b>2006</b>	446.593	61%	<b>2006</b>		
<b>2007</b>	481.211	8%	<b>2007</b>		
<b>2008</b>	434.755	-10%	<b>2008</b>		
<b>2009</b>	333.155	-23%	<b>2009</b>		
<b>2010</b>	398.944	20%	<b>2010</b>		
<b>2011</b>	510.000	28%	<b>2011</b>		
<b>2012</b>	572.606	12%	<b>2012</b>		
<b>2013</b>	644.751	13%	<b>2013</b>	11.955	1,9%
<b>2014</b>	667.458	4%	<b>2014</b>	14.508	2,2%
<b>2015</b>	670.762	0%	<b>2015</b>	20.612	3,1%
<b>2016</b>	567.395	-15%	<b>2016</b>	23.209	4,1%
<b>2017</b>	499.821	-12%	<b>2017</b>	11.834	2,4%
<b>2018</b>	553.508	11%	<b>2018</b>	69.539	12,6%
<b>2019</b>	612.795	11%	<b>2019</b>	67.832	11,1%
<b>2020</b>	166.057	-73%	<b>2020</b>	12.142	7,3%

Tabla 1. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia

### Datos Generales

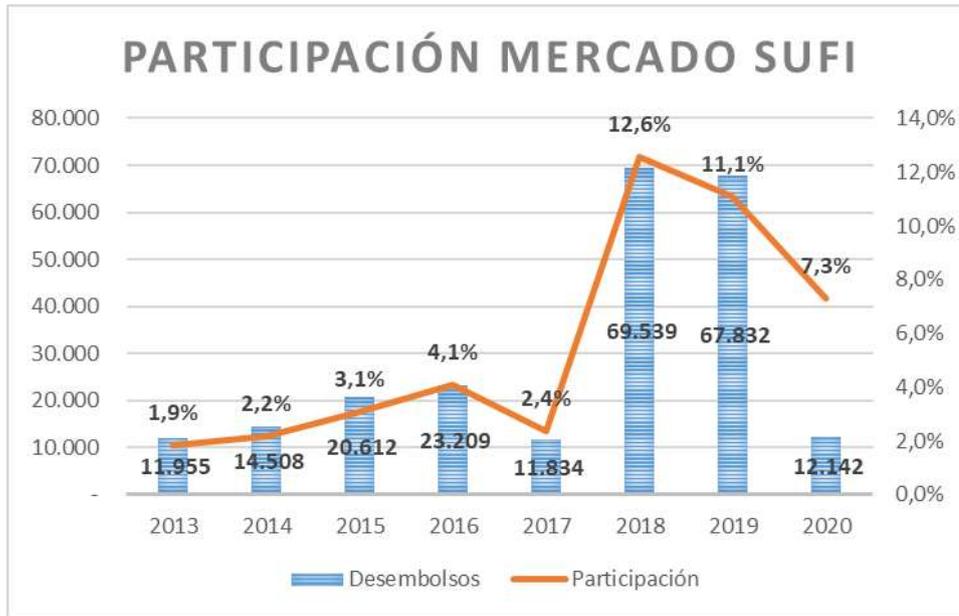


Tabla 2. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia

En el 2018 se vendieron en el país 553.508.000.000 de pesos en motocicletas de las cuales la participación de SUFI fue del 12,6% El panorama decreció en el 2019 donde su participación fue de 11,1% esto debido a dos factores una política de crédito más exigente ya que la cartera se estaba viendo afectada por los incumplimientos en los pagos de los clientes y a el ingreso de nuevos bancos y entidades financieras que están tomando partida frente a los créditos de consumo por lo tanto la compañía debe estar alerta y ser ágil para realizar cambios y gestionar estrategias de impacto en el mercado.

Por su parte Barranquilla tuvo un presupuesto anual de 44.000.000.000 de los cuales se lograron desembolsar 36.050.365.496 logrando una ejecución del 82% en 7.717 unidades.

<b>PARTICIPACION MARCAS POR AÑO (en Millones)</b>								
<b>MARCA</b>	<b>VENTAS</b>				<b>PARTICIPACION</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Feb-20</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	
<b>AUTECO</b>	169.710	180.003	196.157	54.579	34,0%	32,5%	32,0%	
<b>YAMAHA</b>	94.571	100.732	110.720	32.300	19%	18,2%	18,1%	
<b>AKT</b>	84.235	104.255	110.720	28.890	16,9%	18,8%	18,1%	
<b>SUZUKI</b>	38.215	43.179	50.957	14.487	7,6%	7,8%	8,3%	
<b>HERO</b>	19.080	21.104	24.700	6.769	0,04	3,8%	4,0%	
<b>SYM</b>	2.072	2.205	2.576	685	0,4%	0,4%	0,4%	
<b>HONDA</b>	80.764	89.220	104.015	26.323	16,2%	16,1%	17,0%	
<b>OTRAS</b>	11.174	12.810	12.950	2.024	2,2%	2,3%	2,1%	
<b>TOTAL</b>	<b>499.821</b>	<b>553.508</b>	<b>612.795</b>	<b>166.057</b>				

