

**ESTUDIO DE SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO PARA EL SECTOR DE
BANCOS EN BOGOTA**

HUGO NELSON APONTE GARCIA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2006**

**ESTUDIO DE SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO PARA EL SECTOR DE
BANCOS EN BOGOTA**

HUGO NELSON APONTE GARCIA

Proyecto de Grado para optar el título de
Magíster en Administración

Asesor

JOSE MIGUEL OSPINA SILVA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAGISTER EN ADMINISTRACION
BOGOTA D.C.
2006**

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	10
1. MARCO CONCEPTUAL	13
1.1. SEGMENTACION	13
1.2. PROCESO DE SEGMENTACION	13
1.2.1 Determinación del Objetivo del estudio	14
1.2.2 Selección de las variables de Segmentación	14
1.2.3 Selección y ejecución del método de Segmentación	15
1.2.3.1 Medidas de Asociación	15
1.2.3.2 Métodos de Agrupación	16
1.2.4 Especificación del número de segmentos	18
1.2.5 Descripción de los Segmentos	18
1.3 POSICIONAMIENTO	19
1.3.1 Mapas perceptuales	19
1.3.2 Técnicas para mapas perceptuales	21
1.3.3 Mapas de espacios conjuntos	23
2. EL SECTOR DE LOS BANCOS	24
2.1 EL SECTOR	24
2.2 TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR	27
2.3 LOS COMPETIDORES	29
3. INVESTIGACION DE MERCADOS	38
3.1 ESTUDIO CUALITATIVO	38
3.2 ESTUDIO CUANTITATIVO	39

3.2.1	Diseño del plan de muestro	39
3.3	DESCRIPCION DE LA MUESTRA	42
3.3.1	Relación con el sector Bancario	43
3.3.2	Productos bancarios utilizados	44
3.3.3	Frecuencia de visita a entidades bancarias	45
3.3.4	Canales electrónicos utilizados	45
3.3.5	Distribución de los atributos para toda la muestra	45
3.4	RESULTADOS DE LA SEGMENTACION	46
3.4.1	Descripción de los segmentos	47
3.5	ANALISIS DE POSICIONAMIENTO DE BANCOS EN BOGOTA	52
3.5.1	Posicionamiento por grupo de Bancos	62
4.	CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	66
4.1	Conclusiones	66
4.2	Recomendaciones	69
4.3	Limitaciones	72
	BIBLIOGRAFIA	73
	ANEXOS	75

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Clasificación de Bancos por tipo de Capital	26
Tabla 2. Ranking de Bancos por volumen de Activos Julio 2005	75
Tabla 3. Utilidades de los Bancos a Julio de 2005	76
Tabla 4. Factores de decisión de un Banco	28
Tabla 5. Cambio en los segmentos de los Bancos	28
Tabla 6. Desarrollo de productos de los Bancos	29
Tabla 7. Características del segmento 1	48
Tabla 8. Características del Segmento 2	49
Tabla 9. Características del Segmento 3	50
Tabla 10. Características del Segmento 4	51
Tabla 11. Puntajes factoriales para cada factor de toda la muestra	55
Tabla 12. Puntajes factoriales para cada factor SEGMENTO 1	57

Tabla 13. Puntajes factoriales Segmento 2	58
Tabla 14. Puntajes factoriales Segmento 3	60
Tabla 15. Puntajes factoriales Segmento 4.	61
Tabla 16. Puntaje absoluto por Banco	63

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Ocupaciones de la muestra	43

LISTA DE ANEXOS

	Página
ANEXO A. Ranking de Bancos y utilidades de Bancos	75
ANEXO B. Trascrición de protocolos	77
ANEXO C. Cuestionario de la encuesta	80
ANEXO D. Distribución de las características de toda la muestra	82
ANEXO E. Dendograma de segmentación	83
ANEXO F. Resumen descripción de segmentos	84
ANEXO G. Gráfico distribución de los segmentos	85
ANEXO H. Posicionamiento de los Bancos para toda la muestra	86
ANEXO I. Posicionamiento segmento 1	87
ANEXO J. Posicionamiento segmento 2	88
ANEXO K. Posicionamiento segmento 3	89
ANEXO L. Posicionamiento segmento 4	90
ANEXO M. Matrices de correlación	91

ANEXO N. Dendograma agrupación de Bancos por evaluaciones94

ANEXO O. Tendencias de los bancos de acuerdo con los
atributos

95

INTRODUCCION

Los mercados son heterogéneos, los clientes tienen diferentes necesidades, valores y deseos por determinado producto. Por esto, es necesario determinar y agrupar estas necesidades para tratar de satisfacer al mayor número de clientes posibles, especialmente en el sector financiero al cual estará enfocado este trabajo.

En los tiempos actuales segmentar y definir el segmento objetivo al cual se debe dirigir un determinado producto es definitivo. El desarrollar productos sin conocer las necesidades o deseos de los consumidores hace que el producto no tenga éxito y por consiguiente no sea del gusto del consumidor; por esta razón debemos conocer las verdaderas necesidades de los consumidores para de esta manera desarrollar productos con éxito que se logren posicionar en la mente de los consumidores.

El posicionamiento, según Etzel, Walker y Stanton¹(2004) es la percepción relativa que tiene el consumidor de una marca, producto u organización frente a su competencia. El posicionamiento está muy relacionado con la diferenciación. Según Lilien²(1998) posicionamiento es la creación de diferencias tangibles o intangibles sobre uno o dos factores claves de un producto con respecto a sus principales competidores. Los mismos autores indican que el posicionamiento son las estrategias que desarrollan las empresas para asegurar que esas diferencias ocupen una posición importante en la mente de los consumidores.

Estudiar el posicionamiento se basa en encontrar las percepciones, creencias y actitudes que tiene el consumidor y, mediante métodos estadísticos, poder

¹ Etzel, Michael, Walker, Bruce y Stanton, William, "Marketing", 13th Edition, McGraw Hill, 2004.

² Lilien, Gary y Rangaswamy, Arvind, "Marketing engineering: computer-assisted marketing analysis and planning", Addison-Wesley, 1998

desarrollar mapas perceptuales que plasman en un gráfico las posiciones en función de las variables estudiadas.

Con este proyecto se busca responder dos preguntas:

¿Cómo está segmentado el mercado de Bancos en Bogotá?, y ¿Cómo están posicionados los actuales competidores en el sector financiero en Bogotá?. Para lograr esto se usarán las técnicas de análisis de conglomerados y diseño de mapas perceptuales.

El objetivo general de este proyecto es determinar la segmentación y posicionamiento en el sector de Bancos en la ciudad de Bogotá.

Como objetivos específicos se definen los siguientes:

- Determinar los segmentos de mercado que tiene el sector
- Determinar el posicionamiento por el cual los clientes los identifican y encontrar posibles posiciones de mercado que aun no han sido ocupadas.

Los resultados obtenidos serán de vital importancia para cualquier participante relacionado con el sector financiero. Estos resultados le permitirán a las entidades financieras ajustarse a las características, necesidades y deseos de sus clientes. Así mismo, para las entidades financieras este estudio les permitirá conocer su posicionamiento y el de la competencia, con lo que estos podrán ver como el cliente los percibe y si las estrategias de mercadeo que están aplicando son las indicadas. Para las entidades financieras, es importante saber como los ve el cliente, como los ve la competencia y como se ven ellos frente a la competencia.

En el capítulo 1 se describe el marco conceptual, exponiendo y definiendo ampliamente los temas de segmentación y posicionamiento, los métodos que se manejan actualmente y los efectos de la aplicación de cada uno. En el capítulo 2, se hace una breve descripción de los competidores más importantes del sector financiero en cuanto a activos, utilidades y competencia. En el capítulo 3 se

presenta la investigación de mercados. En el capítulo 4 se presentan las conclusiones frente a los objetivos propuestos y se dan algunas recomendaciones que deben realizar los bancos para lograr la mayor satisfacción de sus clientes y el incremento de su propuesta de Valor.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 Segmentación

Conocer y entender en detalle las necesidades y deseos de los consumidores por un producto es hoy en día parte importante del éxito de una estrategia de mercadeo. Los clientes en el mercado son heterogéneos, presentan diferencias en sus preferencias; por lo tanto, es necesario definir grupos afines a esas preferencias que permitan satisfacer las necesidades particulares y de esta manera desarrollar productos específicos para estos grupos, este proceso se conoce con el nombre de segmentación.

El proceso de segmentación consiste en “dividir el mercado total de un bien en múltiples grupos, menores e internamente homogéneos”³ con el fin de satisfacer uno o múltiples segmentos adecuadamente.

Según Lilien y Rangaswamy⁴(1998), un segmento de mercado es “un grupo de clientes actuales o potenciales que responden de una manera similar ante la oferta de un producto o servicio, ellos desean los mismos tipos de beneficios que ofrece el producto o servicio o responden de una forma similar a las comunicaciones de mercadeo”.

Según los mismos autores, el proceso de segmentación se divide en dos etapas fundamentales, la definición de las variables de demanda para segmentar el mercado y la descripción de los segmentos con otras variables descriptoras.

1.2 Proceso de Segmentación

El proceso de segmentación del mercado consiste de los siguientes pasos:

³ Etzel, Michael, Walker, Bruce y Stanton, William, “*Marketing*”, 13th Edition, McGraw Hill, 2004

⁴ Lilien, Gary y Rangaswamy, Arvind, “*Marketing engineering : computer-assisted marketing analysis and planning*”, Addison-Wesley, 1998

1.2.1 Determinación del objetivo del estudio.

Los estudios de segmentación tienen diferentes usos. Las variables de segmentación cambian dependiendo del tipo de estudio.

Entre los usos que tiene la segmentación se puede mencionar:

- Desarrollo de nuevos productos para lo cual se utilizan variables sociodemográficas, (Ingresos, estrato socioeconómico, estado civil, número de hijos), variables de valores y estilos de vida (Costumbres, creencias, moda, estilo de vida), variables de conocimiento o experiencia con el producto, por ejemplo conocedores-usuarios, conocedores-exusuarios, conocedores- No usuarios y no conocedores)
- Decisiones de precio (se utilizan variables como percepción del precio, elasticidad, precio de la competencia, costos)
- Estrategias de publicidad (variables como consumo y hábitos de medios, que leen, que escuchan, que ven)
- Definir canales de distribución (Variables geográficas y de ubicación, condiciones de empaque, embalaje y transporte)

1.2.2 Selección de las variables de segmentación.

Basado en el objetivo de la investigación se deben seleccionar las variables de segmentación que manifestarán las diferencias entre grupos. Las variables más utilizadas son de tipo demográfico (género, edad, ingreso, clase social, nivel de educación, ocupación, ciclo de vida, religión, raza, entre otras), geográfico (región, clima, densidad poblacional y zona urbana o rural), psicográficas (personalidad,

valores o estilo de vida) y de comportamiento (beneficios deseados y tasa de uso u ocasión).

La segmentación de esta investigación utiliza variables de comportamiento; específicamente, se busca segmentar el mercado por los beneficios que el cliente desea del sector financiero.

1.2.3 Selección y ejecución del método de segmentación.

Según Weiers⁵(1984), existen dos métodos generales de segmentación, los métodos a priori y los métodos post-hoc o de conglomerados. En los métodos a priori el investigador determina los segmentos por el conocimiento que tiene del mercado y lo que hace es agregar clientes o consumidores a cada uno de los segmentos definidos. En los métodos post-hoc o de conglomerados, para definir los segmentos es necesario realizar una investigación de mercados con las diferentes variables que se hayan definido, de los resultados de esta investigación se obtienen los segmentos. Para la presente investigación se utilizarán métodos de conglomerados.

1.2.3.1 Medidas de asociación

Según Lilien y Rangaswamy⁶(1998), se debe definir la medida de similitud o distancia entre todos los pares de elementos. Para poder crear los segmentos y establecer la distancia o similitud entre las mediciones se debe establecer una medida que cuantifique esta relación. Existen muchas medidas y coeficientes para determinar la similitud entre un par de objetos o mediciones los cuales pueden variar dependiendo del tipo de datos; generalmente se utilizan medidas de distancia, de emparejamiento o métodos de detección automática.

⁵ Weiers, Ronald M. "Marketing Research", Prentice Hall, 1984, Englewood Cliffs, Segunda edición.

⁶ Lilien, Gary y Rangaswamy, Arvind, "Marketing engineering : computer-assisted marketing analysis and planning", Addison-Wesley, 1998

Para datos métricos los métodos más utilizados para el cálculo de similitud de variables o distancia entre variables son el método Euclidiano y el de distancia absoluta:

$$Dist.Euclidiana = \sqrt{(x_{1i} - x_{1j})^2 + \dots + (x_{ni} - x_{nj})^2}$$

$$Dist.Absoluta = |x_{1i} - x_{1j}| + \dots + |x_{ni} - x_{nj}|$$

donde x_{ij} es el valor de la observación j de la variable i .

Los métodos de emparejamiento se utilizan para datos nominales y su cálculo consiste en contar el número de coincidencias que tengan los individuos entre si.

$$Coef.Similitud = \frac{\#Coincidencias}{\#CoincidenciasTotalesPosibles}$$

Una vez se obtienen las medidas de similitud entre las mediciones se crea una matriz de distancias entre todos los miembros del estudio.

1.2.3.2 Métodos de Agrupación

Existen dos métodos básicos para agrupar los elementos a partir de la matriz de asociaciones: el método jerárquico y el método de distribución-división o no jerárquico.

Los métodos jerárquicos se fundamentan en técnicas para crear uniones sucesivas entre los miembros hasta que todos los miembros pertenezcan a un segmento (métodos jerárquicos de aglomeración)⁷. La unión puede ser simple (el vecino más

⁷ Los métodos jerárquicos también se pueden realizar partiendo de un solo segmento el cual se va dividiendo en subgrupos que se encuentran lo más lejos posible (Métodos jerárquicos de división).

cercano), completa (el vecino más lejano) o promedio. En la unión simple la distancia entre dos segmentos es la menor distancia existente entre sus miembros, en la completa es la mayor distancia y en la promedio es la distancia promedio entre todos los pares de miembros de los grupos. El algoritmo básico para los métodos jerárquicos de aglomeración es el siguiente⁸:

1. Comenzar con N segmentos y una matriz de distancias de N X N.
2. Buscar la menor distancia entre un par de segmentos.
3. Unir los dos segmentos y actualizar la matriz de distancias. La actualización de las distancias depende del tipo de unión que se esté utilizando.
4. Repetir los pasos 2 y 3 hasta que todos los objetos estén dentro de un solo segmento.

Los resultados de las uniones se pueden ver gráficamente mediante un dendograma o árbol en donde las ramas representan segmentos.

Para agrupar también existe el método de Ward que consiste en minimizar la pérdida de información asociada con la colocación de un objeto a un segmento. Para esto se utiliza el criterio de suma de cuadrados del error (ESS) y se agrupa el objeto al segmento cuyo menor error genere.

$$ESS = \sum_{j=1}^k \left(\sum_{i=1}^{n_j} X_{ij}^2 - \frac{1}{n_j} \left(\sum_{i=1}^{n_j} X_{ij} \right)^2 \right)$$

Donde k es el número de clusters por iteración y n_j es el número de individuos en el cluster j.

- Métodos no jerárquicos o de partición: Son técnicas que utilizan un criterio determinado para ubicar y reubicar progresivamente los objetos dentro de segmentos. El método no jerárquico más utilizado es el de K-medias, el cual asigna

⁸ Macías Fabio, "Estudio de segmentación y posicionamiento del sector de supermercados en Bogotá" 2004

un objeto a un segmento basado en la distancia de sus centroides. El algoritmo básico para los métodos no jerárquicos es el siguiente:

1. Comenzar con K número de clusters predeterminados con anterioridad.
2. Ubicar una observación dentro del cluster cuyo centroide (media) es más cercano.
3. Recalcular el centroide o media del cluster con el nuevo elemento.
4. Repetir los pasos 2 y 3 hasta que no sea necesaria hacer más reubicaciones.

En los no jerárquicos se ha criticado el hecho de que se tenga que suministrar el número de segmentos antes de realizar el proceso. Se recomienda realizar la segmentación por ambos métodos y comparar los resultados.

1.2.4 Especificación del número de segmentos

Una vez se termina el proceso de dividir los consumidores, el investigador debe decidir cual es la cantidad óptima de segmentos. Si se escogen demasiados segmentos estos serán tan específicos que no se podrán determinar sus diferencias. Por el contrario, si se escogen muy pocos segmentos, no se logrará tener la homogeneidad deseada. Por lo tanto, se deben analizar los resultados del análisis de conglomerados para asegurar que se escoge el número adecuado de segmentos.

1.2.5 Descripción de los segmentos

Una vez se hayan creado los segmentos, estos se deben describir con otras variables, denominadas descriptoras. Estas variables deben permitir que se entienda de manera clara las características del segmento; por ejemplo, la forma

como los bancos deben satisfacer sus necesidades, cuales son las motivaciones de compra, y cual es la forma de atraer a los clientes hacia la compra.

Se recomienda utilizar variables demográficas, psicográficas, de intención de compra, de decisión de compra y de la forma de utilización de medios de comunicación, todos los anteriores dependiendo del objetivo de la segmentación. Después de tener definidos los segmentos, se analiza a cual de todos se va enfocar para atenderlos, por ejemplo, cual es el más rentable, la selección de este segmento se conoce como segmento objetivo (Targeting).

1.3 Posicionamiento

El posicionamiento es definido por Lilien y Rangaswamy⁹(1998) como el establecimiento de estrategias que las empresas desarrollan e implementan para asegurar que las diferencias de sus productos ocupen una posición importante en la mente de los consumidores. Una empresa busca la diferenciación de sus productos mediante la creación de diferencias tangibles o intangibles. Estas diferencias se le hacen ver al mercado a través de programas de comunicación.

Para poder medir el posicionamiento se utilizan los mapas perceptuales.

1.3.1 Mapas perceptuales

Los mapas perceptuales son representaciones gráficas en los cuales se representa la estructura competitiva de un mercado (grupo de empresas) en un espacio euclidiano.