<b>PARTICIPACION SUFI (en Millones)</b>								
<b>MARCA</b>	<b>DESEMBOLSOS</b>				<b>PARTICIPACION</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Feb-20</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Feb-20</b>
<b>AUTECO</b>	213	17.071	21.014	3.785	0,1%	9,5%	10,7%	6,9%
<b>YAMAHA</b>	1.979	6.717	7.440	1.354	2,1%	6,7%	6,7%	4,2%
<b>AKT</b>	8.931	38.271	30.571	5.195	10,6%	36,7%	27,6%	18,0%
<b>SUZUKI</b>	479	2.488	2.701	466	1,3%	5,8%	5,3%	3,2%
<b>HERO</b>	83	3.705	4.478	865	0,4%	17,6%	18,1%	12,8%
<b>SYM</b>	149	864	550	106	7,2%	39,2%	21,4%	15,5%
<b>HONDA</b>	-	-	408	371	0,0%	0,0%	0,4%	1,4%
<b>OTRAS</b>	-	423	670	-	0,0%	3,3%	5,2%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>11.834</b>	<b>69.539</b>	<b>67.832</b>	<b>12.142</b>	<b>2,4%</b>	<b>12,6%</b>	<b>11,1%</b>	<b>7,3%</b>

Tabla 3. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia

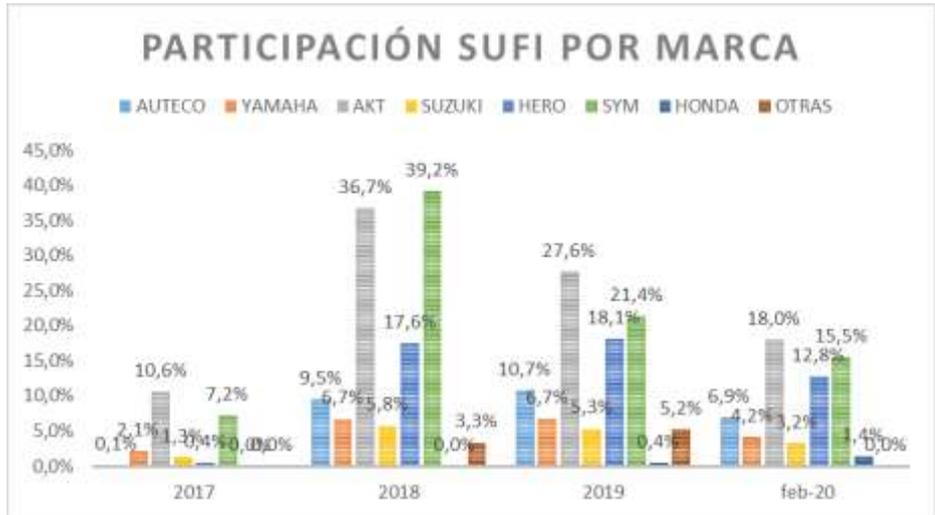


Tabla 4. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia

#### Participación en el mercado por marcas en la ciudad de Barranquilla





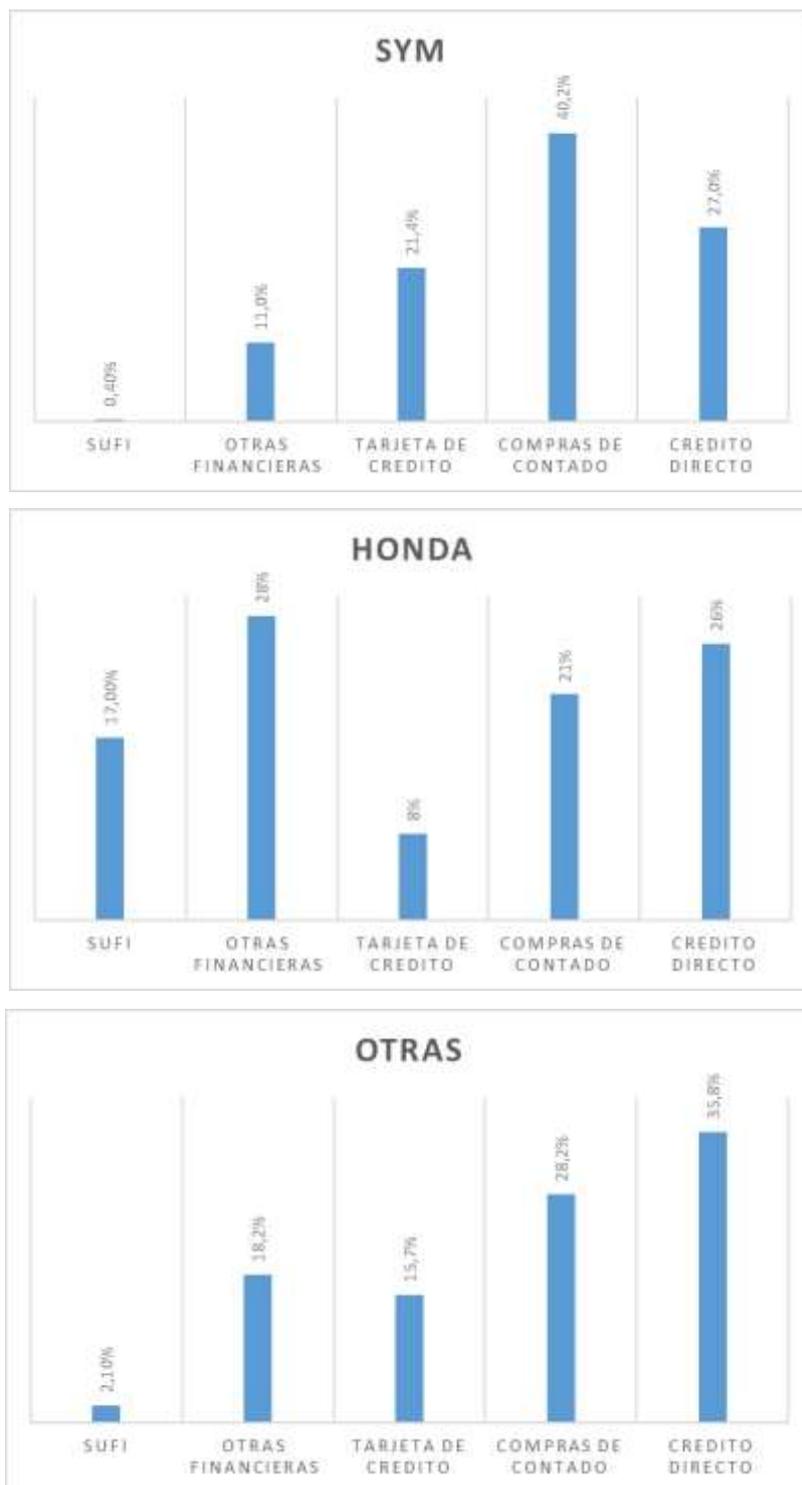


Tabla 5. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia

El contexto económico y el dinamismo del departamento del Atlántico muestran que es un mercado con unas perspectivas positivas. Barranquilla ha mostrado desde el 2016 un mayor aprovechamiento a su ubicación geográfica

estratégica y su aporte logístico, convirtiéndose en un motor fundamental para la economía del país. En el caso del sector automotor el departamento ha presentado un crecimiento sostenido esto se debe a que cuenta con una economía basada en servicios, un auge en las actividades logísticas y actividades económicas informales donde se requieren motocicletas.

Los usuarios objetivos de Sufi se dividen en dos grandes grupos: Los que utilizan las motocicletas para realizar una actividad económica, como domicilios, transporte, mensajería, protección (policía, bomberos o trabajo humanitario), el trabajo técnico y tecnológico (mecánicos, albañiles, carpinteros, etc.) entre otros. Y los que utilizan las motocicletas como medio de transporte.

Según reportes de Fenalco y la Andi, la marca Auteco lidera la participación en el mercado nacional y local con sus marcas Bajaj, Kymco, Kawasaki, KTM y Victory; manteniendo el primer lugar pese a pasar de 32,5% al 32% en participación. Esto debido a que tienen un amplio portafolio no solo en motos de combustión sino también, en motocicletas eléctricas con la marca Stark.

En el segundo lugar se ubica la marca Yamaha con el 18,1% de participación, seguido de cerca por AKT con 18% y Honda 17,3%; Suzuki cuenta con el 8,3% de participación y Hero el 4%.

### 4.3 Análisis de Encuestas

**Fase 2:** Se realizaron encuestas sobre el servicio que se ofrece en los puntos de venta en comparación con las empresas competidoras con respecto al crédito de vehículo, lo cual ayudó a medir el nivel de satisfacción de los clientes.



Tabla 6. Fuente: Elaboración propia.

## **Tasa de Interés**

Después de varios estudios y de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco de la república, la gerencia de Sufi estableció la tasa de interés de 2,02% para el crédito de motocicletas es una tasa competitiva que está dispuesta a asumir la entidad financiera asociada al riesgo de préstamo sin requisitos adicionales, solo con la identificación del cliente.

## **Servicio**

Para Sufi Bancolombia el servicio al cliente es de vital importancia, la empresa concentra sus esfuerzos en brindar amabilidad, cobertura, comodidad, seguridad, atención, rapidez, satisfacción y superar las expectativas que el cliente pueda tener, mediante la actitud y disposición de los empleados.

Las directivas están muy interesadas, apoyan y acompañan los planes de servicio, lo cual es fundamental al momento de realizar cambios e inversiones que involucren gran parte de la organización. Los sistemas con los que cuenta esta empresa son: Audio respuesta (línea 9800), Sistema de reclamos, Atención personalizada y Sucursal virtual.

## **Agilidad del trámite**

Una compañía ágil tiene la capacidad de divisar y responder los cambio y retos con rapidez y confianza, según la encuesta desarrollada para este estudio los clientes valoran la agilidad del trámite en el momento de escoger financiera para sus vehículos es por esto que la estrategia del banco es siempre estar a la vanguardia en herramientas tecnológicas que permitan al cliente facilidad en tus procesos. Para el proceso de financiación de vehículo la herramienta aprueba o niega el crédito en 15 minutos, sin embargo, la matrícula y el Soat tienen una duración de 2 a 3 días hábiles.