Estos mapas permiten entender fácilmente la estructura competitiva de los mercados y la forma como los consumidores perciben las propuestas del mercado de acuerdo con determinadas variables o características. En ellos, se muestra la

⁹ Lilien, Gary y Rangaswamy, Arvind, "Marketing engineering : computer-assisted marketing analysis and planning", Addison-Wesley, 1998

posición que tiene una marca o producto en la mente del consumidor. Los mapas perceptuales permiten identificar los competidores más cercanos, los nichos de mercado que no están siendo atendidos, la relación entre las variables o características del producto, y las variables que el consumidor percibe como diferenciadores. Existen otros mapas llamados de espacios conjuntos en los cuales se pueden ubicar también las preferencias del consumidor con el fin de mejorar el producto actual o crear nuevos conceptos de producto. Las preferencias muestran como quisiera el consumidor que fuera el producto mientras que las percepciones muestran como siente el consumidor que el producto es actualmente.

Según Lilien y Rangaswamy(1998), los mapas perceptuales pueden ser aplicados en cuatro áreas específicas:

- *Decisiones para nuevos productos:* Los mapas permiten ver los “gaps” o áreas desatendidas así como las preferencias de los consumidores, facilitando la creación de nuevos productos o servicios.
- *Para verificar la estructura competitiva y de posicionamiento:* Muchas veces los gerentes no tienen la suficiente habilidad para ver la realidad en el mercado y se basan en sus propias percepciones. Los mapas le muestran a los gerentes de una manera clara y contundente la realidad de las percepciones de los clientes actuales y potenciales.
- *Para identificar quien es la competencia directa:* Cuando dos productos o marcas se encuentran muy cerca dentro del mapa perceptual es porque el cliente los percibe como cercanos y similares, de esta manera se identifica cual o cuales productos, servicios o marcas se encuentran cerca de una marca específica y por ende, determinar que son competencia directa de esta marca.
- *Estudios de imagen y credibilidad:* Estos estudios ayudan a identificar como los “stakeholders” perciben a las empresas.

1.3.2 Técnicas para mapas perceptuales

En mercadeo, se pueden crear mapas de tres tipos: perceptuales, de preferencias y de espacios conjuntos (percepciones y preferencias en el mismo mapa). Para elaborar mapas perceptuales se utilizan métodos basados en atributos y métodos de similitudes.

El método basado en atributos utiliza calificaciones de los productos para sus atributos dando como resultado un mapa con las marcas y unos vectores asociados con los atributos.

Para crear mapas perceptuales basados en atributos se realizan los siguientes pasos:

- Identificación de las variables y de los competidores que se van a evaluar.
- Obtención de las percepciones de los consumidores mediante cuestionarios o encuestas. Es necesario tener en cuenta que las percepciones pueden variar entre segmentos por lo que en el muestreo se debe controlar el grupo del cual proviene el encuestado.
- *Selección y ejecución del método de mapeo.* Hauser y Koppelman¹⁰ recomiendan la aplicación del análisis factorial para el mapeo basado en atributos.

El análisis factorial utiliza la matriz de covarianza de los datos para determinar patrones e interrelaciones entre variables. Estadísticamente, el objetivo de este análisis es describir las relaciones de covarianza entre múltiples variables en términos de nuevas variables (transformación lineal de las iniciales) denominadas factores. El resultado final del análisis es una

¹⁰ Hauser, John R., y Frank S. Koppelman (1979), "Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness", Journal of Marketing Research, Vol. 16, No. 4, (Noviembre), 495-506.

reducción de variables la cual se da por la correlación existente entre algunas variables iniciales.

- *Interpretación del análisis factorial y elaboración del mapa.* Las salidas del análisis factorial son los puntajes factoriales estandarizados, la matriz de cargas factoriales y la varianza explicada por cada factor para cada atributo o variable. Los productos o marcas se ubican en el mapa con la matriz de puntajes factoriales y la dirección de los vectores de atributos viene dada por la matriz de cargas factoriales. La longitud de los vectores de atributos está determinada por la proporción de varianza que los factores explican sobre el atributo.

Se debe tener cierto cuidado en cuanto al número de factores que se deben tener. Cada factor explica un porcentaje de la varianza de los datos, el primero explica la mayoría, el segundo un poco menos y así sucesivamente. Según Lilien y Rangaswamy¹¹ (1998), los mapas están diseñados para ser visualizados en dos coordenadas pero siempre y cuando estas expliquen, por lo menos, el 60% de la varianza de los datos.

El método de similitudes utiliza pares de medidas que miden el grado de similitud que el cliente aprecia de los productos para ubicarlos en un mapa, las cuales se pueden conceptualizar en términos de distancias psicológicas.

Para realizar mapas basados en similitudes se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar las diferentes alternativas de mercado que nos interesan. Para este estudio se tomarán alternativas de competencia

¹¹ Lilien, Gary y Rangaswamy, Arvind, "Marketing engineering : computer-assisted marketing analysis and planning", Addison-Wesley, 1998

- Desarrollar una matriz de similitudes (proximidades) entre pares de alternativas. Son matrices simétricas compuestas por similitudes o diferencias entre productos que son percibidos por el segmento objetivo.
- Desarrollar el mapa perceptual.
- Determinar el número de dimensiones para el mapa
- Interpretar las dimensiones en el mapa

1.3.3 Mapas de espacios conjuntos

Finalmente, con el fin de incluir las preferencias de los consumidores frente a los atributos del producto se utilizan mapas de espacios conjuntos. La forma más sencilla y popular para hacerlo es incluir en la encuesta un producto ideal. El encuestado debe diseñar su producto ideal basado en los atributos. El proceso técnico de elaboración del mapa continúa siendo el mismo salvo que ahora aparecerá un punto ideal que representa las preferencias del cliente.

2. EL SECTOR DE LOS BANCOS

2.1 El Sector

Según la clasificación dada por la Superintendencia Bancaria de Colombia¹², se consideran establecimientos de crédito las instituciones financieras cuya función principal consiste en captar en moneda legal recursos del público en depósitos, a la vista o a término, para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito.

Según la misma Superbancaria¹³ los establecimientos de crédito se dividen en:

- Bancos

Son instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.

- Corporaciones Financieras

Son instituciones que tienen por función principal la captación de recursos a término, a través de depósitos o de instrumentos de deuda a plazo, con el fin de realizar operaciones activas de crédito y efectuar inversiones, con el objeto primordial de fomentar o promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas en los sectores que establezcan las normas que regulan su actividad.

¹² Superintendencia Bancaria de Colombia, "Definiciones", www.superbancaria.gov.co

¹³ Idem

- Compañías de Financiamiento Comercial

Son instituciones que tienen por función principal captar recursos mediante depósitos a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes o servicios.

Las compañías de financiamiento comercial especializadas en leasing tienen como objeto primordial realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing.

- Cooperativas Financieras

Son organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, entendiéndose por ésta la de depósitos, a la vista o a término de asociados y de terceros para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados y de terceros.

- Banca de Segundo Piso (Instituciones Oficiales Especiales - IOE)

Son Bancos que no operan directamente con particulares, lo que significa que no tienen entrada directa para el público. Su régimen de propiedad es público o estatal en razón a que tienen como finalidad apoyar a aquellos sectores productivos prioritarios de la economía y a los segmentos empresariales que por sus condiciones están limitados para acceder al mercado y requieren de un servicio de fomento especializado.

Para el presente trabajo se tomará como base el sector de los Bancos.

En la actualidad el sector de Bancos en Colombia está conformado por 21 entidades de las cuales 12 son privadas de capital colombiano, 6 son privadas de capital extranjero y 3 son de capital estatal. En la Tabla 1 se observa el detalle de la clasificación.

Entidad	Tipo Capital
BANCOLOMBIA S.A.	Colombiano
BANCO DE BOGOTA	Colombiano
DAVIVIENDA S.A.	Colombiano
GRANBANCO S.A. (BANCAFE)	Estatal
BBVA	Extranjero
BANCO POPULAR S.A.	Colombiano
OCCIDENTE	Colombiano
CITIBANK	Extranjero
RED MULTIBANCA COLPATRIA S.A.	Colombiano
BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A.	Extranjero
AV VILLAS	Colombiano
BCSC	Colombiano
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	Estatal
BANCO GRANAHORRAR S.A.	Estatal
CREDITO	Colombiano
SUDAMERIS COLOMBIA	Extranjero
MEGABANCO S.A.	Colombiano
BANSUPERIOR	Colombiano
BANISTMO	Extranjero
ABN AMRO BANK COLOMBIA S.A.	Extranjero
UNION COLOMBIANO	Colombiano

Tabla 1. Clasificación de Bancos por tipo de Capital¹⁴

El sector de Bancos se ha caracterizado por ofrecer productos y servicios a los clientes de acuerdo con la legislación colombiana, la cual no permite desarrollar productos innovadores sino los que permita el sistema orgánico del sistema financiero¹⁵. Por lo anterior, los productos ofrecidos son similares con muy pocas diferencias, razón por la cual han debido desarrollar diferentes estrategias para mantener y atraer nuevos clientes.

¹⁴ Superintendencia Bancaria de Colombia Julio 2005

¹⁵ Reglamentación que deben seguir los Bancos, definida por la Superintendencia Bancaria

El sector de los Bancos se ha visto beneficiado en el último año y en lo corrido del presente año, especialmente en las utilidades y en el crecimiento de los activos debido en gran parte a un buen repunte de la economía Colombiana según informe del Dane¹⁶, la cual creció el 5.30% en el segundo trimestre de 2005.

Según la datos de la Superbancaria¹⁷ los establecimientos de crédito cerraron el primer semestre de 2005 con activos totales por valor de \$121.8 billones, mostrando una dinámica de crecimiento anual del 18.6% lo cual se puede apreciar en el Anexo A.

El sector ha tenido variaciones en el número de entidades debido a que en el último año se han presentado fusiones, de las cuales se destacan las siguientes: Bancolombia con Conavi, la del Banco Davivienda con el Banco Superior, y la del Banco Colmena con el Banco Caja Social.

Las utilidades de los Bancos también han mostrado un incremento significativo en los 2 últimos años las cuales se ubican el 1.7 billones de pesos en los primeros 7 meses del año 2.005. En la tabla 3 del Anexo A se observan las utilidades para cada Banco en este periodo.

2.2 Tendencias del consumidor

Según estudios realizados por ASOBANCARIA¹⁸, entre las razones que tienen hoy los clientes para seleccionar a un banco comparado con los años 90 están los siguientes:

¹⁶ Departamento Nacional de Estadística – DANE “EVOLUCION DE LA ECONOMIA COLOMBIANA Segundo trimestre de 2005”

¹⁷ Superintendencia Bancaria de Colombia, “Comunicado de Prensa – Junio 2005

¹⁸ Asociación Bancaria de Colombia. “Servicio al Cliente en el Sector Financiero Un modelo de Gestión Exitoso” Septiembre 2004

Los años 90	HOY
• Solidez	• Solidez (Respaldo)
• Asesoría (servicio)	• Asesoría (Servicio)
• Tradición	• Nombre de la entidad, prestigio
• Amistad con el Gerente	• Portafolio de productos personalizado
• Cercanía, ubicación y Cobertura	• Agilidad operativa
• Recomendaciones e Imagen	• Calidad de la Información
	• Rentabilidad
	• Acceso a servicios Electrónicos y medios de Pago
	• Seguridad en las transacciones
	• Servicios Internacionales

Tabla 4. Factores de decisión de un Banco¹⁹

En cuanto a la forma en que atienden las necesidades de sus clientes los bancos, el mismo estudio muestra que han tenido cambios radicales así:

AYER	HOY
Un único equipo comercial para todos los Clientes	Equipos comerciales especializados que atienden a cada segmento
Separación de las bancas empresarial y personal	Segmentación por ingresos, actividad económica
Cliente visto por producto	Visión total de cliente, portafolio de productos
Bases de información del cliente independientes y por producto	Información integrada del cliente

Tabla 5. Cambio en los segmentos de los Bancos²⁰

En cuanto a los productos, ASOBANCARIA encontró que el desarrollo de productos también ha tenido cambios sustanciales como:

¹⁹ ASOBANCARIA, "Servicio al Cliente en el Sector Financiero Un modelo de Gestión Exitoso" Septiembre 2004

²⁰ Idem

AYER	HOY
Productos estándar para todos los clientes	Productos según requerimientos de cada segmento
Productos con sorteos en cuentas de ahorro	Productos de previsión, fondos de pensiones, seguros

Tabla 6. Desarrollo de productos de los Bancos²¹

Las sucursales han presentado también una evolución, han pasado de ser unas grandes superficies con bastante carga operativa (el 60% de las personas de las oficinas se dedicaban a labores operativas y el 40% a labores comerciales) a sucursales donde el 30% de las personas hacen tareas operativas y el 70% a labores netamente comerciales.

2.3 Los Competidores

- **Grupo AVAL**



Este grupo de Bancos es de propiedad del Banquero Luis Carlos Sarmiento Angulo, en la actualidad lo conforman los Bancos, Bogotá, Popular, Occidente y Las Villas. A pesar de ser del mismo dueño, son bancos totalmente independientes, entre los 4 presentaron utilidades en el primer semestre del año 2005 de aproximadamente 460.000 millones es decir, el 28% de las utilidades de todos los 21 bancos del sistema.

²¹ Idem

Este grupo de Bancos atienden todos los segmentos de la economía nacional, manejan desde Banca de Empresas hasta la Banca de Personas donde está especializado Las Villas. La estrategia de publicidad está dirigida a personas de todos los estratos socioeconómicos y reforzada con promociones de productos para la captación de recursos a bajo costo. El Banco de Occidente busca posicionarse y orienta su publicidad hacia clientes empleados e independientes.

- **Bancolombia**



BANCOLOMBIA es una organización financiera colombiana, conformada por la integración estratégica del banco y un grupo de filiales complementarias. La organización surge en 1998 de la fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia para constituir una entidad con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesaria para asumir una posición de liderazgo en la industria financiera colombiana.

”Con más de 125 años de experiencia, BANCOLOMBIA es el banco privado más grande del país por el tamaño de su patrimonio y de sus activos, y se distingue por la participación en importantes mercados y la innovación constante”²².

Actualmente atiende a todos los segmentos de grande, pequeña y mediana empresa, lo mismo que al segmento de personas naturales.

Este banco dirige su publicidad a inculcar en la gente el amor por el país, a reconocer y resaltar los valores de las personas. Se dirige a las personas y quiere posicionarse como un banco que piensa en la Gente. Refuerza su publicidad con promociones de uso de productos con premios para los clientes.

²² Tomado www.bancolombia.com, ORGANIZACION BANCOLOMBIA

- **Granbanco (BANCAFE)**



Es uno de los mayores Bancos que posee el Estado. En marzo de 2005 se creó con una razón social (GRANBANCO) producto de la escisión patrimonial del Banco Granahorrar. Antes se llamaba Banco Cafetero – Bancafé, hoy conserva la razón Comercial de Bancafé. Actualmente atiende a segmentos de Banca de personas, empresas y especialmente empresas del gobierno.

Su publicidad está dirigida a todos los clientes sin distinción especial.

- **Granahorrar**



Es el tercer Banco del Estado por su nivel de activos después del Agrario y Bancafé. Actualmente se encuentra en proceso de privatización. Atiende a los diferentes segmentos de empresas y se puede considerar banco masivo para personas naturales y desea posicionarse como uno de los bancos con mayor cantidad de clientes de cartera hipotecaria.

- **Davivienda**



Es el quinto banco en tamaño, pertenece al grupo de Seguros Bolívar, es considerado uno de los Banco masivos, sin embargo, está especializado en Banca Hipotecaria. Fue una de las primeras corporaciones de ahorro y vivienda en convertirse en Banco.

“Hoy, atiende diferentes regiones de la economía, destacándose como un grupo de empresas de gran tradición y liderazgo. Gracias a que ha sabido manejar sus negocios en forma responsable y eficiente, se ha mantenido a la vanguardia en la innovación de productos y servicios y ha cimentado su quehacer en el constante compromiso de servicio y atención al cliente”²³.

Recientemente adquirió todas las acciones del Banco Superior, dueño de la franquicia de Tarjetas de Crédito DINERS, y de esta manera se consolida como uno de los Bancos más grandes en servicios para personas naturales.

Busca posicionarse en todo el mercado de personas naturales, utiliza medios masivos de comunicación para llegar a todas las personas naturales sin distinción.

- **BBVA**



“El Banco Ganadero nace en **junio de 1956** en el marco de la **Primera Feria Exposición Agropecuaria** y con el apoyo de un grupo de ganaderos del país. La misión principal del Banco Ganadero Popular (su primer nombre) fue la de impulsar y fomentar la actividad agropecuaria. En **1959 la Ley 26 transforma el Banco** en sociedad de economía mixta y la Caja Agraria pasa a ser accionista junto con el Gobierno, particulares y ganaderos”²⁴. Es banco estatal hasta 1998 cuando el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria uno de los bancos europeos más grandes adquiere la totalidad de las acciones, ahora es considerado el banco con capital

²³ www.davivienda.com.co – Historia del Banco

²⁴ www.bbva.com.co – Quienes Somos

extranjero más grande del país junto con el Banco Santander. Atiende a todos los segmentos de la economía, banca de empresas y de personas.

Busca posicionarse en todos los segmentos de personas naturales, banca masiva.

- **Banco Santander**



“El Banco Santander Colombia es una entidad financiera del Grupo Santander, dedicada a los servicios de banca comercial de los diferentes sectores económicos que componen la economía local. A través de completos portafolios de productos y servicios, el Banco Santander le ofrece la opción de vincularse como cliente y a sea que usted desee manejar sus finanzas personales o la de su empresa”²⁵. Este banco fue anteriormente el Banco Comercial Antioqueño, fue adquirido por este Banco español en 1.992.

No tiene segmentos definidos donde desee posicionarse, ataca a todos los clientes personas naturales sin distinción.