## **Plazos de Financiación**

Contemplando las necesidades expresadas por los clientes desde la dirección financiera se configuró entre 6 meses y 72 de meses el plazo de financiación teniendo en cuenta que el mercado objetivo esta segmentado en alto, medio y masivo, este último corresponde a los estratos 1 y 2, para que puedan obtener un mejor flujo de caja y la cuota de su motocicleta financiada les resulte cómoda.

Según el tipo de motocicletas, las preferencias varían desde las motocicletas tipo calle: Street/Sport participan con 73,59% del total del mercado, mientras que las Scooter tienen un 10,69% seguidas de las tipo Moped 7,38%, las de uso deportivo Enduro 6,69% y finalmente la alta gama 0,97%.

Según las encuestas desarrolladas por la regional caribe acerca de que factor servicio valoran más los clientes obtuvimos las siguientes respuestas.

### Encuesta de satisfacción regional caribe

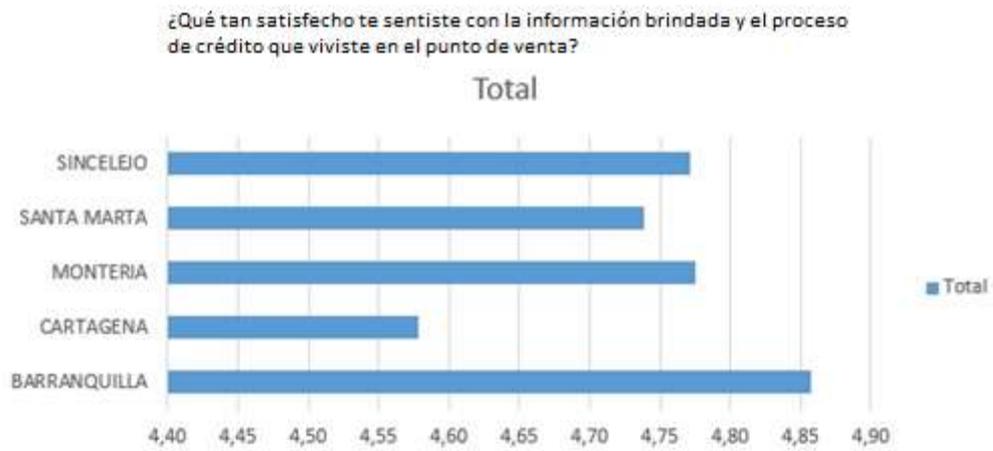


Tabla 7. Fuente: Gerencia Nacional de Servicio Sufi Bancolombia.

**Fase 3: Se examinarán los resultados que arroje la investigación determinando a que mercados se está llegando actualmente y que mercados potenciales se pueden abarcar.**

De acuerdo con las encuestas realizadas, la motocicleta pasó de ser un lujo a apoyar la subsistencia de 7,8 millones de familias populares, que basan sus ingresos en el uso de su moto en oficios como mensajería, domicilios, y mototaxismo.

Las cifras muestran que el 53,8% de los motociclistas pertenecen a los estratos 1 y 2, y el 90% a los estratos 1, 2, 3 y 4. El 92% de los compradores son empleados, trabajadores independientes o pensionados.

Porcentaje de compras de motos según estrato social

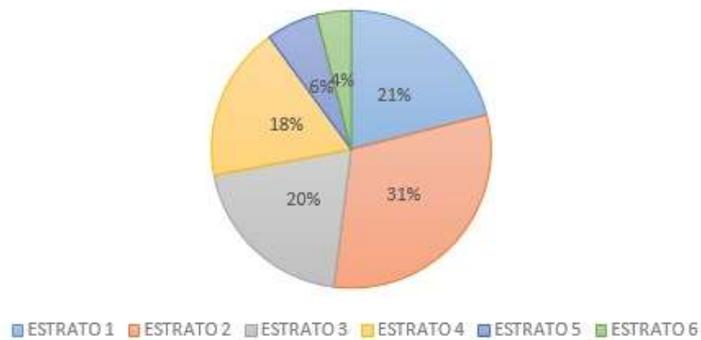


Tabla 8. Fuente: Elaboración propia.

Porcentaje de compras de motos según Perfil



Tabla 9. Fuente: Elaboracion Propia.

## **Análisis DOFA**

**Fase 4: Se realizó la matriz DOFA, para conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la empresa frente al mercado.**

### **Análisis DOFA**

#### **Fortalezas**

- El producto hace parte de la Institución Bancaria más grande del país en términos de activos, depósitos y cartera, con participaciones del 11.69%, 11,74% y 13,14 respectivamente dentro de los establecimientos bancarios.
- Administración enfocada a la generación de valor.
- Franquicia con buen posicionamiento en el mercado financiero colombiano.
- Conocimiento avanzado del mercado y del segmento bancario.
- Profundización de la base de clientes.
- Apropiadas políticas para la medición y el control de riesgo crediticio.
- Herramientas tecnológicas ágiles.

#### **Debilidades**

- Vulnerabilidad a fraudes por suplantación de identidad en validación biométrica
- Costos adicionales por fondos de garantía
- Producto tercerizado, el primer contacto del cliente es con aliados

#### **Oportunidades**

- Respuesta Ágil, se realiza el estudio de créditos en minutos
- Cero papeleos, no se requieren documentos para el estudio de crédito
- Desembolsos el mismo día, el aliado comercial o concesionario recibe el dinero por parte del banco el mismo día, realizada la venta.

- Reutilizaciones, el cupo aprobado puede ser utilizado conforme se vaya liberando capacidad.
- Seguro de vida y producto

### **Amenazas**

- Entrada de nuevos competidores como son Brilla, Crediorbe y Finaval.
- Disminución de márgenes de colocación por estrategias comerciales agresivas del sector.
- Flexibilidad de la competencia para clientes reportados en centrales de riesgo.

### **Estrategias**

#### **Estrategia FO.**

Sufi es líder en el uso de herramientas digitales como medio para que sus clientes accedan a sus productos y servicios. Se debe aprovechar que los canales digitales del banco superan por casi 22% el uso de los medios de este tipo en todo el sistema financiero colombiano para dar respuesta a uno de los ítems que más valoran los consumidores al momento de decidir que financiera utilizar y es la Agilidad. Esto le permitirá seguir liderando el mercado desde el punto de vista tecnológico.

Estrategia Top of mind, Según un informe presentado por la revista Dinero (2016), Bancolombia ocupa el primer lugar en el top of mind de bancos de la población adulta y de la población joven colombiana, hacer parte del banco más reconocido por los colombianos de todas las edades, se debe impulsar las líneas de crédito desde la confianza y la recordación que tiene el banco.

Apoyarse en las bases de datos existentes en el software, extrayendo la información de los clientes para estar en constante contacto con los aliados comerciales, y contar con la posibilidad de apertura nuevos clientes.

#### **Estrategia FA.**

Realizar un marketing agresivo como un enfoque global que llegue a los consumidores desde prácticamente todos los ángulos y que sea sostenible a largo plazo. Si un cliente está en la frontera de hacer una compra, el enfoque de marketing agresivo podría ser suficiente para convencerlo.

### **Estrategia DO.**

La tasa de interés que maneja la Línea de Créditos Sufi es una de las más altas en el mercado y no se puede cambiar porque está atado a la DTF que estipule el banco de la república para este producto, por esta razón la estrategia se enfocara en los demás ítems obtenidos en las encuestas Servicio, agilidad y plazos, se realizara retención de clientes por medio de un servicio amable brindando una información clara y precisa según las necesidades.

Implementar una adecuada administración de la gestión de cobranza, incrementando el ingreso del capital invertido lo cual dará la posibilidad de acceder a futuros apalancamientos financieros.

### **Estrategia DA.**

Al comparar los productos y servicios que ofrecen las otras financieras dirigidos a los mismos segmentos de mercado y se logró identificar que la oferta de productos y servicios esta poco diferenciada frente a sus competidores, la estrategia propuesta será encontrar un rol diferenciador entre los competidores que están quitando participación como lo son Crediorbe y Finaval.

Optimizar el tiempo de envío de los documentos al Runt y llevar el control exacto del procedimiento puede reducir el tiempo total del proceso de crédito y desembolso

**Fase 5: Se plantearon soluciones a la problemática analizada por medio de estrategias, tácticas, plan de acción y presupuesto que se tiene estipulado para el periodo marzo - junio 2020**

#### **¿Cómo está compuesto el negocio?**

- Clientes del segmento masivo. (Base de la pirámide)
- Desembolsos de TICKET en su mayoría pequeños
- ICV altos

- Riesgos altos
- Altos costos de venta y mantenimiento.
- Lo anterior, hace difícil un crecimiento rentable y sostenible.

### **Estrategia Cotidianidad**

#### Alto

- ✓ Clientes que esperan beneficios.
- ✓ Clientes educados financieramente.
- ✓ Clientes que compran más por lujo que por necesidad

#### Medio

- ✓ Clientes bancarizados.
- ✓ Compran tanto por necesidad como por gusto.
- ✓ Clientes con mejores ingresos.
- ✓ Están dispuestos a pagar una tasa alta, pero no garantías o avales.

#### Masivo

- ✓ Compran más por necesidad que por placer.
- ✓ Requieren que le presten a cualquier costo.
- ✓ No están bancarizados.

### **Qué lograremos si equilibramos la balanza:**

- ✓ Ser competitivos.
- ✓ Reconocimiento de la marca.
- ✓ Mantener participación en segmento Masivo.
- ✓ Mejorar tickets.
- ✓ Mejorar Roe.
- ✓ Mejoramiento de la cartera vencida.

**¿Que se espera para el primer trimestre del año?**

**Participación en el mercado motos**

<b>PARTICIPACIÓN MERCADO MOTOS</b>		
<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
12%	11%	11%

<b>PARTICIPACIÓN MERCADO MOTOS</b>		
<b>SEM 1</b>	<b>SEM 2</b>	<b>PROMEDIO AÑO</b>
13%	9%	11%

<b>PARTICIPACIÓN MERCADO MOTOS POR SEGMENTO</b>			
<b>SEGMENTO</b>	<b>2019 SEM1</b>	<b>2019 SEM2</b>	<b>CRECIMIENTO 2020</b>
MASIVO	16%	11%	12%
MEDIO	11%	9%	13%
ALTO	2%	3%	3%

Tabla 10. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia.