- **Banco Colpatría**



Nace en 1972 con capital nacional como Corporación de Ahorro y Vivienda y en 1998 se fusiona con la Financiera Colpatría y nace el Banco Colpatría. Forma parte de un grupo financiero entre los que se cuenta una empresa de leasing, una fiduciaria, una aseguradora y una constructora entre otras. Es uno de los Bancos hipotecarios más grandes el país. Atiende a clientes personales y de empresas. Busca posicionarse en todos los tipos de clientes personas naturales, no tiene un segmento de clientes definidos, es masivo.

²⁵ www.bancosantander.com.co -

- **BCSC**



Recientemente se fusionaron estas dos entidades, Colmena, antes corporación de ahorro y vivienda, y el Banco Caja Social; siguen manteniendo sus marcas comerciales pero solo una administración. El banco Caja Social trabaja apoyando el progreso de las personas naturales y está muy posicionado en el segmento de los microempresarios y pymes (Pequeñas y medianas empresas).

Busca posicionarse en clientes empleados con ingresos bajos, su lema es su banco amigo.

- **Banco Agrario**



Antes Caja Agraria, es de capital del estado. Recientemente fue liquidado y se creó el Banco Agrario de Colombia, que se especializa en líneas de crédito para el sector agropecuario. Sus oficinas se encuentran ubicadas principalmente en zonas geográficas apartadas donde se encuentran sus principales clientes.

Busca posicionarse en las personas del campo.

- **CITIBANK**



Se encuentra establecido en el país desde 1929 y su capital social pertenece mayoritariamente a Citibank Overseas Investment Corporation y a Citibank, N.A., posee buen reconocimiento y posicionamiento como Banco extranjero, atiende los segmentos principalmente de empresas multinacionales, empresas colombianas y de gobierno y de personas naturales.

Busca posicionarse en el segmento de personas naturales de ingresos medios altos y desea proyectarse en las personas naturales como un banco con alta tecnología.

- **Banco de Crédito**



Fue creado en 1.963, forma parte de un grupo Financiero, del cual hacen parte una empresa de Leasing, una fiduciaria, un puesto de Bolsa, un corredor de seguros, su slogan es "soluciones financieras integrales" y atención personalizada. Atiende los segmentos de empresas y de personas naturales, en el año 2002 adquirió la banca de Consumo del Banco ABN. Atiende segmentos de empresas multinacionales, corporativas, empresariales y pymes.

Busca posicionarse en Clientes con ingresos superiores a 1 millón de pesos, de estrato medio alto.

- **Banco Unión Colombiano**



Nace en Colombia en 1925 como un banco extranjero con el nombre de Royal Bank of Canada. En 1955 vende el 51% de sus activos a accionistas colombianos y en 1988 vende la totalidad de sus acciones y cambia su nombre al que tiene actualmente.

Atiende segmentos de Banca de personas y de empresas.

No tiene definido un grupo de clientes donde desee posicionarse, aborda a todos los clientes.

- **Banistmo**



Antes denominado Llyods TSB Bank de capital Inglés, fue adquirido en el año 2004 por Banistmo de capital panameño y con gran presencia en los países centroamericanos. Atiende segmentos de banca de personas naturales y de empresas con énfasis en empresas multinacionales por su anterior dueño.

Dirige su estrategia de comunicación a todos los Clientes, no tiene definido un segmento donde desea posicionarse.

- **Megabanco**



Banco que nació del sector cooperativo después de la crisis del sector financiero en el año 1999. Está enfocado a atender principalmente a clientes de este sector, para lo cual creó un segmento de mercado denominado banca social.

Sin embargo, también atiende a clientes de banca de personas y de pequeñas y medianas empresas.

No tiene definido un segmento de personas naturales, donde desee posicionarse.

- **ABN**



Banco de capital Holandés, llegó a Colombia en el año 1992 tras la compra del banco Real. Hace 2 años vendió la banca de personas al Banco de Crédito y se especializó en atender a banca de empresas principalmente multinacionales y grandes empresas colombianas.

No tiene productos para personas naturales, solo atiende a empresas.

- **GNB SUDAMERIS**



Nació el 30 de Junio de 2005 de la reciente fusión entre los Bancos Sudameris de capital Italiano y Banco Tequendama de capital peruano, los cuales fueron comprados por Gilex Holding B.V., de la familia Gilinski. Atiende a segmentos de banca de personas, en la cual era fuerte el Bantequendama, y de empresas las cuales eran atendidas por el Banco Sudameris.

No tiene definido un segmento de clientes donde desee posicionarse, atiende a todos los clientes de personas naturales.

3. INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1 Estudio Cualitativo

A partir de un estudio cualitativo se buscó determinar cuales eran los atributos que tiene en cuenta el consumidor en el momento de seleccionar un banco, con el fin de seleccionar las variables para el estudio cuantitativo de segmentación y posicionamiento.

Para lograr el resultado esperado se realizaron 7 protocolos, los cuales se escogieron tratando de seleccionar a todos los usuarios del sector de bancos, con ellos se pudieron escuchar los conceptos espontáneos del cliente. El proceso consistió en pedirles a las personas que hablaran libremente sobre lo que sentían sobre los bancos. La selección de las personas se realizó buscando la mayor diversidad de conceptos y preferencias.

Algunas de estas hablaron sobre la forma en que seleccionan un banco o lo que le gusta que tenga un banco y algunos nombraron sus bancos preferidos. La transcripción completa de los protocolos se encuentra en el Anexo B.

Como se puede ver, las variables que el cliente más valora son la cercanía y los bancos que tengan más oficinas, también prefieren los bancos que le dan buena atención y los que estén poco congestionados cuando realizan sus transacciones, los que ofrezcan tasas y comisiones bajas. Estas son las variables que se utilizaron en los estudios cuantitativos que se describen más adelante.

Las personas que superan los 45 años les gusta ir al banco, pocos de ellos prefieren la tecnología, los que prefieren la tecnología son los menores de 40 años.

3.2 Estudio Cuantitativo

Mediante encuestas se obtuvieron los datos primarios del consumidor. La primera parte de la encuesta tiene como objetivo evaluar el grado de importancia de los atributos que el consumidor tiene en cuenta al momento de seleccionar una entidad financiera. Esto con el fin de segmentar el mercado; Adicionalmente, se buscaba conocer que tipo de usuario es y la frecuencia de visita a los Bancos. La segunda parte de la encuesta va enfocada a determinar las posiciones de los principales competidores del sector. En esta encuesta se calificó cada banco frente a determinadas características diferenciadoras. Como se puede ver en el formato de la encuesta (Anexo C), las características encontradas en el estudio cualitativo son las variables de segmentación y los atributos del estudio de posicionamiento.

3.2.1 Diseño del Plan de Muestreo

- **Definición de la población de interés**
 - *Elementos*: Hombres y mujeres que tengan alguna relación con un banco
 - *Área*: Bogotá, Colombia
 - *Tiempo*: Octubre – Noviembre 2005

- **Método de recopilación de datos**: Cuestionarios aplicados personalmente. Los sitios donde se realizaron las encuestas variaron significativamente, con el fin de buscar la diversidad de personas encuestadas que se deseaba tener. Específicamente, las encuestas se llevaron a cabo mediante la técnica de intercepción en calle en centros localizados (CLT), buscando sitios de concentración o alto nivel de afluencia del perfil seleccionado

- **Prueba piloto:** Inicialmente se realizó una prueba piloto, consistente en 8 encuestas. Con esta prueba se verificó la consistencia del formulario y la facilidad para responder las preguntas y la duración de la misma. El resultado de la prueba piloto mostró que algunas de las preguntas no fueron interpretadas adecuadamente, las cuales fueron replanteadas y también se encontró que al indagar por todos los bancos que existen actualmente (22 bancos) la encuesta resultaba demasiado extensa y los encuestados no terminaban de responder todas las preguntas.

Por lo anterior, se decidió seleccionar 8 bancos para aplicar el estudio, la selección de estos bancos se tomó de acuerdo con el tamaño de la entidad por nivel de activos en orden descendente, y se incluyeron al final 2 bancos medianos, Citibank y Banco de Crédito, este último por ser la entidad donde labora el autor de este trabajo.

- **Tamaño de la muestra:**

Para definir el tamaño de muestra adecuado para la presente investigación se utilizó la formulación para variables categóricas y la formula para variables métricas²⁶.

La desviación estándar fue obtenida de las encuestas realizadas en la prueba piloto y se tomó como el promedio de las desviaciones estándar de las preguntas de análisis.

El resultado de la prueba piloto dio como resultado una desviación estándar promedio para la población de 0.63.

Utilizando un nivel de confianza del 90% ($Z = 1,64$), un margen de error del 10% y una desviación estándar de 0.63, se reemplazo en las fórmulas correspondientes y dió un tamaño de muestra de 106.75 para las variables métricas y de 67.24 para las variables categóricas.

²⁶ La fórmula para variables métricas es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2}{E^2}$$

La formula para variables categóricas es.

$$n = \frac{Z^2 p * q}{e^2}$$

Donde:

- Z representa el valor de la distribución normal para un nivel de confianza determinado
- σ es la desviación estándar de la población.
- E es el error de muestreo aceptable
- p es la probabilidad de encontrar el evento buscado (50%), en esta caso el evento buscado, % de personas que van a una oficina bancaria frecuentemente o % de personas que utilizan medios electrónicos. Se selecciona el 50% porque es el escenario más negativo
- q es la probabilidad de NO encontrar el evento buscado (1 - p)

De acuerdo con los resultados de los tamaños de muestra anteriores se tomó el mayor número, por lo tanto se realizaron 106 encuestas.

- **Método de muestreo:** El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia. La idea básica fue lograr un muestreo de clientes con características heterogéneas que permitan ver las tendencias reales del mercado.

3.3 Descripción de la Muestra

La muestra fue seleccionada buscando una proporción adecuada de las variables sociodemográficas género (49% hombres), edad (54% menores de 45 años) y estrato social (3: 38%, 4: 28% y 5: 33%), siendo todos usuarios del sector bancario.

Las variables correspondientes al perfil básico buscado del mercado reflejan la siguiente composición:

- En relación con la ocupación actual del entrevistado, el 50% de ellos son empleados, el 25% son independientes / comerciantes y, en un nivel proporcional a lo manifestado por el DANE, el 12% de los entrevistados están desempleados. (Ver figura 1.)
- En términos del ingreso, el 50% de la muestra manifiesta recibir hasta dos (2) salarios mínimos legales mensuales (SMLM) y un 25% devenga entre esta cifra y seis (6) SMLM (hasta \$2'500.000)

- Desde el punto de vista de la educación, el 33% de los entrevistados tiene nivel universitario, un 25% ha alcanzado nivel técnico y el 42% de la muestra tiene educación secundaria

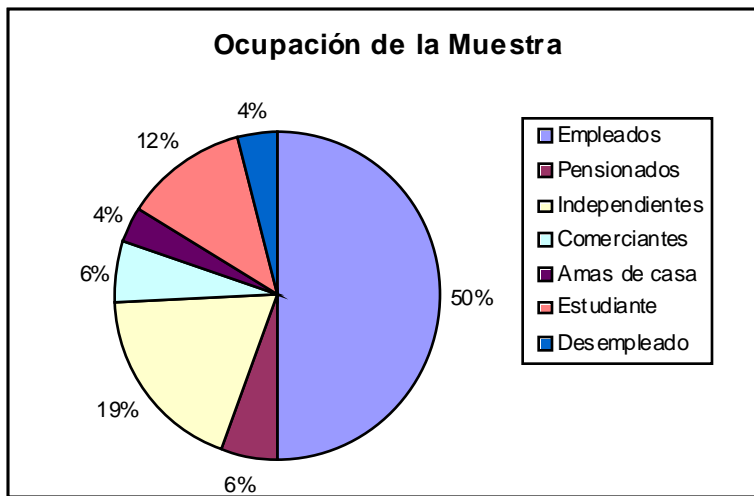


Figura 1. Ocupaciones de la muestra

3.3.1 Relación con el sector bancario

De la muestra investigada se encontró que el 63% tiene relación comercial con una sola entidad, un 25% tiene relación con dos (2) entidades y sólo el 12% tiene relación con más de dos entidades.

Cuando se tiene relación con un solo banco, se destacan Conavi (21%) y Davivienda (19%) con la mayor mención, seguidos por Bancolombia (13%) y Colmena (10%). Finalmente con alguna mención se encuentran BBVA y Bogotá (6% cada uno).

La relación de entidades que más se menciona cuando se tiene relación comercial con dos (2) entidades es Bancolombia y Banco de Bogotá (23%) y Bancolombia con Davivienda (15%).

Las personas que mencionaron tener relación comercial con dos (2) entidades privilegian al Bancolombia (38%) y en segunda instancia a los bancos de Bogotá, Davivienda y Colpatria (23% cada uno). En un tercer nivel de mención se destacaron Colmena (19%) y el BBVA (15%).

La relación comercial simultánea con más de dos (2) entidades bancarias no es común entre las personas investigadas, dado que solamente el 12% de los entrevistados mencionó esta condición, (9% 3 bancos).

3.3.2 Productos bancarios utilizados

Un poco más de la mitad de los entrevistados (56%) tiene característica de mono producto, predominando el uso de cuentas que facilitan la administración de los recursos, tales como Cuentas Corrientes o de Ahorros (92%). Una tercera parte de la muestra utiliza dos (2) productos bancarios, en cuyo caso las combinaciones que son más representativas son Cuentas Corrientes / Ahorros y Tarjeta de Crédito (58%) y Cuentas Corrientes / Ahorros y Préstamos (28%). Sólo el diez por ciento (10%) de los entrevistados manifiesta tener o utilizar más de dos (2) productos.

En todo caso, se percibió claramente que los productos con mayor registro son Cuentas Corrientes / Ahorros, Tarjeta de Crédito, Préstamos y en menor mención las inversiones.

3.3.3 Frecuencia de visita a entidades bancarias

El nivel de tenencia de estos productos bancarios refleja un nivel de visita a las entidades de la siguiente forma: por lo menos una vez a la semana va a una oficina bancaria casi la mitad de la muestra (43%), un 33% por lo menos una vez al mes y el 24% restante lo hace de manera ocasional.

3.3.4 Canales electrónicos utilizados

La penetración de los medios electrónicos de operación / transacción no es tan contundente como esperaría el sector, pues apenas algo más del 50% de los entrevistados manifiesta utilizar más de un medio, en cuyo caso los de mayor utilización son el teléfono y los cajeros automáticos (49%), seguido de Internet y los cajeros (28%).

Por su parte, cerca del 50% de los entrevistados mencionó el uso de solamente un medio electrónico, en cuyo caso predomina el Cajero Automático (96%).

Por lo anterior, se puede concluir que de los medios electrónicos que el sector ofrece a sus clientes, los de mayor penetración en general son los cajeros automáticos (56%), los servicios por teléfono (23%) y el Internet (17%).

3.3.5 Distribución de los atributos para toda la muestra

En el anexo D, se puede apreciar la distribución de las características en toda la muestra, en el gráfico mediante flechas se ve la relación entre las variables de perfil y las variables de evaluación o preferencia.

Las variables de preferencia se recodificaron en 3 estados, 1 poco o medianamente importante, 2 algo importante o muy importante y 3 totalmente importante.

De acuerdo con esta recodificación se ve que las variables o atributos que tienen el número 3 son las que los encuestados califican como totalmente importante al momento de seleccionar un banco.

Por lo anterior, entonces se puede ver que los encuestados que tienen ingresos mayores a \$2.500.000 son en su mayoría mayores de 44 años, tienen formación universitaria, poseen mas de dos productos y para ellos lo mas importante al seleccionar un banco es que posean facilidades de parqueo, que ofrezcan bajos costos.

Mientras que las personas entre 18 y 24 años, tienen formación técnica, los ingresos son menores a \$750.000 posee un producto y para ellos los horarios adicionales son algo importante, la solidez de los bancos es algo importante, el portafolio de productos es poco o medianamente importante al momento de seleccionar un banco.

3.4 Resultados de la Segmentación

El estudio de segmentación consistió en aplicar las metodologías de conglomerados descritas anteriormente, combinadas con análisis factorial con análisis de clasificación con los datos categóricos y análisis factorial de componentes principales con la matriz de promedios de evaluación, buscando obtener la mejor combinación en términos de homogeneidad interna y mayor heterogeneidad entre grupos. Finalmente, los resultados que se mostrarán a continuación corresponden al método de Ward con el cual se logró obtener los resultados mencionados.

Para determinar el número de segmentos se utilizó el paquete estadístico SPAD, con este software se pudieron generar los dendogramas utilizando las variables de perfil (nivel de estudios, nivel de ingresos, estrato, ocupación, utilización de canales electrónicos, frecuencia de visita a las oficinas) y a la vez las variables de

evaluación (satisfacción en la atención en oficinas, solidez, número de oficinas etc.) de los cuales se logró detectar las cercanías y las distancias entre observaciones.

Con el ánimo de conocer más en detalle como los consumidores perciben los bancos, el estudio de segmentación se realizó en doble sentido, es decir, primero se tomaron las variables de perfil como base y las variables de evaluación como ilustración y posteriormente lo contrario, las variables de evaluación como base y las variables de perfil como ilustración.

Con este método se pudo establecer que el número de segmentos óptimo es de cuatro (4), porque al buscar un número mayor a éste, comenzaban a diferenciarse muy poco entre si, en tanto que por otro lado, un número menor de segmentos deja alternativas de heterogeneidad que no son fáciles de determinar su organización. En consecuencia, el dendograma resultante bajo el análisis del método Ward es de cuatro (4) segmentos, cuya gráfica se puede observar en el Anexo E.

3.4.1 Descripción de los segmentos

Con base en el análisis factorial que se realizó con las variables de perfil y las variables ordinales recategorizadas de la encuesta se generaron las tablas de características de cada uno de los grupos, esta tabla presenta en términos de porcentaje los indicadores que identifican más al grupo, es decir, de todos los encuestados que porcentaje de variable de perfil o variable de evaluación tienen.