<b>Marca</b>	<b>Sufi</b>	<b>Ventas Marca</b>	<b>Participación</b>
AKT	339	483	70%
AUTECO	321	716	45%
HERO	81	158	51%
HONDA	56	437	13%
KEEWAY	4	10	40%
SUZUKI	80	230	35%
SYM	22	41	54%
YAMAHA	139	294	47%

Tabla 11. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia.

<b>ATLANTICO</b>						
<b>RESULTADO 2019</b>				<b>CRECIMIENTO ESPERADO 2020</b>		
<b>MARCA</b>	<b>V. Mercado</b>	<b>V. Sufi</b>	<b>Participación</b>	<b>V. Mercado</b>	<b>V. Sufi</b>	<b>Participación</b>
<b>HERO</b>	9	1	10%	9	7	78%
<b>HONDA</b>	219	4	2%	219	8	4%
<b>OTRO</b>	4	0	0%	4	0	0%
<b>SUZUKI</b>	205	44	21%	205	36	18%
<b>SYM</b>	2	0	0%	2	0	0%
<b>AKT</b>	450	72	16%	450	51	11%
<b>AUTECO</b>	405	45	11%	405	52	13%
<b>YAMAHA</b>	85	11	13%	85	22	26%
<b>TOTAL</b>	1.378	177	13%	1.378	176	13%

Tabla 12. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia

### **Mercado Potencial**

El mercado objetivo son personas entre 18 a 74 años, Según cifras del Dane, Barranquilla tiene 1.419.644 habitantes, de los cuales 680.308 son hombres y 739.336 son mujeres, el 68% están en el rango de las edades mencionadas, Lo que da un potencial de mercado de 965,358.

Para cumplir el objetivo trazado, se formularon algunas estrategias, tácticas y acciones para el trimestre Abril, mayo y junio. Se segmentaron los puntos de ventas en pequeños, medianos y grandes dependiendo las unidades de desembolso.

<b>Consumo</b>		<b>Motos</b>			
<b>Rango de desembolsos</b>	<b>Segmento</b>	<b>Rango de desembolsos</b>	<b>Segmento</b>	<b>Uds. Mínimas desembolsadas pdv Foco</b>	<b>Uds. Mínimas desembolsadas pdv NO Foco</b>
> 25mm	Grande	> 13 unidades	Grande	13	6
11-24mm	Mediano	6-12 unidades	Mediano	8	4
0-10mm	Pequeño	0- 5 unidades	Pequeño	3	2

Tabla 13. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia

ZONA		GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO	Total general
ATLANTICO	FOCO	1	10	9	20
	NO FOCO		2	26	28

Tabla 14. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia

Resultados de enero			Esperado con la estrategia		
PV	Und. Desem	Valor Desem	PV	Und. Desem	Valor Desem
23	76	368.649.839	23	100	527.712.834
25	55	274.486.836	25	80	370.383.401
<b>48</b>	<b>131</b>	<b>643.136.675</b>	<b>48</b>	<b>180</b>	<b>898.096.235</b>

Tabla 15. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia

En los 48 puntos de ventas se espera que se incremente en 49 las motos desembolsadas para un total de 180 motocicletas y un valor meta de \$898.096.235

Proyección mes Abril-junio de puntos de ventas nuevos – apertura de convenios

Pendiente plan de despliegue			Consolidado		
Pv	Und. Desem	Valor Desem	Pv	Und. Desem	Valor Desem
1	3	14.431.932	24	103	542.144.766
1	3	14.431.932	26	83	384.815.333
<b>2</b>	<b>6</b>	<b>28.863.864</b>	<b>50</b>	<b>186</b>	<b>926.960.099</b>

Tabla 16. Fuente: Gerencia Nacional de Movilidad Sufi Bancolombia

### **Estrategias puntos de venta foco**

Realizar activaciones en los puntos de ventas, perifoneo y plan de incentivos a asesores comerciales.

### **Estrechar relaciones con clientes actuales**

Desarrollar actividades de fidelización con los clientes

- Realizar eventos (Ferias de Motocicletas)
- Realizar llamadas y enviarles vía mail la información nueva sobre la línea de producto

### **Reutilización de cupo**

Obtener base de datos de los clientes actuales y clientes potenciales que atendieron los últimos 12 meses

### **Apertura de convenios nuevos**

Incrementar el nuevo de aliados y colocaciones.

### **Verificación y vinculación de aliados motos**

Sufi, Bancolombia solicita al aliado la siguiente documentación requerida para continuar con el proceso de vinculación:

- RUT: En este documento se puede verificar la actividad económica del cliente y verificar listas de control de la sociedad. (persona jurídica o natural).
- Certificado de existencia y representación legal o cámara de comercio: En este documento se deberá validar:
  - Que la información registrada en el RUT VS el certificado sea consecuente (Mismo Nit, razón social, actividad económica).
- Antigüedad: Mínimo de dos años de funcionamiento para todas las sociedades. En caso de que la sociedad tenga menos de dos, deberán anexar V°B del gerente Nacional Comercial.

- Vigencia: la cámara de comercio debe especificar que es indefinido. En caso de que se especifique un tiempo definido el coordinador deberá anexar a la documentación un concepto de las razones de la vigencia concedida, así como su recomendación de vinculación.
- Su objeto social: validar que coincida con la actividad para la cual está siendo vinculado a Sufi.
- Dirección de domicilio: que coincida con la dirección de oficina principal reportada por el representante legal.
- La cámara Debe tener vigencia inferior a 30 días calendario.
- Copia de la cédula representante legal: Con este documento se realiza la consulta de antecedentes judiciales, listas de control etc. y se realiza comparación con los registros de Cámara de Comercio y RUT.
- En caso de que el representante legal aparezca en listas, el coordinador/ejecutivo/ asesor deberá revisar con el área de cumplimiento si es sujeto que continuar con el proceso. En caso favorable deberá incluir en los documentos el V°B de dicha área.
  - Hoja de vida del aliado: Siempre se debe realizar visita a las instalaciones de la empresa (Entidad educativa, profesionales de salud como persona natural o jurídica) candidata a vincular con el fin de verificar el desempeño de las labores comerciales a las cuales se dedica la empresa. Así mismo en esta visita se deberá analizar:
    - Que las instalaciones son acordes para el desempeño de su actividad comercial.
    - Si las instalaciones sean exclusivas para el funcionamiento del negocio en su fachada debe ser visible el nombre de la marca, en caso de que las instalaciones sean compartidas con otros negocios no objetos a vincularse, dentro de la oficina se debe evidenciar el nombre de la marca.
    - Que cuente con un número de empleados adecuado para el funcionamiento de su objeto social. (Análisis Cualitativo que debe hacer el coordinador y/o Ejecutivo según

su experiencia).

**Puntos de Venta o sedes:** Es importante validar la existencia de diferentes sedes con la casa matriz, con el fin de determinar que no existan suplantaciones de entidades reconocidas con sitios fachada.

**Recomendaciones Adicionales:** En caso de presentar inconsistencias con las instalaciones físicas de la empresa, se recomienda realizar entrevistas en el sector con los vecinos, con el fin de identificar la permanencia y trayectoria de la empresa objeto de estudio.

Una vez realizada la visita, el coordinador deberá registrar en el formato de visita los hallazgos de la misma, incluyendo fotografías del sitio visitado.

#### **Para la vinculación de aliados de Motos (Personas naturales a vincular)**

1. Copia legible de la cedula de ciudadanía.
2. Copia del registro único mercantil el cual permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante. Según la ley 1727 de 2014 dispone la obligación de renovar el registro mercantil antes del 31 de marzo de cada año. Por tanto, el último año de renovación debe ser máximo el año inmediatamente anterior al momento de vinculación. Ejemplo: si estamos vinculando en 2019, el año de renovación máximo debe ser 2018.

Dicho registro deberá también figurar en la siguiente página <https://www.rues.org.co/RM> donde al desplegar más detalles se podrá visualizar la información completa de dicho registro. El número de matrícula del documento debe coincidir con el que se visualiza en la página.

La vigencia del registro debe detallar que es Indefinido

- Rut De la persona Natural.

- Cámara de comercio.

-La persona natural deberá ser un distribuidor de la marca con la que Sufi tiene

relación comercial, y deberá estar incluido dentro del plan de aperturas. Será responsabilidad de la gerencia comercial nacional realizar el control que garantice que todas las personas naturales vinculadas se encuentren dentro del plan de aperturas definido con la marca.

### **Actividades a realizar**

#### **Capacitaciones con los asesores aliados**

Para Sufi es muy importante que la fuerza comercial este capacitada con toda la política de crédito que maneja el banco, entrenar a los aliados quienes son el primer encuentro con el cliente aportará la tranquilidad de estar atendiendo al cliente bajo sus términos accionales. En las capacitaciones se les indicará como se usa la herramienta, cuáles son las buenas practicas, políticas de riesgo, cuál debe ser el perfil del cliente, como es el servicio post venta, medios de pago, canales de pago, fechas de pagos y que seguros vienen incorporados al producto.

#### **Reentrenamiento y seguimiento**

Si bien el asesor que disponga el concesionario es quien vinculará el cliente a la empresa, es responsabilidad del ejecutivo de Sufi, las fallas que se cometan en los procedimientos, es por esto que este último debe conocer al detalle todas las operaciones que se lleven y si es preciso reorientarlas.

#### **Seguimiento en cifras con los administradores y gerentes de los concesionarios**

Es importante que el jefe de los asesores tenga claros cuáles son las metas comerciales establecidas por el banco, cuales son las cifras que debe cumplir con Sufi, para que haya rentabilidad y reciprocidad, la relación comercial le permitirá al aliado financiar a los clientes de un nicho de mercado que no podía acceder y a Sufi le permitirá bancarizarlos.