De acuerdo con las tablas anteriores podemos definir los siguientes segmentos:

○ **Segmento 1: No utilizan medios electrónicos y Visitan las oficinas**

El primer segmento está compuesto por el 38% de la muestra (40 personas), como se puede apreciar en la tabla 7, cuyos ingresos están por debajo de \$ 750.000, (58.49%) principalmente con educación técnica (68%) y su ocupación es empleado (52.83%). La principal motivación es encontrar bancos que ofrezcan promociones (58.06%), con horarios adicionales (47.83%), que tengan solidez y respaldo (50.68%) y ofrezcan agilidad en la atención en Caja (48.15%). No valoran los parqueaderos, la atención en las oficinas, ni la amplitud de las mismas, tampoco les interesa el portafolio de productos que ofrecen los bancos.

Este segmento está conformado indistintamente por hombres y mujeres de todas las edades, principalmente de estrato 3.

Nombre de la Variable	Modalidades de la variable categórica	% total	% en el grupo	% de la característica	Estadístico de prueba
ESTRAT_A	Estrato Medio Bajo	38.68	67.50	65.85	4.56
INGRES_A	Menos de 750	50.00	77.50	58.49	4.28
SOLIDE_A	Soli_imp3	68.87	92.50	50.68	4.10
RAPIDE_A	Rapi_imp3	76.42	97.50	48.15	4.10
ESTUDIO	Técnica	23.58	42.50	68.00	3.30
OCUPACIÓ	Empleado	50.00	70.00	52.83	3.03
ATENCIÓN	Aten_imp3	61.32	80.00	49.23	2.93
HORARIO	Hora_imp3	65.09	82.50	47.83	2.78
PROMOC_A	Prom_imp3	29.25	45.00	58.06	2.53

Tabla 7. Características del segmento 1²⁷

²⁷ Las columnas que presentan las tablas son las siguientes:

- Descripción de las variables, nombre de las variables
- Modalidades de la variable categórica : Alto, medio, bajo
- % total: porcentaje de toda la muestra que en el grupo tienen la característica
- % en el Grupo: porcentaje de los del grupo que tiene la característica
- % de la característica: de todos los encuestados que tienen la característica que porcentaje hay en este grupo.
- Estadístico de prueba: Diferencia entre el % Total y el % de la característica

○ **Segmento 2: Utilizan medios electrónicos y tienen más de un producto bancario**

El segundo segmento abarca el 33% de la muestra (35 personas). Está conformado por personas principalmente de Estrato 5 y 6 (71%), con ingresos entre \$750.000 y \$2.500.000 (59%), con estudios universitarios (48%) y que poseen dos o más productos bancarios (64%).

En las preferencias de bancos, les gusta aquellos que ofrezcan un portafolio amplio de productos (50%), utilizan en promedio tres o más medios electrónicos como teléfono, internet y cajeros automáticos (63%), les interesa que los costos de las comisiones y tasas de interés sean bajos. (51.79%)

Este cluster no considera importante que el banco tenga parqueaderos (22%).

Nombre de la Variable	Modalidades de la variable categórica	% total	% en el grupo	% de la característica	Estadístico de prueba
ESTRAT_A	Estrato Medio Alto	33.02	71.43	71.43	5.67
INGRES_A	De 750 a 2500	41.51	74.29	59.09	4.63
COSTOS_C	Costo_imp3	52.83	82.86	51.79	4.26
ESTUDIO	Universitaria	56.60	82.86	48.33	3.73
PORTAFOL	Dos o más Productos	23.58	45.71	64.00	3.45
OFICINA	Ofi_imp3	55.66	80.00	47.46	3.41
RAPIDE_A	Rapi_imp3	76.42	94.29	40.74	2.99
PORTAF_A	port_imp3	39.62	60.00	50.00	2.79
SOLIDE_A	Soli_imp3	68.87	85.71	41.10	2.48
MEDIOS	Tres o más medios	15.09	28.57	62.50	2.37

Tabla 8. Características del Segmento 2

○ **Segmento 3. Estudiantes y No interesa costos**

Este segmento se caracteriza por estar conformado principalmente por estudiantes (12% de la muestra - 13 personas), indistintamente del estrato social. Estas personas ven los costos de los bancos como poco importantes o con mediana

importancia (28%), la solidez del banco es poco o medianamente importante (57%), la rapidez de atención en caja es vista con poca relevancia (39%) y los horarios adicionales los califican como de importancia o más o menos importancia (41%). No les preocupan los parqueaderos. Los aspectos que menos valoran estas personas son el portafolio de productos y servicios, la cantidad de oficinas que deban tener los bancos, parqueaderos y la cobertura. Este es el segmento más disperso en todo el mapa.

Nombre de la Variable	Modalidades de la variable categórica	% total	% en el grupo	% de la característica	Estadístico de prueba
SOLIDE_A	Soli_imp2	19.81	92.31	57.14	5.92
OFICINA	Ofi_imp2	19.81	69.23	42.86	3.95
HORARIO	Hora_imp2	20.75	69.23	40.91	3.83
COSTOS_C	Costo_imp1	33.02	76.92	28.57	3.18
OCUPACIÓ	Estudiante	12.26	46.15	46.15	3.06
RAPIDE_A	Rapi_imp1	16.98	53.85	38.89	3.04
ATENCIÓN	Aten_imp2	22.64	61.54	33.33	2.99
RAPIDE_A	Rapi_imp2	6.60	30.77	57.14	2.65
INTERN_A	Inte_imp2	33.02	69.23	25.71	2.57

Tabla 9. Características del Segmento 3

○ **Segmento 4: Usuarios esporádicos de bancos o bancarizados por necesidad**

En este segmento se encuentran las personas poco usuarias de los bancos. Está conformado por el 17% de la muestra (18 personas).

Para estas personas en términos generales no son importantes los aspectos que se consideran de interés para una entidad bancaria, especialmente el número de oficinas, ni los costos que cobran, ni los horarios adicionales que ofrecen. Todo lo anterior, porque no consideran importante tener los servicios de un banco, y si acceden a ellos es por obligación.

Las personas que conforman este segmento son básicamente los pensionados, las amas de casa y los desempleados (50%).

Nombre de la Variable	Modalidades de la variable categórica	% total	% en el grupo	% de la característica	Estadístico de prueba
COSTOS_C	Costo_imp1	33.02	94.44	48.57	5.80
OFICINA	Ofi_imp1	24.53	77.78	53.85	5.11
ATENCIÓN	Aten_imp1	16.04	55.56	58.82	4.17
RAPIDE_A	Rapi_imp1	16.98	55.56	55.56	4.00
HORARIO	Hora_imp1	14.15	50.00	60.00	3.92
SOLIDE_A	Soli_imp1	11.32	44.44	66.67	3.90
OCUPACIÓ	Otros	18.87	55.56	50.00	3.69
PORTAF_A	port_imp1	28.30	66.67	40.00	3.51
PROMOC_A	Prom_imp1	49.06	83.33	28.85	3.01
SEXO_CM	Hombres	49.06	83.33	28.85	3.01

Tabla 10. Características del Segmento 4

En el Anexo F se muestra un resumen de los segmentos resultantes, tanto para las características con las variables de perfil (descriptoras) y las variables de evaluación (necesidades).

En el Anexo G se puede apreciar la representación gráfica de los 4 segmentos donde cada punto representa un encuestado, los segmentos se diferencian por tener una forma de gráfico diferente. En el mismo gráfico se puede apreciar que el segmento 1 está representado por el color verde y se encuentra ubicado hacia el lado derecho entre el cuadrante 2 y 4 es el que mas elementos contiene. El segmento 2 es de color rojo y se encuentra ubicado hacia el cuadrante 2, el segmento 3 de color amarillo se encuentran dispersos en todos los cuadrantes y se puede apreciar que el segmento 4 de color azul esta un poco más concentrado en el cuadrante 1.

3.5 Análisis de Posicionamiento de bancos en Bogotá

- **Posicionamiento de los Bancos para toda la muestra (Anexo H)**

Inicialmente, con las calificaciones hechas por los encuestados a todos los atributos en la pregunta número 7, previamente estandarizadas y revisadas de tal manera que no tuviera datos inconsistentes, se realizó el análisis factorial para elaborar el primer mapa perceptual para todos los miembros de la muestra. El mapa perceptual se encuentra en el Anexo H.

En el anexo H, se puede apreciar que las variables que se encuentran cerca aleje horizontal tienen una alta correlación, por ejemplo profesionalismo de los empleados y facilidad de abrir cuentas y préstamos, ver tabla de correlaciones para la muestra total en el anexo M, lo cual se puede verificar por que los vectores tienen ángulos pequeños entre si en el mapa perceptual y a menor ángulo mayor correlación. Específicamente, se puede afirmar que la correlación es casi 1 para solidez y respaldo, transacciones por Internet, transacciones por teléfono, amplia red de oficinas, amplia red de cajeros automáticos, cubrimiento internacional y profesionalismo de sus empleados. Esto quiere decir, que las calificaciones de estos atributos para los bancos que se encuentran cerca al eje horizontal fueron similares.

Se puede notar también que las variables de costos y dueños o casa matriz en el exterior y la de rapidez y cobertura nacional son las que más se alejan de las demás, demostrando menor correlación. Es decir, los clientes asocian menos estas características con las demás.

Bancolombia y Conavi obtienen una posición favorable en la mayoría de los atributos, como se puede apreciar en la tabla 7, destacándose la solidez y respaldo, cobertura de oficinas y transacciones por Internet y por teléfono.

Davivienda es otro de los bancos que se encuentra en una posición favorable, donde los clientes lo califican junto con Bancolombia y Conavi positivamente en la mayoría de las características, solidez, transacciones por internet y teléfono y amplia red de oficinas, Davivienda se aleja de Bancolombia y Conavi porque ofrece bajos costos a los clientes, pero a su vez no lo perciben como un banco con rapidez en atención en caja.

Banco de Bogotá es percibido por los clientes como banco poco costoso, pero se encuentran lejos de características como rapidez en cajas, cobertura internacional y casa matriz en el extranjero, lo que podría interpretarse como opuesto al BBVA y Citibank, las demás características son favorables a este banco.

Colmena, Colpatria tienen una posición favorable en cuanto a costos, red de oficinas y cobertura nacional, pero en los demás atributos está menos reconocidos que los anteriores.

El Citibank y el BBVA son percibidos como bancos extranjeros y con buena cobertura internacional. Sin embargo, son percibidos como bancos costosos y el Citibank como un banco con poca red.

El banco de Occidente es percibido como un Banco muy neutral no tiene atributos donde lo califiquen mal pero tampoco tiene atributos que sean bien evaluados que le permita diferenciarse de la competencia.

El banco de Crédito tiene una posición poco privilegiada, es percibido como un banco con todos los atributos menos favorables, no tiene atributos que lo resalten, se podría decir que tiene un posicionamiento negativo en parte porque no es un banco muy conocido. Este banco está más dirigido al segmento empresarial y

corporativo y hasta hace algunos años esta incursionando en el mercado de personas naturales, lo cual lo corroboran los resultados del estudio.

- **Análisis Factorial para la muestra total**

El análisis factorial, con el cual se construyen los mapas perceptuales, es una técnica que permite reducir el número de variables y encontrar la relación entre las variables o atributos. Los factores, vistos en los mapas como los ejes X y Y, son los que permiten agrupar las variables originales, éstos tienen un significado e interpretación específica basada en la proyección que cada vector (atributo) tiene sobre cada eje.

La interpretación de los factores para el mapa perceptual de toda la muestra, indican que el factor 1 (eje X), es un promedio de todas las características de Solidez, Tecnología, profesionalismo de los empleados, portafolio de productos y servicios. Este factor se puede decir que representa el INDICE DE ACEPTACION GENERAL de los Bancos frente a Tecnología, servicio y solidez.

Como se observa en el mapa perceptual del anexo H que representa toda la muestra, se puede apreciar que el vector costos, es el que más se aleja y no aporta nada al eje X, lo mismo que la variable de casa matriz en el exterior tampoco aporta al eje X, se podría decir que, el factor 2 (eje Y) es un factor de costos, de cubrimiento nacional y de respaldo y cubrimiento internacional, lo que podría decir que el factor 2 (eje Y), es de bancos masivos nacionales y de bancos exclusivos internacionales.

Variable o Atributo	factor1	factor2
INTERNET	-0.99	0.00
SOLIDEZ	-0.98	0.05
TELEFONO	-0.98	0.02
PROFESIO	-0.98	-0.02
PORTAFOL	-0.97	0.10
HORARIOS	-0.96	-0.06
OPORTUNI	-0.95	-0.11
RESPUEST	-0.95	0.07
PRESTAMO	-0.95	-0.22
CAJEROS	-0.94	-0.17
ATENCIÓN	-0.94	0.22
AMPLITUD	-0.94	0.01
COBERTUR	-0.94	-0.27
FACILIDA	-0.94	0.06
RED	-0.93	-0.28
INTERNAC	-0.87	0.33
PROMOCIO	-0.86	0.09
PARQUEO	-0.84	0.04
RAPIDEZ	-0.83	0.43
COSTOS	-0.66	-0.64
MATRIZ	-0.55	0.40

Tabla 11. Puntajes factoriales para cada factor de toda la muestra

- **Posicionamiento en el segmento 1 (Anexo I)**

Para este segmento también se presenta una alta correlación entre las variables o atributos pero se asocian de manera diferente como se aprecia en la matriz de correlaciones (anexo M) aquí las variables mas correlacionadas son portafolio amplio de productos, profesionalismo de los empleados y buena atención en las oficinas, horarios adicionales y cubrimiento internacional. Para este segmento los bancos que cumplen en mayor medida estas características son en general los bancos de gran red, tamaño y de perfil masivo por excelencia: Bancolombia – Conavi, Banco de Bogotá, BBVA. Como se analizó en la segmentación estos clientes les gusta visitar las oficinas por ello valoran mucho las facilidades de parqueo.

Para este segmento el Banco de Bogotá y el BBVA tienen una posición favorable son percibidos de manera similar en todos los atributos o características, obtienen una alta calificación, sin embargo el Banco de Bogotá se diferencia del BBVA porque realiza promociones y ofertas y el BBVA frente al Bogotá se diferencia por la facilidad de abrir cuentas e inversiones.

Por su parte, el banco Davivienda también es percibido favorablemente por este segmento por su amplia red de oficinas y porque muestra mayor solidez y respaldo, con una amplia red de oficinas.

En este segmento el banco Colpatria y Colmena se destacan por tener solidez y respaldo y tener red de oficinas pero se ubican lejos de ofrecer promociones y ofertas.

Por último, para este segmento los bancos de Crédito, Occidente y Citibank, se ven lejos de las características favorables del segmento, sin embargo, son bien percibidos por ofrecer promociones y ofertas y por la rapidez de atención en oficinas.

La interpretación de los factores del mapa perceptual del segmento 1, indican que las variables que más aportan al factor 1 (eje X), esta conformado mayoritariamente por las variables, buena atención en oficinas, horarios adicionales, responde rápidamente a los requerimientos, como se puede apreciar en la tabla 9, puntajes factoriales. Por lo anterior, este factor se puede denominar buena atención en oficinas. El factor 2 (eje Y), es de promociones y ofertas, facilidades de parqueo, y en la parte inferior red de oficinas y solidez.

Variable o Atributo	Factor 1	Factor 2
Muestra solidez y respaldo	-0.89	-0.40
Tiene socios o casa matriz extranjera	-0.90	-0.13
Profesionalismo de sus funcionarios	-0.97	-0.04
Amplio portafolio de productos y servicios	-0.94	-0.09
Ofrece cubrimiento internacional	-0.94	-0.08
Tiene una amplia red de oficinas	-0.90	-0.33
Tiene amplio cubrimiento nacional	-0.87	-0.23
Permite transacciones por Internet	-0.94	0.02
Permite transacciones por teléfono	-0.90	0.06
Tiene un amplio número de Cajeros Automáticos	-0.92	-0.13
Horarios adicionales	-0.95	0.20
Rapidez en la atención en oficinas	-0.85	0.49
Oficinas amplias y cómodas	-0.91	0.20
Buena atención en las oficinas	-0.95	0.19
Tiene facilidades de parqueo	-0.81	0.44
Responde rápidamente los requerimientos	-0.95	-0.01
Es fácil abrir cuentas y/o inversiones	-0.85	-0.20
Es fácil para acceder a préstamos	-0.89	-0.12
Ofrece información oportuna al cliente	-0.92	-0.12
Realiza promociones y ofertas	-0.76	0.56
Bajos costos de comisiones e intereses	-0.63	-0.20

Tabla 12. Puntajes factoriales para cada factor SEGMENTO 1

- **Posicionamiento en el segmento 2 (Anexo J)**

El mapa de este segmento es muy parecido al de la muestra total, las variables que presentan mayor correlación (anexo M) son red de oficinas y horarios adicionales, amplitud y buena atención en las oficinas, este segmento percibe a las entidades Bancolombia, Conavi y Davivienda, con posición favorable en cuanto a cantidad de cajeros automáticos, amplia red de oficinas, y que manejan horarios adicionales. Davivienda es el banco que perciben con mayor nivel de horarios adicionales amplios. A su vez el vector de transacciones por Internet y las transacciones por teléfono se destacan en este segmento y son percibidos con mayor énfasis en los bancos Davivienda y Bancolombia.

Por su parte, Citibank y BBVA igual que para la muestra total, tienen una buena posición en este segmento por ser bancos con casa matriz en el exterior y por ofrecer cubrimiento internacional.

Los bancos Occidente, Bogotá, Colmena y Colpatria se destacan principalmente por horarios adicionales, pero sin ningún respaldo internacional.

El Banco de Crédito sigue con posicionamiento negativo y en este segmento se percibe con algo de cubrimiento internacional.

Variable o atributo	Factor 1	Factor2
Muestra solidez y respaldo	-0.93	0.25
Tiene socios o casa matriz extranjera	-0.40	0.87
Profesionalismo de sus funcionarios	-0.91	0.17
Amplio portafolio de productos y servicios	-0.91	0.26
Ofrece cubrimiento internacional	-0.70	0.66
Tiene una amplia red de oficinas	-0.92	-0.26
Tiene amplio cubrimiento nacional	-0.84	-0.20
Permite transacciones por Intemet	-0.97	-0.14
Permite transacciones por teléfono	-0.99	-0.08
Tiene un amplio número de Cajeros Automáticos	-0.93	-0.25
Horarios adicionales	-0.89	-0.43
Rapidez en la atención en oficinas	-0.89	0.01
Oficinas amplias y cómodas	-0.98	0.03
Buena atención en las oficinas	-0.97	0.11
Tiene facilidades de parqueo	-0.83	-0.16
Responde rápidamente los requerimientos	-0.97	-0.08
Es fácil abrir cuentas y/o inversiones	-0.95	-0.09
Es fácil para acceder a préstamos	-0.95	-0.05
Ofrece información oportuna al cliente	-0.91	0.11
Realiza promociones y ofertas	-0.85	0.10
Bajos costos de comisiones e intereses	-0.84	-0.21

Tabla 13. Puntajes factoriales Segmento 2

En este segmento el factor 1 (eje X) está conformado mayoritariamente por transacciones por internet y teléfono, solidez, facilidad de abrir cuentas y préstamos, lo que se podría denominar FACILIDADES. El factor 2 (eje Y), respaldo internacional y horarios adicionales son opuestos es decir son excluyentes, esto significa que un banco que tenga respaldo internacional no ofrece horarios adicionales.

- **Posicionamiento en el segmento 3 (Anexo K)**

En este segmento las variables que mayor correlación muestran son amplio cubrimiento nacional con facilidad para abrir cuentas, facilidades de parqueo y casa matriz en el exterior. Se destaca que el banco Conavi no se encuentra con las mejores evaluaciones y solo está posicionado por tener cubrimiento nacional al igual que Colmena. Mientras que las entidades Bancolombia y Davivienda, a diferencia de lo visto en los segmentos 1 y 2 comparten buen posicionamiento con los bancos Occidente y Colpatria que son percibidos de manera similar a Bancolombia, Davivienda y al Banco de Bogotá. Este último obtiene las mejores evaluaciones en este segmento y es evaluado conjuntamente con Davivienda como los bancos que tienen mayor cantidad de oficinas y amplia red de cajeros automáticos.

En este segmento aparece un atributo que no se había percibido hasta ahora, el hecho de ofrecer un amplio portafolio de productos y servicios, en donde Bancolombia y el Banco de Bogotá son los más destacados.

Los bancos de Occidente, Colpatria y BBVA son bien evaluados en este segmento, especialmente en cuanto a facilidades de parqueo y oficinas amplias y cómodas. A su vez, en este segmento el Citibank tiene muy poco posicionamiento como banco internacional.

El banco de crédito, sigue con posicionamiento negativo con algún posicionamiento en facilidades de parqueo.

En este segmento el factor 1 (eje X), está conformado mayoritariamente como se puede apreciar en la tabla 11, por las variables Solidez, bajos costos, información oportuna, transacciones por Internet, este factor se podría definir como servicio.

Por su parte el factor 2 (eje Y) esta conformado por cubrimiento nacional y facilidades de parqueo, los cuales se ven de manera excluyente, un banco con cubrimiento internacional no tiene facilidades de parqueo.

Variable o Atributo	Factor 1	Factor 2
Muestra solidez y respaldo	-0.95	0.03
Tiene sucursales o casa matriz extranjera	-0.80	-0.48
Profesionalismo de sus funcionarios	-0.82	0.10
Amplio portafolio de productos y servicios	-0.74	0.43
Ofrece cubrimiento internacional	-0.73	0.07
Tiene una amplia red de oficinas	-0.84	0.32
Tiene amplio cubrimiento nacional	-0.64	0.64
Permite transacciones por Internet	-0.90	0.01
Permite transacciones por teléfono	-0.88	-0.10
Tiene un amplio número de Cajeros Automáticos	-0.68	0.29
Horarios adicionales	-0.87	-0.13
Rapidez en la atención en oficinas	-0.83	-0.26
Oficinas amplias y cómodas	-0.79	-0.34
Buena atención en las oficinas	-0.84	0.00
Tiene facilidades de parqueo	-0.61	-0.74
Responde rápidamente los requerimientos	-0.84	0.08
Es fácil abrir cuentas y/o inversiones	-0.72	0.52
Es fácil para acceder a préstamos	-0.91	-0.15
Ofrece información oportuna al cliente	-0.94	0.11
Realiza promociones y ofertas	-0.79	-0.13
Bajos costos de comisiones e intereses	-0.94	-0.17

Tabla 14. Puntajes factoriales Segmento 3

- **Posicionamiento en el segmento 4 (Anexo L)**

En este segmento las variables que mas correlación presentan son profesionalismo de los empleados y solidez, amplia red de oficinas y cubrimiento nacional. Para el segmento 4 Davivienda y Conavi son percibidos de manera similar por ofrecer amplia red de cajeros automáticos y ofrecer información oportuna a los Clientes. En este segmento los vectores con la longitud mayor son promociones y ofertas, casa matriz en el extranjero y responder rápidamente a los requerimientos, en cuyo caso Colpatria y Citibank son los bancos que se perciben mejor con estas características.

Por su parte Bancolombia es percibido como el banco que tiene mayor rapidez en oficinas, mayor cobertura nacional y amplia red de oficinas, seguido muy de cerca del Banco de Bogotá y BBVA.

Colmena tiene posicionamiento favorable en responder rápidamente a los requerimientos y por tener una amplia red de cajeros automáticos, Banco de Occidente por realizar promociones y ofertas pero con bajas calificaciones en los otros atributos y el Banco de Crédito con posicionamiento negativo y percibido con algo de rapidez de atención en oficinas.

Variable o Atributo	Factor 1	Factor 2
Muestra solidez y respaldo	-0.83	-0.25
Tiene socios o casa matriz extranjera	-0.54	0.62
Profesionalismo de sus funcionarios	-0.91	-0.03
Amplio portafolio de productos y servicios	-0.70	-0.14
Ofrece cubrimiento internacional	-0.88	-0.28
Tiene una amplia red de oficinas	-0.70	-0.42
Tiene amplio cubrimiento nacional	-0.60	-0.47
Permite transacciones por Internet	-0.88	0.24
Permite transacciones por teléfono	-0.83	0.26
Tiene un amplio número de Cajeros Automáticos	-0.92	-0.19
Horarios adicionales	-0.60	-0.04
Rapidez en la atención en oficinas	-0.53	-0.70
Oficinas amplias y cómodas	-0.72	-0.08
Buena atención en las oficinas	-0.71	0.13
Tiene facilidades de parqueo	-0.51	0.19
Responde rápidamente los requerimientos	-0.72	0.35
Es fácil abrir cuentas y/o inversiones	-0.75	0.16
Es fácil para acceder a préstamos	-0.93	-0.18
Ofrece información oportuna al cliente	-0.90	0.00
Realiza promociones y ofertas	-0.62	0.55
Bajos costos de comisiones e intereses	-0.72	0.37

Tabla 15. Puntajes factoriales Segmento 4.

Para este segmento el factor 1 (eje x) sigue siendo servicio, explicado mayoritariamente por los atributos de amplia red de cajeros automáticos, profesionalismo de sus empleados, e información oportuna a los Clientes, por su parte el factor 2 (eje Y), esta conformado de manera opuesta por la realización de ofertas y por la rapidez de atención en oficinas.

En términos generales es posible destacar la muy baja percepción y posicionamiento negativo que tiene el Banco de Crédito dentro de los cuatro (4) segmentos identificados, debido a que no obtiene buenas evaluaciones en ninguna de las características investigadas de manera clara o importante, únicamente es asociado, con cierta similitud, dentro del grupo 1 con los bancos de Occidente y Citibank.

En forma contraria, Bancolombia es destacado siempre en los cuatro (4) segmentos, unas veces asociado de manera importante con Conavi y otras con el Banco de Bogotá, Davivienda e incluso el BBVA; teniendo como característica a resaltar que se trata de entidades de gran tamaño, con una amplia cobertura nacional y con una importante penetración en las grandes ciudades.

Entidades medianas como Colpatria, Citibank, el Banco de Occidente y el mismo Banco de Crédito, no son percibidos claramente en los segmentos identificados, no presentan calificaciones importantes en las características evaluadas, lo cual puede ser explicado por su tamaño, y especialmente, por el mayor nivel de segmentación que pueden tener hacia mercados más específicos, tanto en mercados empresariales como en mercados de banca personal de más alto nivel de ingresos.

3.5.1 Posicionamiento por grupo de bancos

Con base en el análisis general de los veintiún atributos evaluados para las diez (10) entidades bancarias seleccionadas (ver tabla 16), se encontró que éstos se pueden asociar en cuatro (4) grupos relativamente homogéneos, siendo el orden de importancia de acuerdo con la nota obtenida en cada uno de los segmentos así:

En primer lugar la tecnología (internet, teléfono y cajeros automáticos), en segundo lugar se consideran la confianza (solidez, socios extranjeros, profesionalismo de los funcionarios y portafolio de productos y servicios) y el cubrimiento (presencia internacional, Red de oficinas, Cobertura nacional), en tercer lugar el servicio (respuesta a requerimientos, información oportuna, facilidad para acceder a préstamos y para apertura de cuentas) , en cuarto lugar la atención (horarios adicionales, rapidez en la atención, oficinas amplias, buena atención y facilidades de parqueo) y el precio (promociones y bajos costos en comisiones e intereses).

Elemento	Bancolombia	Conavi	Bbva	Bogotá	Davivienda	Occidente	Colpatría	Colmena	Citibank	Crédito
Solidez y Respaldo	4.0	3.9	3.8	3.7	3.9	3.5	3.6	3.6	3.7	3.3
Transacciones Internet	4.0	3.9	3.7	3.7	3.9	3.6	3.6	3.6	3.7	3.3
Transacciones Telefono	3.9	3.9	3.7	3.7	3.9	3.6	3.6	3.6	3.7	3.4
Amplia Red oficinas	3.9	3.9	3.6	3.7	3.9	3.4	3.6	3.7	3.5	3.1
Amplia red Cajeros Aut.	3.9	4.0	3.6	3.7	3.8	3.4	3.6	3.6	3.5	3.2
Cubrimiento Nacional	3.9	3.7	3.5	3.7	3.7	3.3	3.5	3.5	3.4	3.1
Cubrimiento Internacional	3.8	3.5	3.5	3.4	3.5	3.2	3.2	3.3	3.6	3.1
Profesionalismo en los empleados	3.7	3.7	3.5	3.5	3.6	3.4	3.5	3.4	3.5	3.2
Facilidad abrir Ctas y préstamos	3.7	3.7	3.5	3.4	3.7	3.4	3.4	3.5	3.5	3.2
Horarios adicionales	3.7	3.6	3.3	3.3	3.5	3.2	3.3	3.2	3.2	3.0
Amplio Portafolio de Productos y Servicios	3.7	3.6	3.4	3.4	3.6	3.2	3.3	3.3	3.5	3.1
Buena Atención Oficinas	3.6	3.5	3.3	3.3	3.4	3.2	3.2	3.3	3.4	3.1
Amplitud de Oficinas	3.6	3.4	3.3	3.3	3.5	3.2	3.1	3.2	3.2	3.0
Información Oportuna	3.5	3.4	3.3	3.4	3.5	3.2	3.2	3.2	3.3	3.0
Rapidez en las oficinas	3.5	3.4	3.2	3.1	3.2	3.2	3.0	3.1	3.2	3.0
Respuesta agil a solicitudes	3.5	3.4	3.2	3.1	3.4	3.1	3.1	3.2	3.2	2.9
Facilidad para Prestamos	3.4	3.3	3.2	3.3	3.3	3.1	3.2	3.2	3.2	2.9
Dueños Extranjeros	3.4	3.4	3.6	3.4	3.3	3.3	3.3	3.2	3.5	3.1
Realiza Promociones	3.4	3.4	3.3	3.3	3.3	3.2	3.3	3.1	3.3	3.1
Facilidades de Parqueo	3.1	3.1	2.9	3.0	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.8
Bajos Costos en Comisiones e Intereses	2.9	2.8	2.8	2.9	2.9	2.8	2.9	2.8	2.8	2.7

Tabla 16. Puntaje absoluto por Banco

De acuerdo con las calificaciones que cada uno de los entrevistados otorgó a los 22 atributos evaluados, se pudo aplicar nuevamente el método de WARD para encontrar grupos de bancos, aquellos que los entrevistados perciben que tienen atributos en común. Ver anexo N.

También se pudo encontrar en el estudio que “Una persona satisfecha con el banco tiende a evaluar bien todos los atributos”.

De acuerdo con lo anterior a continuación describimos los grupos encontrados.

- **Grupo 1**

Conformado por las entidades Bancolombia, Conavi y Davivienda, en las cuales se destaca la calificación de los entrevistados en sus atributos de tecnología (3.9), confianza – cubrimiento (3.7) y servicio (3.5).

Bancolombia es la entidad que lidera este grupo de bancos, destacándose especialmente en tecnología, cubrimiento, atención y precio. Davivienda es evaluado en Servicio igual que Bancolombia, en tanto que Conavi es evaluado en Confianza igual que Bancolombia.

- **Grupo 2**

Conformado por las entidades BBVA, Citibank y Bogotá, en las cuales se destaca la calificación de los mismos atributos, pero con menor nivel de aceptación, siendo éstas las siguientes: tecnología (3.7), confianza – cubrimiento (3.5) y servicio (3.3).

En este grupo se nota una mayor similitud en las evaluaciones de las entidades, destacándose en cubrimiento el Banco de Bogotá, en tanto que para el elemento confianza sobresalen el Citibank y el BBVA, tal vez por su condición de bancos con casa matriz fuera del país.

- **Grupo 3**

Conformado por las entidades Colpatria, Colmena y Banco de Occidente, en las cuales se destaca la calificación de los mismos atributos, pero con menor nivel de

aceptación, siendo éstas las siguientes: tecnología (3.6), confianza – cubrimiento (3.4) y servicio (3.2).

Estas entidades son percibidas de la misma forma en el aspecto tecnológico, pero se destaca el Banco de Occidente en Atención, Colmena en Cubrimiento y Servicio. Colpatría es la entidad que se percibe como menos costosa.

- **Grupo 4**

Conformado únicamente por el Banco de Crédito, el cual obtiene siempre evaluaciones más bajas que las otras entidades objeto de investigación. En esta entidad los atributos de menor percepción son el precio, el servicio y la atención.

En el anexo O se encuentra la gráfica de las tendencias de cada banco con respecto a los atributos evaluados, el banco líder es Bancolombia, el cual recibió las mejores calificaciones en todos los atributos, destacándose por la solidez y la tecnología como ya se había anotado anteriormente y el atributo donde menos calificación recibió fue el de los costos.

4. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

4.1 Conclusiones

- El mercado de consumidores de servicios bancarios en Bogotá se puede describir en término de 4 segmentos internamente homogéneos. Estos segmentos presentan necesidades diferentes y, por lo tanto, escogen un banco de forma diferente.
- Específicamente, los segmentos se pueden diferenciar por las siguientes características. El segmento 1 valora la solidez del Banco, la atención rápida en caja y los horarios extendidos pero no le interesan los parqueaderos y el portafolio de productos que ofrece. El segmento 2 aprecia los costos de los productos y servicios, valora el portafolio de productos que ofrece los bancos y los medios electrónicos que ofrece y no valora la amplitud de las oficinas bancarias y el número de oficinas. El segmento 3 está motivado por la cantidad de oficinas de los bancos y la cobertura que tengan y no aprecia los parqueaderos, la solidez y los costos de los productos. Por último el segmento 4 no tiene ninguna motivación, es más se ven obligados a tener una cuenta en el banco desean que no le cobren absolutamente nada, lo anterior porque este segmento está compuesto principalmente por pensionados y amas de casa.
- Los bancos estudiados se pueden agrupar en 4 grupos según la percepción de los usuarios, esto es, el grupo 1 conformado por Bancolombia, Davivienda y Conavi, estos bancos son percibidos como muy parecidos por los clientes, especialmente por tecnología y red de cajeros automáticos. El grupo 2 conformado por BBVA, Citi y Bogotá, percibidos como bancos extranjeros, el grupo 3 Colpatria, Occidente y Colmena percibidos como bancos con buen

servicio, buen cubrimiento y por último el banco de Crédito, el cual es percibido como un banco pequeño, poco conocido y poca cobertura.

- El banco ideal de los bogotanos, según los resultados de las evaluaciones de las variables que consideran importantes al momento de seleccionar un banco, está conformado como una alternativa con altísimos niveles en todo el grupo de variables pero con un énfasis notable en aquellos que ofrezcan solidez, que tengan horarios adicionales, rapidez de atención en cajas y que cobren menos costos, esto es tasas bajas y pocas comisiones. El banco que se encuentra más cerca es Bancolombia, sin embargo no es el ideal.
- La frecuencia de uso de entidades financieras muestra que el 63% de los encuestados tiene relaciones con solo una entidad financiera.
- Un poco más de la mitad de los entrevistados (56%) tiene característica de mono producto, predominando el uso de cuentas que facilitan la administración de los recursos, tales como Cuentas Corrientes o de Ahorros (92%).
- En cuanto a la frecuencia de visita el 43% visita una oficina bancaria por lo menos una vez a la semana
- La penetración de los medios electrónicos de operación / transacción no es tan contundente como esperaría el sector, pues apenas algo más del 50% de los entrevistados manifiesta utilizar más de un medio, en cuyo caso los de mayor utilización son el teléfono y los cajeros automáticos (49%), seguido de Internet y los cajeros (28%).
- Por su parte, cerca del 50% de los entrevistados mencionó el uso de solamente un medio electrónico, en cuyo caso predomina el Cajero Automático (96%).
- Las posiciones de los bancos varían de forma importante entre segmentos, debido a que las personas con diferentes características no los perciben de igual manera. En general, Bancolombia es destacado siempre en los cuatro (4) segmentos, unas veces asociado de manera importante con Conavi y otras con

el Banco de Bogotá, Davivienda e incluso el BBVA; teniendo como característica a resaltar que se trata de entidades de gran tamaño, con una amplia cobertura nacional y con una importante penetración en las grandes ciudades. Citibank y BBVA están bien posicionados como bancos extranjeros pero no son diferenciados por los demás atributos. Colpatria, Colmena, Occidente y Bogotá son medianamente diferenciados en algunos segmentos y para algunos de los atributos estudiados.