### **Día Sufi (activaciones puntos de ventas)**

Actividades comerciales con distintos aliados con el fin de generar tráfico de clientes y dar a conocer la marca, en conjunto Sufi con el punto de venta deciden si van a tener perifoneo, detalles, la idea es que sea un día diferencial y los clientes se incentiven a tomar el crédito a través de promociones especiales y bonos de descuento en algunas referencias.

### **Tomas de Barrios**

Se utilizarán carros-valla y se hará una ruta dentro de los barrios con perifoneo, motivando a las personas que se acerquen al punto de venta, adicionalmente se informarán los requisitos de crédito.

### **Playas de venta**

En sitios estratégicos de la ciudad se realizarán eventos donde se encuentre un nicho de mercado al que se quiera llegar se trasladará el punto de venta a un lugar mediante carpas, con los productos y las herramientas tecnológicas para radicar créditos.

### **Eventos puntuales con marcas**

Se tendrá presencia en los eventos exclusivos por marca en fechas que ellos estipulan donde invitan a las distintas financieras a darles acompañamiento y es una oportunidad de captación de clientes ya que se realizan en los más importantes centros comerciales de la ciudad.

### **Seguimientos de clientes aprobados no desembolsados**

Actualmente se tiene un porcentaje de negocios aprobados no desembolsados

42 %, se evaluarán las causales por las que el cliente no completa su crédito y a partir de cada una de ellas se realizarán estrategias para llevar a término la colocación.

### **Inauguración de nuevos puntos de ventas**

Una vez firmado un convenio nuevo con un concesionario se hará una inauguración donde el aliado realiza estrategias publicitarias que generen gran tráfico de clientes y se dé a conocer la marca y la posibilidad de financiación con Sufi.

### **Correo Directo**

Se enviarán a las bases de datos dando a conocer los beneficios y facilidades de nuestra línea de crédito. Se adjuntará el link de la web para que ingresen y conozcan más sobre el producto y sus beneficios.

### **Programa de fidelización**

Con este programa se busca crear una estrategia de promoción y servicio para cada cliente, se llevará un registro de cada uno de ellos y en ella se relacionará la información más importante, tales como cuando adquirió el producto, cumpleaños y fechas especiales.

## Conclusiones y Recomendaciones

A partir de la realización del anterior plan estratégico de mercadeo se puede concluir que el escenario de los créditos de motocicletas en la ciudad, a pesar de estar pasando por una emergencia sanitaria, ha mostrado un panorama interesante, las razones se deben a que para la banca otorgar recursos a dichas actividades que se traducen en mayor rentabilidad a un menor riesgo. En esta época de pandemia es una gran oportunidad para propulsar el sector de las motos, debido a que el servicio público es un foco de contagio del COVID 19 y las personas no quieren exponerse tomando buses, taxis o Uber, la mejor alternativa más factible para transporte particular dado que las motocicletas tienen un ticket mucho más económico que un carro.

Una de las estrategias planteadas es mantener la participación en segmento masivo, a pesar de los cambios en la dinámica macroeconómica, además de aprovechar la posición conservadora respecto al riesgo que han tomado las entidades financieras no bancarias, siendo más exigente en las aprobaciones.

Se recomienda aprovechar las fortalezas de la empresa en las políticas para la medición y el control de riesgo crediticio y las herramientas tecnológicas eficaces para hacerle frente a la crisis e incrementar la participación en el mercado de créditos de motocicletas en Barranquilla.

## Bibliografía

Álvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. Perspectivas, (20), 67-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006>

Caballero C. (2010). Un rápido recorrido por la historia del sector financiero en Colombia. Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresia/articulo/un-rapido-recorridohistoria-del-sector-financiero-colombia-carlos-caballero-argaez/95393>

Ceballos, A., & González, H. (2019). Plan estratégico Banco Davivienda 2019 - 2024 (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá. <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/26843/1/hcgonzalezh.pdf>

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. (14 a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de [https://www.academia.edu/16434996/Conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david\\_1](https://www.academia.edu/16434996/Conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david_1)

Historia. (2018). Grupo Bancolombia: Sufi.com. Recuperado de: <https://sufi.grupobancolombia.com/wps/portal/sufi/somos-sufi/conocenos>

Molina, A. A. (2006). La competencia profesional en el ingeniero del nuevo milenio. Santiago de Chile, CL: Red Revista de Facultad de Ingeniería. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=5&docID=10116254&tm=1500215284720>

Padrón Robaina, V. (2005). Los costos de la no calidad y la atención de cliente. ULPGC. Retrieved 20 January 2018, Recuperado de <https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/30/30006/modulo6costesyatencion.pdf>

Productos y servicios. (2018). Grupo Bancolombia: Sufi.com. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas>

Rodríguez A. (2013). Fundamentos de mercadotecnia. Antología. Recuperado de [http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos\\_de\\_mercadotecnia-ar.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf)

Santamaría, P. (2012). Plan de mercadeo para incrementar la participación en el mercado de crédito de vehículo del banco Davivienda en la ciudad de Jamundí (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Cali.

Uribe, J.D. (2013). El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente. Revista del banco de la república. 1023, p5

Vargas, H. (2006). Consideraciones prácticas para la gestión de capital de trabajo en las pymes innovadoras. (pp. 99-109) Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=3&docID=3171598&tm=1525899802904>