4.2 Recomendaciones

Estas recomendaciones se hacen a cada uno de los bancos de acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio.

- **Bancolombia - Conavi**

Basado en las cifras de activos (22.5 billones de pesos) se puede afirmar que este banco es el que mayor liderazgo muestra en el sector. Por el crecimiento en clientes y recientemente con la fusión con Conavi se posiciona como el que mayor cubrimiento presenta. Tiene presencia en todos los sectores de la economía del país, tiene clientes empresas grandes, medianas y las llamadas pymes, lo mismo que banca de personas naturales. El éxito en parte radica en la campaña de valores que viene adelantando en los medios de comunicación donde posiciona el amor por nuestro país. De acuerdo con el estudio, el 34% de los encuestados tienen cuenta en Conavi o Bancolombia. En cuanto a utilidades, como se muestra en el anexo A, consolidando Bancolombia y Conavi también es el líder. Esto muestra que la estrategia de comunicación ha sido un éxito y que se debe mantener.

Sin embargo, debe tener cuidado porque para el total de la muestra, los clientes lo perciben como un banco costoso, y a largo plazo puede resultar perjudicial porque los clientes empezarían a buscar otras opciones más económicas.

En cuanto a la publicidad que realiza de promociones y con premios para los clientes, en los resultados del estudio, estos 2 bancos son los que mejor calificación reciben en este atributo, es decir, que la publicidad en este sentido si ha tenido éxito.

- **Davivienda:** Muestra una posición favorable, se percibe como un banco con tecnología y con una buena red de oficinas, pero a la vez en algunos de los segmentos es percibido como un banco con poca rapidez de atención en cajá que no tiene una buena atención en las oficinas, sin embargo contrario a

Bancolombia y Conavi, es percibido como un banco poco costoso, lo cual debe explotar a su favor para atraer nuevos clientes. Se podría pensar que es percibido como seguidor de Bancolombia y Conavi, lo cual no le favorece porque los clientes a largo plazo podrían cambiar a estos 2 bancos, por lo cual debería posicionar los atributos favorables que se perciben en algunos segmentos como la red de oficinas, la tecnología y el portafolio de productos que ofrece.

- **BBVA - CITIBANK:** Estos Bancos se muestran fuertes en la mente de los consumidores por la percepción de ser bancos con respaldo internacional y cobertura internacional, por eso se encuentran en la parte superior del mapa. Sin embargo, no son reconocidos favorablemente en los otros atributos evaluados, considero que deberían enfocar sus estrategias en posicionarse en otros atributos como portafolio de productos, en tecnología y en servicio. Sin embargo, deben tener cuidado porque los clientes los perciben como bancos costosos, por encima de Bancolombia y Conavi. Citibank es reconocido muy bien en el segmento 2, por su calidad de banco extranjero, sin embargo, no lo reconocen por servicio al cliente y tecnología. Por lo tanto, los esfuerzos deben ir direccionados a comunicar y ofrecer realmente estas características.
- **Banco de Bogotá:** Este banco es percibido como un banco de gran tamaño con buena red de oficinas, buena cobertura nacional y con una propuesta de costos favorable. Tiene una posición favorable en los segmentos 1 y 3, pero en otros atributos no es bien evaluado. La recomendación seguir con la publicidad dirigida a mercado masivo, y reforzar en revistas especializadas para atraer clientes de mayores ingresos, especialmente del segmento 2.

- **Occidente, Colmena y Colpatria:** Estos bancos si bien no tienen un posicionamiento negativo tampoco tienen un factor diferenciador. Sin embargo salvo el banco Colpatria que para la muestra total, se percibe con una buena estructura de costos, por lo demás no tienen atributos que los consumidores perciban como únicos en ellos. Estos bancos deben dedicarse a reenfocar su estrategia de publicidad hacia medios masivos y medios especializados porque no han logrado que los consumidores perciban los productos y servicios especiales que ofrecen
- **Banco de Crédito:** Este banco no tiene posicionamiento positivo en ninguno de los segmentos definidos y tampoco para la muestra total. Lo anterior se puede explicar porque este banco no pauta en medios masivos y solo lo hace en medios especializados. Sin embargo, desde el año 2005 ha empezado a abordar clientes de ingresos medios. Por ser un banco mediano sus esfuerzos deben ir direccionados a posicionar la atención personalizada y agilidad de atención en caja, pues su tamaño se lo permite.

4.3 Limitaciones del Estudio

- El estudio se realizó solo para los bancos de la ciudad de Bogotá
- El estudio está dirigido solo a personas naturales de Bogotá, no se incluyeron empresas.
- Sólo se seleccionaron 10 bancos de los 21 existentes, debido a la complejidad de evaluar 22 atributos para cada uno, al realizar la prueba piloto, se encontró que la mayoría de los encuestados no respondía la totalidad de las preguntas por lo extenso del formulario.

BIBLIOGRAFÍA

- Etzel, Michael, Walker, Bruce y Stanton, William, "Marketing", 13th Edition, McGraw Hill, 2004.
- Hauser, John R., y Frank S. Koppelman (1979), "Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness", Journal of Marketing Research, Vol. 16, No. 4, (Noviembre), 495-506.
- Lilien, Gary y Rangaswamy, Arvind, "Marketing engineering: computer-assisted marketing analysis and planning", Addison-Wesley, 1998.
- McDaniel, Carl y Gates, Roger, "Contemporary Marketing Research", South-Western Educational Publishing, 2001.
- Weiers, Ronald M. "Marketing Research", Prentice Hall, Englewood Cliffs, Segunda edición, 1984
- Macias Vargas, Fabio Andrés, "Estudio de segmentación y Posicionamiento para las compañías del sector de supermercados en Bogotá", 2004

Páginas Web consultadas:

- www.superbancaria.gov.co
- www.asobancaria.com.co
- www.bancodecredito.com.co
- www.anif.org
- www.bancolombia.com.co
- www.covavi.com.co
- www.bancounion.com.co
- www.grupoaval.com.co
- www.bancodebogota.com.co
- www.bancodeoccidente.com.co
- www.bancafe.com.co

- www.bancodecredito.com.co
- www.bbva.com.co
- www.banistmo.com.co
- www.davivienda.com.co
- www.gnbsudameris.com.co
- www.megabanco.com.co
- www.bancopopular.com.co
- www.colmena.com.co
- www.bancocajasocial.com.co
- www.avillas.com.co
- www.latam.citibank.com/colombia/application
- www.granahorrar.com.co
- Departamento Nacional de Estadística – DANE “EVOLUCION DE LA ECONOMIA COLOMBIANA Segundo trimestre de 2005”
- www.lanota.com.co/noticias/barras/Noticias/Noticia9553.php

ANEXO A

RANKING DE BANCOS Y UTILIDADES DE BANCOS

Tabla 2. Ranking de Bancos por volumen de Activos Julio 2005²⁸

ENTIDAD	Activos (Miles de \$)
BANCOLOMBIA S.A.	22,467,998,616
BANCO DE BOGOTA	11,542,818,384
BBVA COLOMBIA	8,016,022,199
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	7,104,756,711
DAVIVIENDA S.A.	6,763,183,600
GRANBANCO S.A.	6,372,715,403
OCCIDENTE	6,214,860,832
BANCO POPULAR S.A.	5,881,649,158
BCSC	4,577,153,374
BANCO GRANAHORRAR S.A.	4,006,839,445
AV VILLAS	3,696,755,615
RED MULTIBANCA COLPATRIA S.A.	3,584,900,860
BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A.	3,574,105,335
CITIBANK	3,202,006,259
CREDITO	2,472,988,245
MEGABANCO S.A.	2,212,128,845
BANCO GNB SUDAMERIS S.A.	2,197,864,033
BANSUPERIOR	1,133,777,096
BANISTMO COLOMBIA S.A.	1,119,111,641
UNION COLOMBIANO	796,028,668
ABN AMRO BANK COLOMBIA S.A.	504,107,995

²⁸ Superintendencia Bancaria de Colombia, "Principales cifras del sector financiero"

Tabla 3. Utilidades de los Bancos a Julio de 2005²⁹

Ranking	Entidad	Valor (millones \$)
1	BANCOLOMBIA	413,990
2	BANCO DE BOGOTA	212,973
3	DAVIVIENDA	156,422
4	BANAGRARIO	126,402
5	OCCIDENTE	99,580
6	BANCO POPULAR	94,579
7	BBVA	91,990
8	RED MULTIBANCA COLPATRIA	83,978
9	BANCO GRANAHORRAR	70,299
10	CITIBANK	66,749
11	BANCO AV VILLAS	51,523
12	GRANBANCO	51,279
13	MEGABANCO	43,761
14	CREDITO	37,388
15	BANSUPERIOR	24,774
16	BANCO SANTANDER	21,566
17	SUDAMERIS	20,798
18	BCSC	20,053
19	UNION COLOMBIANO	11,075
20	BANISTMO	7,718
21	ABN AMRO BANK	276

²⁹ Información publicada en www.superbancaria.gov.co Balances a Julio de 2005

ANEXO B

TRASCIPCIÓN DE PROTOCOLOS

Pedro Aponte

Edad: 62
Estrato: 3
Estado Civil: Casado
Hijos: 3

Cuando pienso en escoger un Banco primero analizo cual está cerca de mi casa para no tener que tomar bus cuando tenga que ir a pagar servicios o a retirar mi pensión. Realmente me gusta ir al Banco porque me distraigo un poco, pero no me gusta cuando esta muy congestionado, prefiero hacer las transacciones personalmente y no me gusta utilizar el teléfono ni tampoco tengo Internet.

Por ultimo escojo un Banco que tenga buen renombre, que sea conocido y que sea grande.

Martha Rueda Sanabria

Edad: 38
Estrato: 6
Estado Civil: Casado
Hijos: 2

Me gusta un banco que no sea masivo que no tenga mucha gente, que tenga buena atención y que los costos de las transacciones no sean tan altos.

Una entidad con prestigio, conocida y que tenga buenos productos y servicios, que me ofrezca buenas tasas y facilidades de pago en los préstamos.

Orlando Rueda

Edad: 50
Estrato: 5
Estado Civil: Soltero

Cuando selecciono una entidad financiera busco que tenga buen servicio, en cuanto a costos que sean justos, que cobre algunos servicios y otros no.

Que ofrezca promociones, buena atención al Cliente, que pueda pagar todos los servicios públicos, que me ofrezcan productos a mi gusto, que tenga buena cobertura que lo pueda encontrar en sitios claves.

Que me regalen obsequios en fechas especiales, y que tengan incentivos para clientes cumplidos con las obligaciones.

Me gusta que cuando pague o realice una transacción no me demore mucho en la fila, que los cajeros sean ágiles en la recepción y que sean amables.

Mónica Gutiérrez

Edad: 22

Estrato: 3

Estado Civil: Soltera

Me gustan los Bancos que tengan oficinas amplias, seguras y aseadas con personas bien presentadas. Que no cobren cuota de manejo, también que me envíen información de todos los productos en los extractos.

Me gusta consultar los saldos y hacer pagos por teléfono, como Colmena, para no tener que desplazarme y cuando tenga que ir a hacer transacciones me gusta que tenga horarios adicionales. Que tengan una buena red de cajeros automáticos ubicados en todas las ciudades de Colombia.

Gustavo Rivera

Edad: 32

Estrato: 4

Estado Civil: Casado

Hijos: 1

Tengo mis productos en el Citibank porque me parece que tiene buena tecnología y soluciones por Internet y por teléfono, sin embargo me parece que es un poco caro. Pienso que en este Banco tengo mi plata segura porque es un Banco internacional con respaldo. Prefiero no tener que ir al Banco para nada, porque me parecen que siempre están muy congestionados.

Joseph Villamizar

Edad: 27

Estrato: 3

Estado Civil: Soltero

Prefiero los bancos que tengan buena tecnología, buenos canales de atención, oficinas, canales electrónicos y puntos de autoservicio. También selecciono bancos que me ofrezcan soluciones de financiación cómodas con costos razonables, con facilidades de cuotas flexibles y que se acomoden a mis ingresos.

No me gustan los Bancos pequeños ni grandes, prefiero los medianos, los grandes me disgustan porque uno es un cliente más y no soy reconocido como cliente importante me considero un número más, y en los pequeños no tengo buenos productos y baja cobertura.

Ricardo Bernal

Edad: 44

Estrato: 5

Estado Civil: Casado

Hijos: 2

Mi banco me ofrece buenos productos que me ayudan a satisfacer mis necesidades de endeudamiento pero las tasas pienso que siguen siendo muy altas. Los Bancos son necesarios para el manejo del dinero y para referencias comerciales. Hay algunos bancos que son ineficientes porque se presentan problemas y no los resuelven oportunamente le toman del pelo a uno cuando se presentan las quejas son pésimos en la atención y en las respuestas que le dan a uno.

ANEXO C

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

Buenos días (tardes), mi nombre es..... me encuentro realizando una investigación sobre el sector bancario y sus opiniones son muy importantes para la finalidad del estudio, razón por la cual le agradezco me conteste las siguientes preguntas:

Nombre: _____ Sexo: H..(1) M..(2)

Dirección: _____ Teléfono: _____

Ingresos al mes: - Menos de \$ 750.000.....(1) - Edad: _____
 - De \$ 750.000 a \$ 2'500.000.....(2)
 - De \$2'500.001 a \$ 5'000.000.....(3) - Estrato Social: (3) (4) (5)
 - Más de \$5'000.000.....(4)

Ocupación: - Empleado.....(1) - Pensionado.....(2) - Independiente...(3)
 - Comerciante.....(4) - Ama de Casa....(5) - Estudiante.....(6)
 - Desempleado....(7)

Nivel de estudios Alcanzados: - Ninguno.....(1) - Primaria.....(2) - Secundaria.....(3)
 - Técnica.....(4) - Universitaria.....(5) - Postgrado.....(6)

1. ¿Tiene usted actualmente relación comercial con alguna entidad bancaria?

SI.....(1)
 NO..... (2) → **Termine Encuesta**

2. Qué tipos de productos utiliza o tiene usted actualmente de los Bancos?

Préstamos/ créditos..... (1) - Cuentas Corrientes o de Ahorros....(2)
 Inversiones(3) - Tarjetas de crédito.....(4)
 Otro..... (5)

3. Qué canales electrónicos utiliza usted habitualmente?

Teléfono..... (1) - Internet.....(2)
 Cajero Automático..... (3) - Terminales de Autoservicio....(4)
 - Ninguno..... (5)

4. ¿Con qué frecuencia visita usted una oficina bancaria, ya sea para hacer consultas, operaciones o transacciones?

- A diario..... (1) - Varias veces por semana...(2)
 - Una vez a la semana..... (3) - Dos veces al mes.....(4)
 - Una vez al mes..... (5) - Ocasionalmente.....(6)

5. Utilizando una escala de 1 a 10, en donde 1 significa NADA IMPORTANTE y 10 significa TOTALMENTE IMPORTANTE, pensando en una entidad bancaria, dígame por favor, para usted qué tan importante son los siguientes aspectos para seleccionar un Banco:

1. Cantidad de Oficinas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/>
2. Amplio portafolio de productos ofrecidos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/>
3. Las promociones y ofertas que realiza	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/>
4. Bajos costos en Tasas y comisiones	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/>
5. Atención personalizada	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/>

6. Horarios Adicionales 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Rapidez de atención en Cajas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Servicios por Internet y Teléfono 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Solidez y Respaldo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Facilidades de parqueo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6 Con cuál (es) entidad (es) bancaria (s) tiene usted cuenta o relación comercial actualmente? ¿Con qué otra entidad?

7. Para finalizar, le voy a mencionar algunos aspectos que las personas tienen en cuenta con respecto a una entidad bancaria, por favor dígame, con base en esta ~~tarea~~ **PASE TARJETA DE ACUERDO**) qué tan de acuerdo está usted con que las entidades que le voy a mencionar cumplen o no dichos aspectos.

Si usted no tiene cuenta o relación comercial con alguno (s) de estos bancos, no importa, responda por favor con base en lo que usted conoce o se imagina de ese banco.

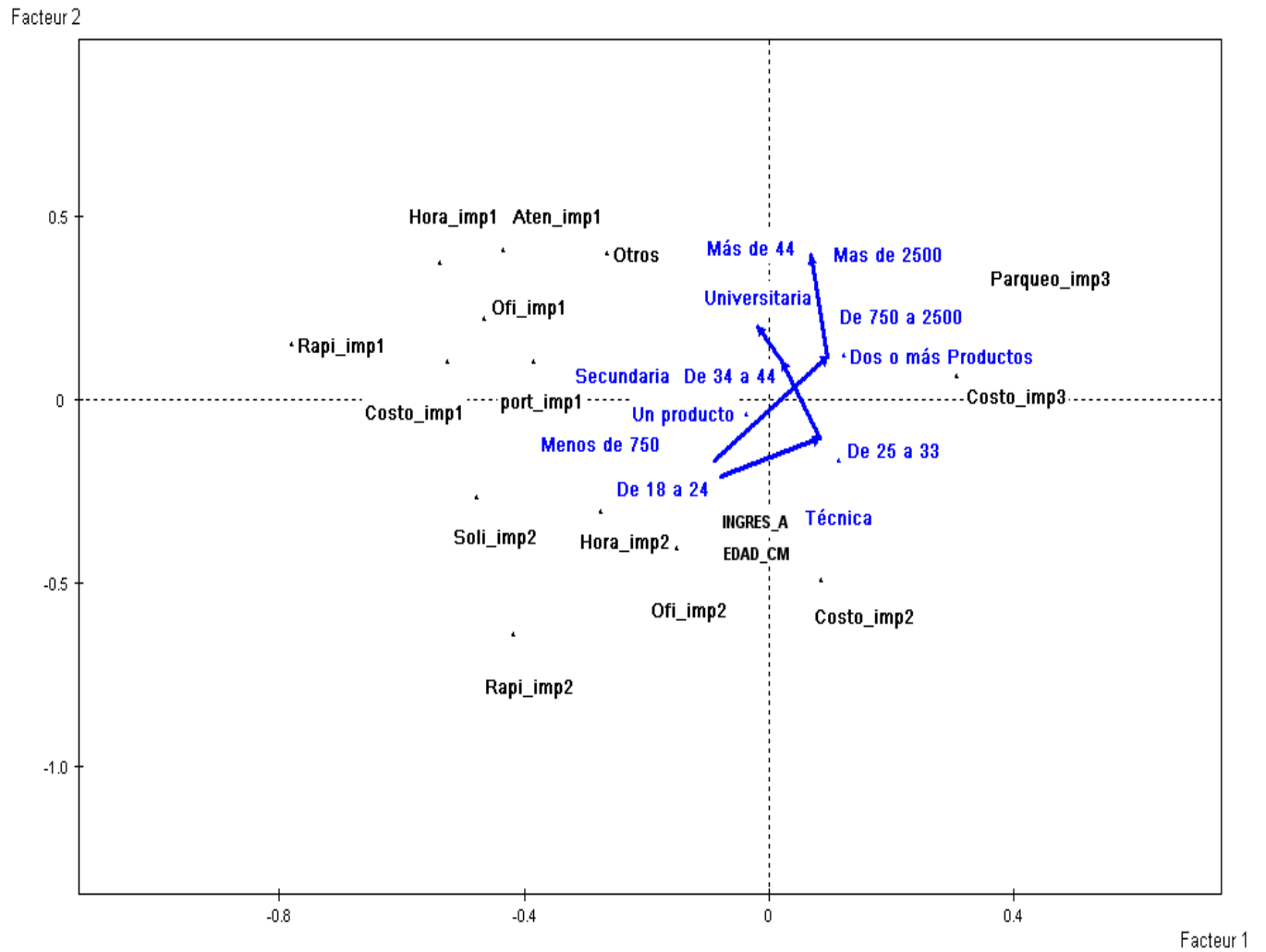
Comencemos....¿Qué tan de acuerdo está usted con que el banco... (CITE CADA UNO DE LOS 10 BANCOS SELECCIONADOS) cumple con.... (CITE CADA ASPECTO, ROTANDO EL ORDEN DE LECTURA TANTO DEL BANCO COMO DEL ELEMENTO)?

ATRIBUTO	ELEMENTO	BANCOLOMIBIA	CONAMI	BBVA	De Bogotá	Davivienda	De Occidente	Colpatría	Colmena	Citibank	De Crédito
CONFIANZA	- Muestra solidez y respaldo										
	- Tiene socios o casa matriz extranjera										
	- Profesionalismo de sus funcionarios										
	- Amplio portafolio de productos y servicios										
CUBRIMIENTO	- Ofrece cubrimiento internacional										
	- Tiene una amplia red de oficinas										
	- Tiene amplio cubrimiento nacional										
TECNOLOGÍA	- Permite transacciones por Internet										
	- Permite transacciones por teléfono										
	- Tiene un amplio número de Cajeros Automáticos										
ATENCION EN OFICINAS	- Horarios adicionales										
	- Rapidez en la atención en oficinas										
	- Oficinas amplias y cómodas										
	- Buena atención en las oficinas										
	- Tiene facilidades de parqueo										
SERVICIO RAPIDO	- Responde rápidamente los requerimientos										
	- Es fácil abrir cuentas y/o inversiones										
	- Es fácil para acceder a préstamos										
	- Ofrece información oportuna al cliente										
PRECIOS	- Realiza promociones y ofertas										
	- Bajos costos de comisiones e intereses										

AGRADEZCA Y VAYA A DATOS DE CONTROL

ANEXO D

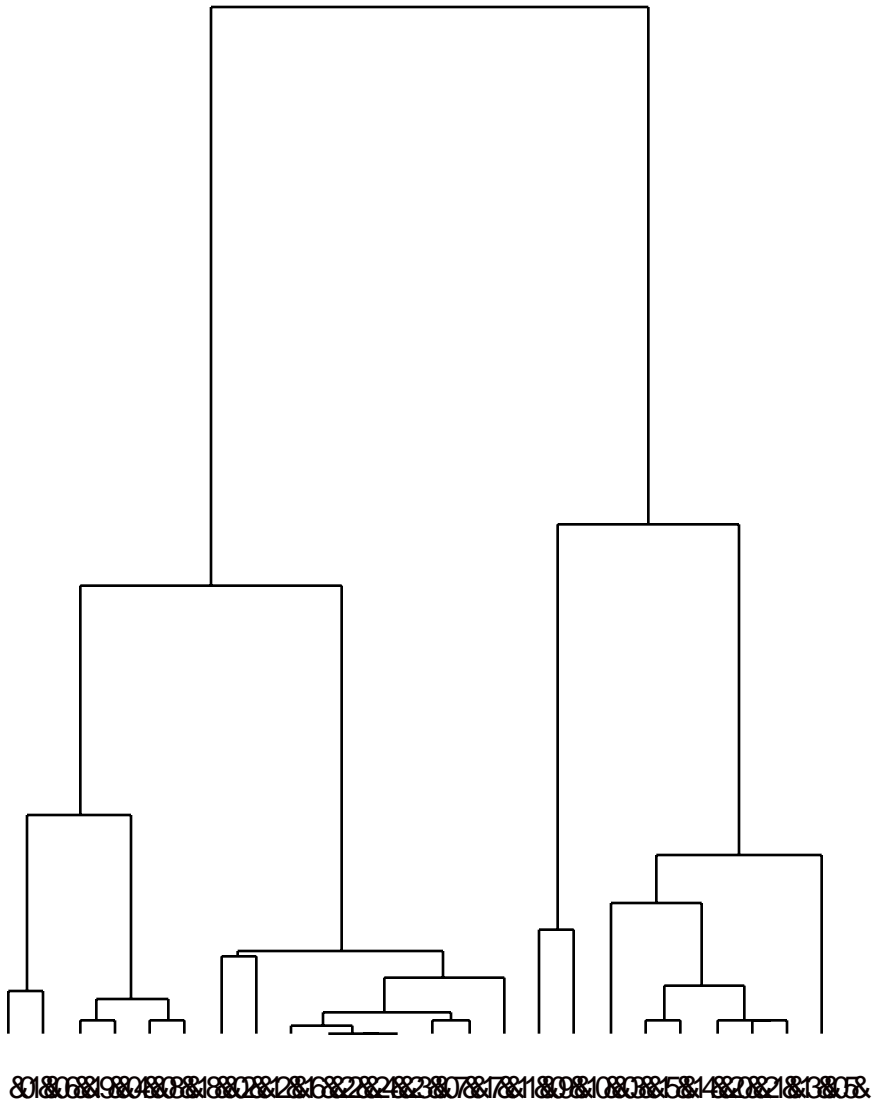
DISTRIBUCION DE LAS CARACTERISTICAS DE TODA LA MUESTRA



ANEXO E

DENODOGRAMA DE SEGMENTACION

Castro



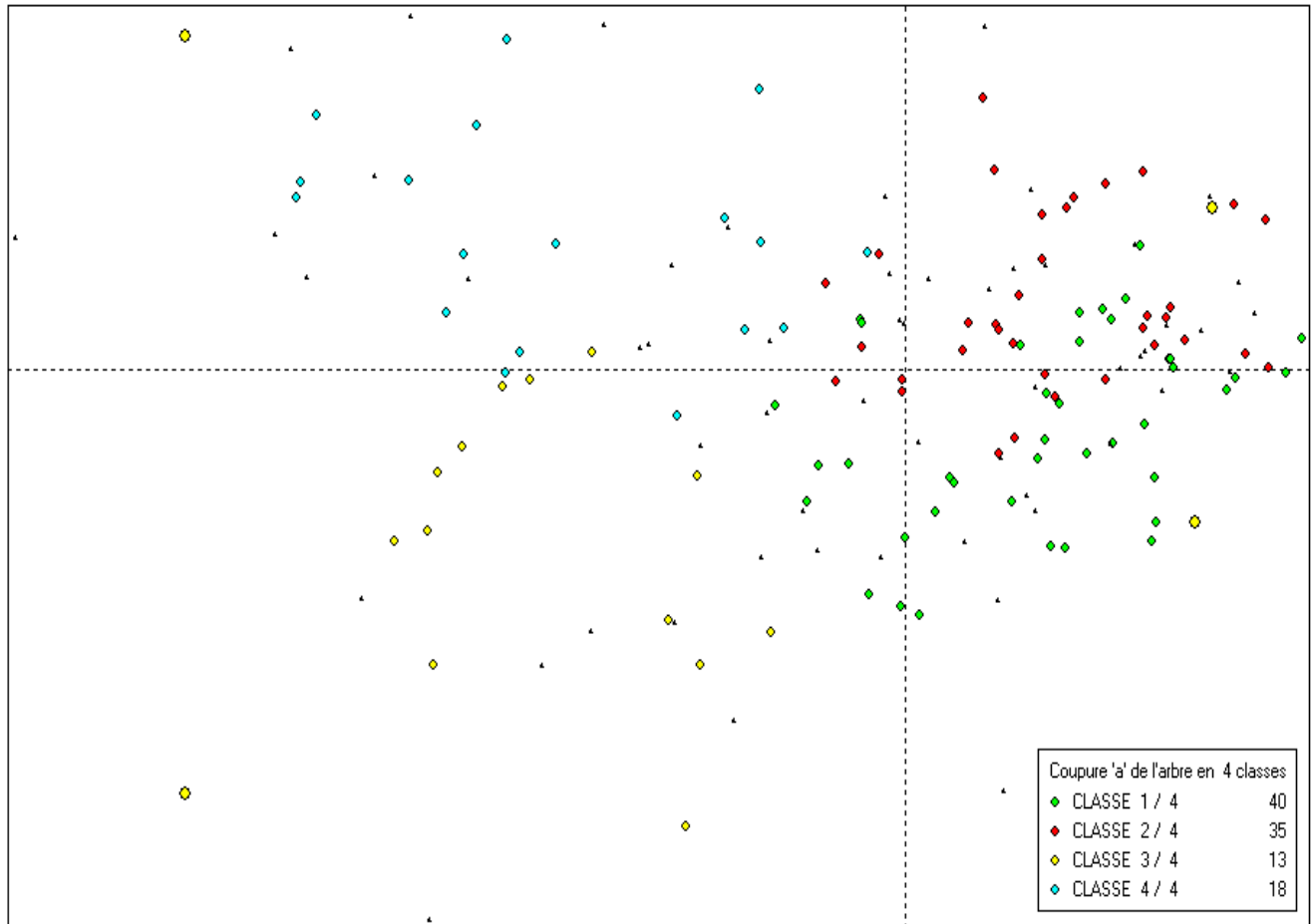
ANEXO F

RESUMEN DESCRIPCION DE SEGMENTOS

Segmentos	Necesidades		Características Descriptoras		
	Valora	No valora	Edad	Estrato	Otros
Segmento 1	-Solidez del Banco -Atención rápida en Caja -Horarios Extendidos -Promociones	-Parqueaderos -Portafolio de productos	-Todas	-Medio Bajo 3,4	-Ingresos menores a \$750.000 -Empleados -Formación Técnica
Segmento 2	-Costos de los productos -Valoran el portafolio de productos -Medios Electrónicos	-Amplitud de las oficinas -Número de Oficinas	-No diferencia	- Medio Alto 4, 5	- Ingresos entre \$750.000 y \$2.000.000 -Universitarios
Segmento 3	-Cantidad de oficinas -Cobertura Nacional	-Parqueaderos -Solidez -Rapidez en las oficinas - Costos	- No diferencia	-No diferencia	- Estudiantes
Segmento 4	- Obligación de tener un banco	- Número de Oficinas - Costos -	- Personas Mayores	-No diferencia	- Poco usuarias de los Bancos - Amás de casa y pensionados - Hombres

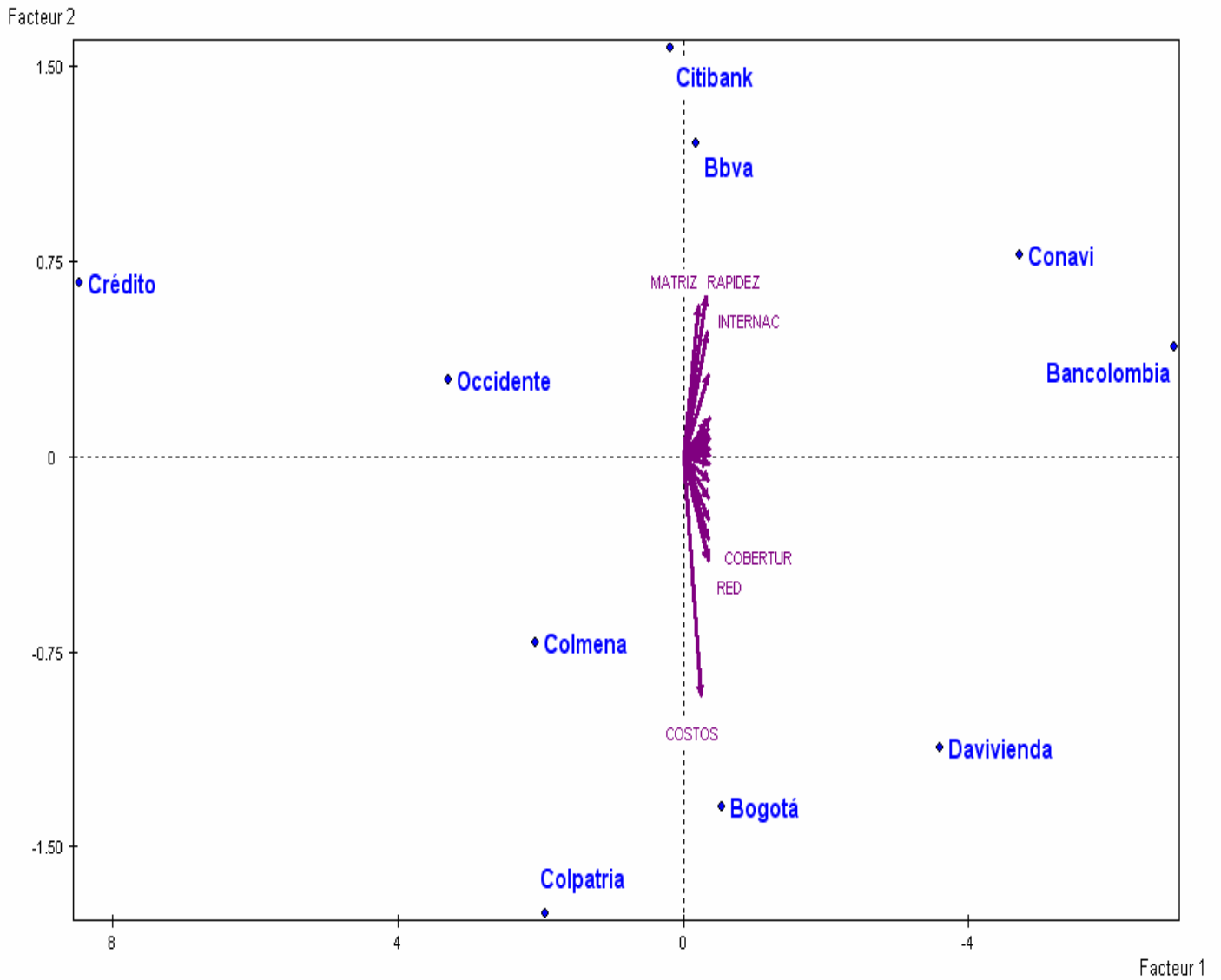
ANEXO G

GRAFICO DISTRIBUCION DE LOS SEGMENTOS



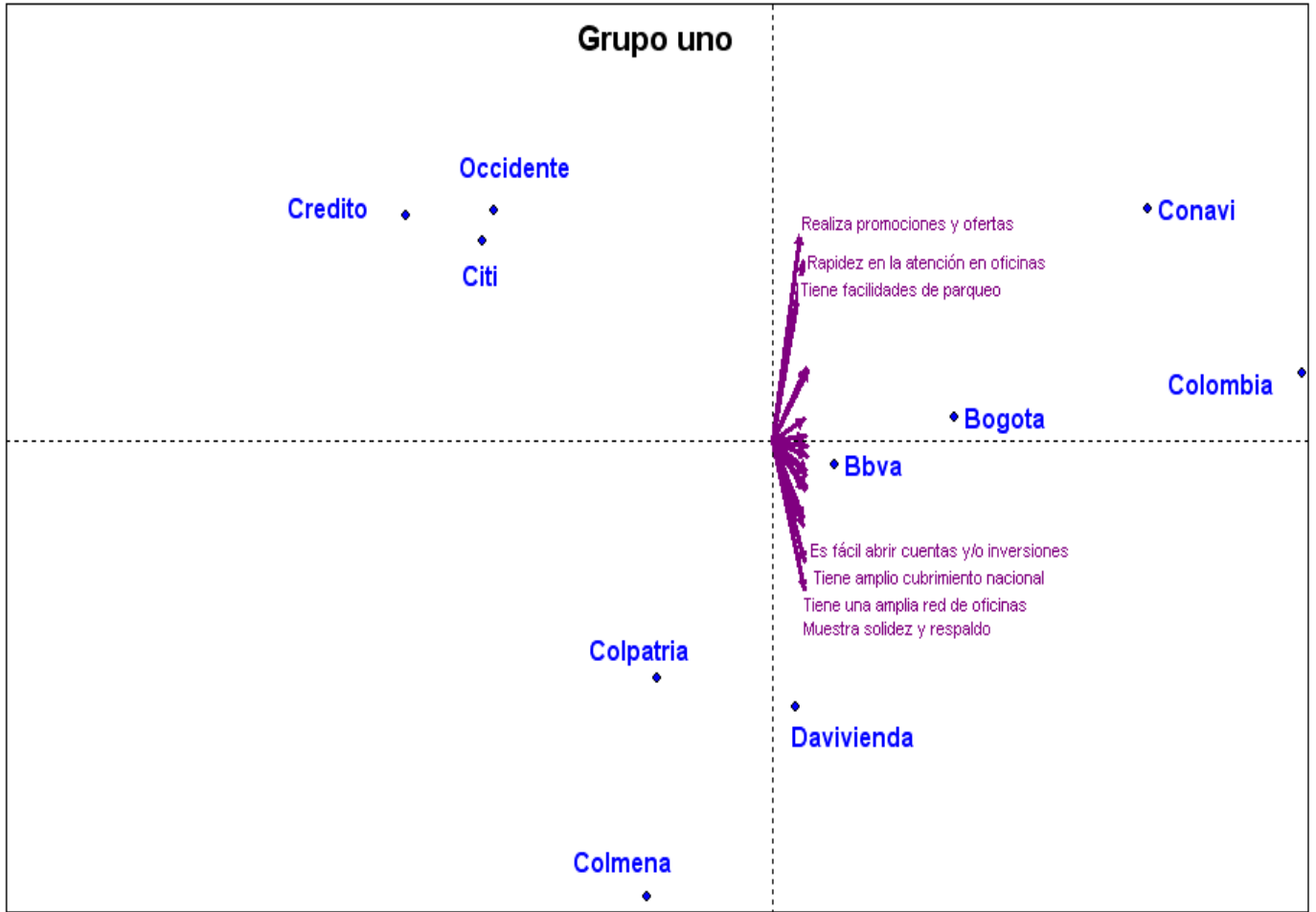
ANEXO H

POSICIONAMIENTO DE LOS BANCOS PARA TODA LA MUESTRA



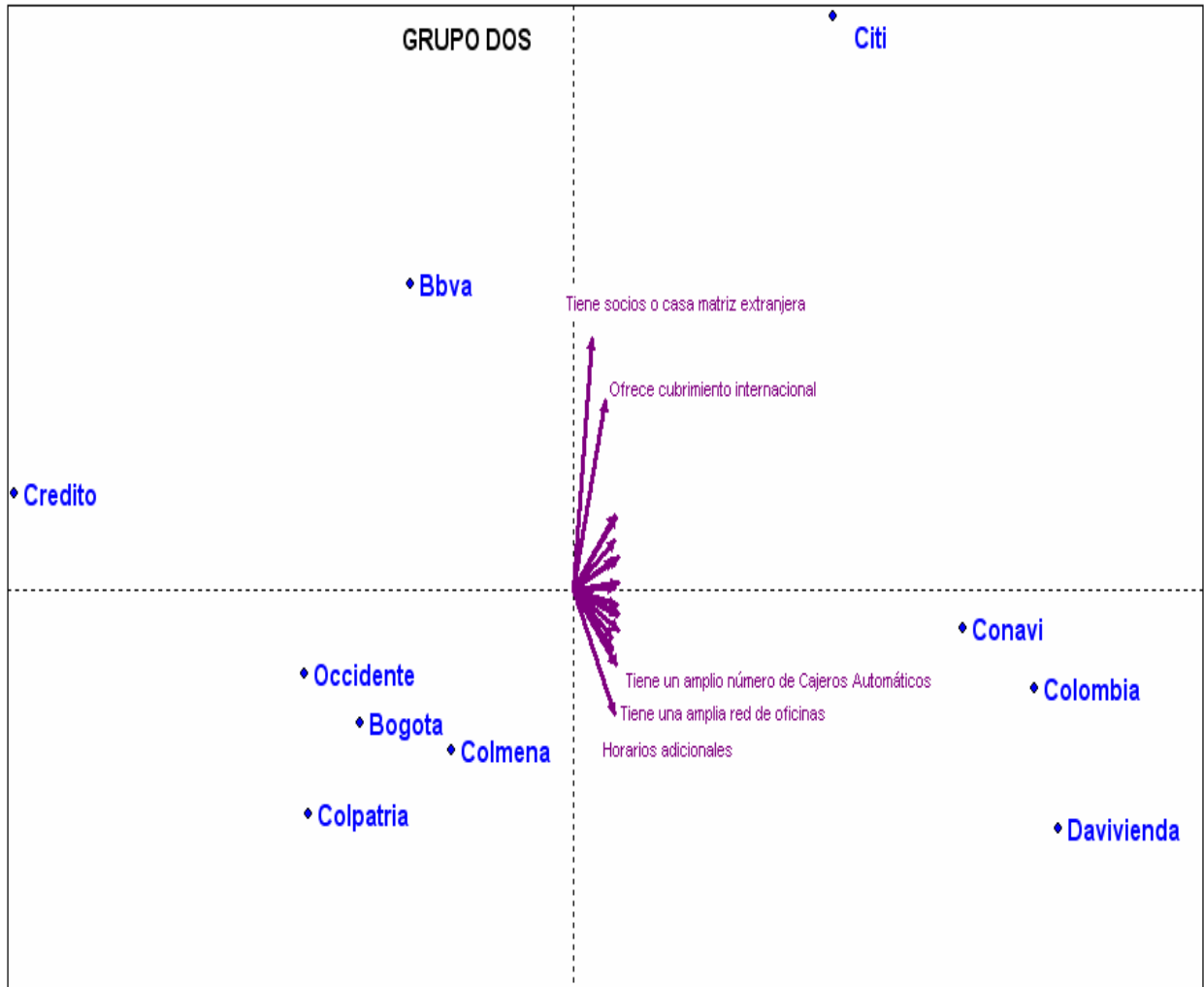
ANEXO I

POSICIONAMIENTO SEGMENTO 1



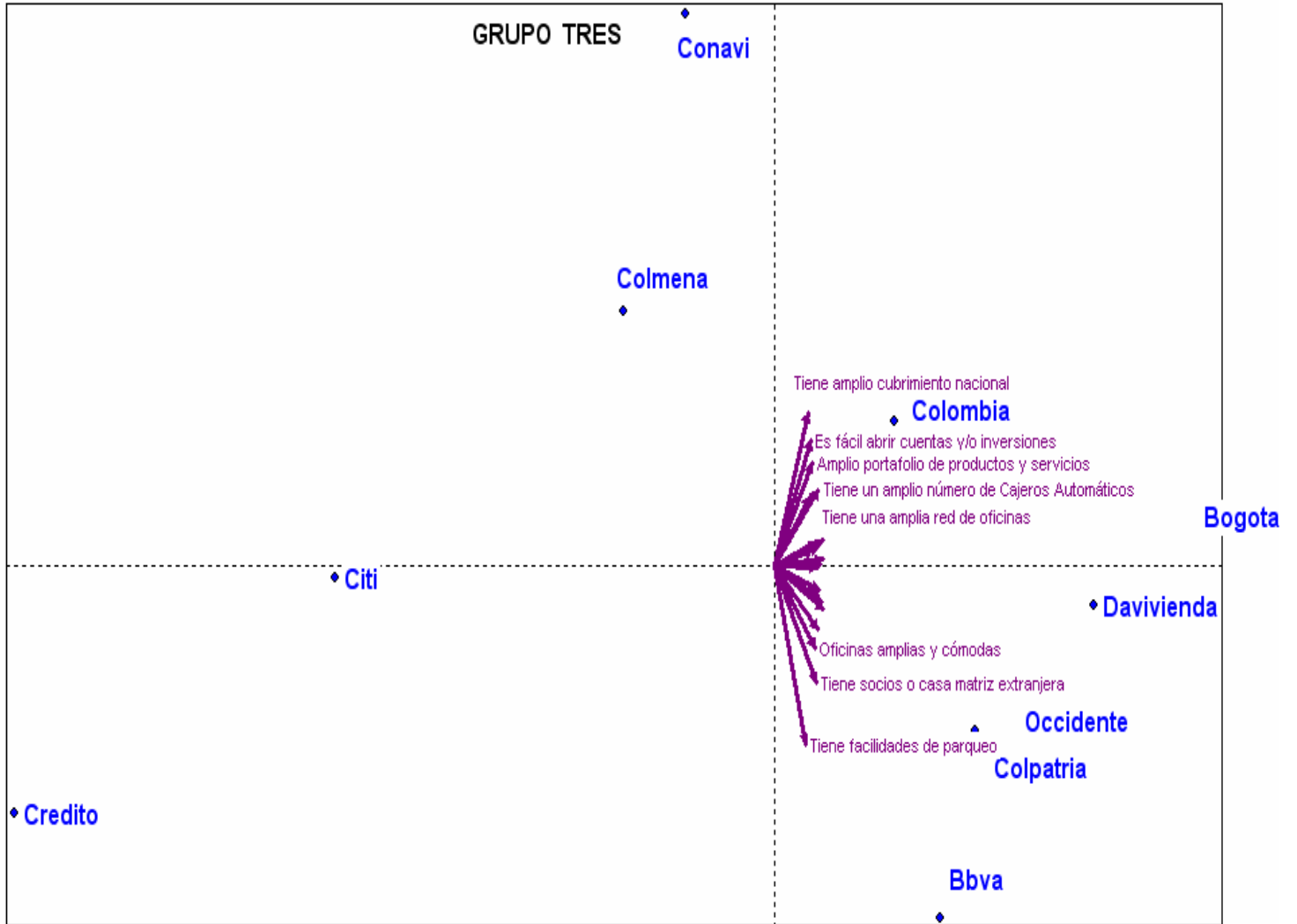
ANEXO J

POSICIONAMIENTO SEGMENTO 2



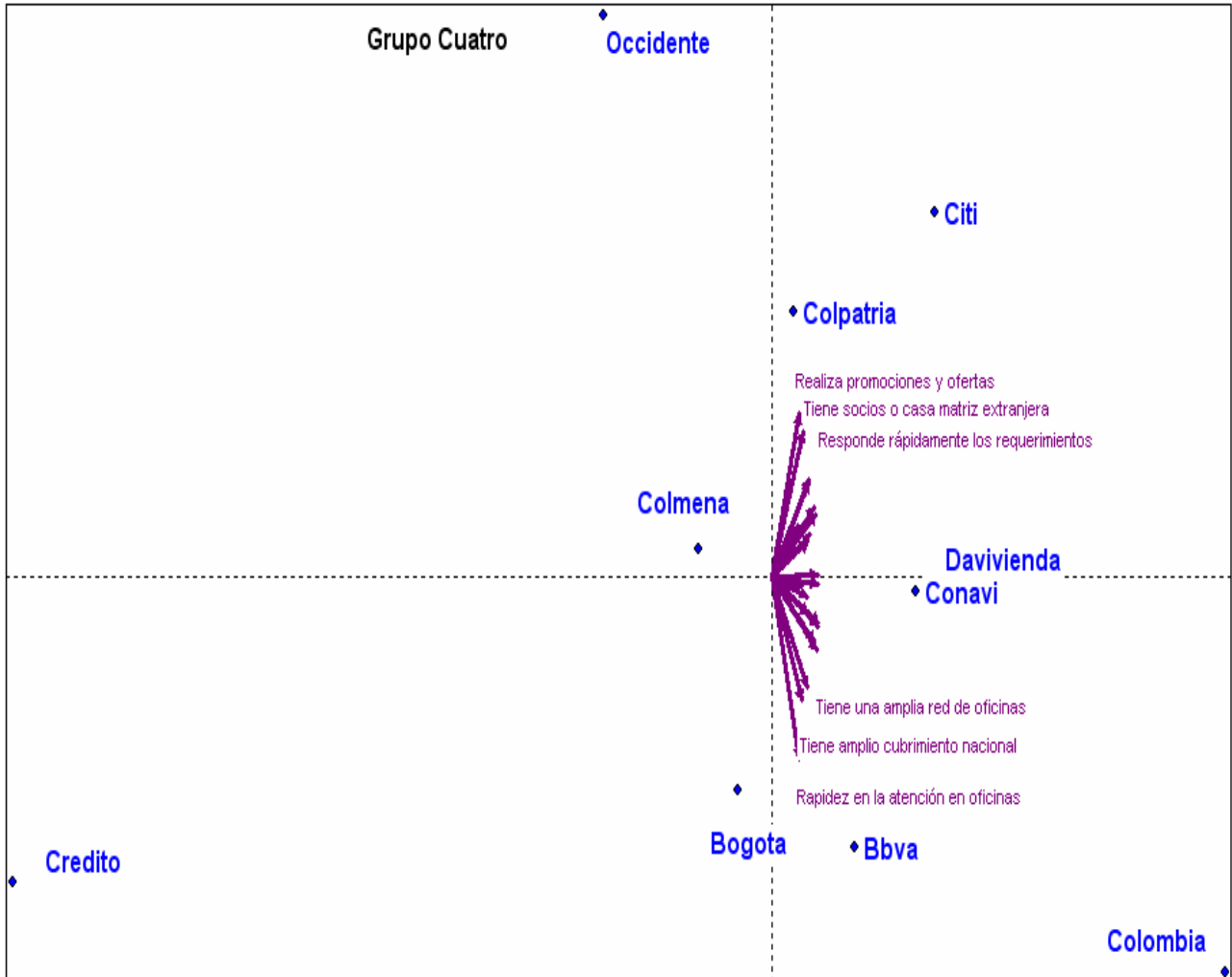
ANEXO K

POSICIONAMIENTO SEGMENTO 3



ANEXO L

POSICIONAMIENTO SEGMENTO 4



ANEXO M MATRICES DE CORRELACION

Matriz de correlación para toda la muestra

MATRIZ DE CORRELACIONES TODA LA MUESTRA	SOLIDEZ	MATRIZ	PROFESIO	PORTAFOL	INTERNAC	RED	COBERTUR	INTERNET	TELEFONO	CAJEROS	HORARIOS	RAPIDEZ	AMPLITUD	ATENCIÓN	PARQUEO	RESPUEST	FACILIDA	PRESTAMO	OPORTUNI	PROMOCIO	COSTOS	
Muestra solidez y respaldo	1.00																					
Tiene socios o casa matriz extranjera	0.62	1.00																				
Profesionalismo de sus funcionarios	0.95	0.57	1.00																			
Amplio portafolio de productos y servicios	0.96	0.55	0.94	1.00																		
Ofrece cubrimiento internacional	0.89	0.67	0.80	0.92	1.00																	
Tiene una amplia red de oficinas	0.91	0.38	0.91	0.86	0.69	1.00																
Tiene amplio cubrimiento nacional	0.91	0.42	0.90	0.87	0.76	0.95	1.00															
Permite transacciones por Internet	0.98	0.54	0.97	0.96	0.86	0.92	0.91	1.00														
Permite transacciones por teléfono	0.97	0.52	0.96	0.96	0.83	0.91	0.88	0.99	1.00													
Tiene un amplio número de Cajeros Aut.	0.92	0.41	0.95	0.88	0.70	0.97	0.94	0.92	0.92	1.00												
Horarios adicionales	0.92	0.39	0.95	0.90	0.76	0.89	0.91	0.95	0.93	0.94	1.00											
Rapidez en la atención en oficinas	0.79	0.46	0.79	0.81	0.82	0.64	0.67	0.84	0.81	0.72	0.83	1.00										
Oficinas amplias y cómodas	0.93	0.43	0.86	0.90	0.84	0.86	0.89	0.95	0.94	0.85	0.92	0.84	1.00									
Buena atención en las oficinas	0.92	0.49	0.90	0.96	0.93	0.82	0.84	0.93	0.91	0.85	0.88	0.90	0.89	1.00								
Tiene facilidades de parqueo	0.76	0.40	0.85	0.76	0.68	0.76	0.84	0.81	0.77	0.87	0.86	0.82	0.75	0.83	1.00							
Responde rápidamente los requerimientos	0.94	0.41	0.92	0.94	0.84	0.90	0.85	0.96	0.95	0.89	0.93	0.86	0.93	0.94	0.74	1.00						
Es fácil abrir cuentas y/o inversiones	0.94	0.43	0.91	0.93	0.80	0.91	0.82	0.95	0.96	0.89	0.90	0.81	0.90	0.91	0.70	0.99	1.00					
Es fácil para acceder a préstamos	0.92	0.54	0.92	0.89	0.79	0.95	0.97	0.93	0.89	0.92	0.87	0.67	0.86	0.85	0.81	0.86	0.84	1.00				
Ofrece información oportuna al cliente	0.94	0.55	0.91	0.93	0.83	0.90	0.92	0.96	0.96	0.87	0.88	0.71	0.94	0.86	0.74	0.87	0.87	0.93	1.00			
Realiza promociones y ofertas	0.85	0.69	0.91	0.84	0.75	0.70	0.77	0.84	0.83	0.80	0.84	0.70	0.72	0.77	0.78	0.72	0.71	0.79	0.81	1.00		
Bajos costos de comisiones e intereses	0.62	0.29	0.66	0.58	0.44	0.72	0.79	0.66	0.60	0.63	0.63	0.24	0.60	0.45	0.48	0.52	0.50	0.80	0.74	0.61	1.00	

Matriz de correlación para Segmento 1

MATRIZ DE CORRELACIONES SEGMENTO 1	SOLIDEZ	CASA MATRIZ	PROFESIONA LISMO	PORTAFOLIO	INTERNAC	RED	COBERTUR	INTERNET	TELEFONO	CAJEROS	HORARIOS	RAPIDEZ	AMPLITUD	ATENCIÓN	PARQUEO	RESPUESTA	FACILIDAD	PRESTAMOS	OPORTUNIDAD	PROMOCIONES	COSTOS	
Muestra solidez y respaldo	1.00																					
Tiene socios o casa matriz extranjera	0.82	1.00																				
Profesionalismo de sus funcionarios	0.86	0.94	1.00																			
Amplio portafolio de productos y servicios	0.89	0.88	0.95	1.00																		
Ofrece cubrimiento internacional	0.85	0.79	0.87	0.86	1.00																	
Tiene una amplia red de oficinas	0.94	0.81	0.84	0.85	0.92	1.00																
Tiene amplio cubrimiento nacional	0.85	0.91	0.84	0.84	0.79	0.80	1.00															
Permite transacciones por Internet	0.82	0.85	0.87	0.79	0.90	0.84	0.86	1.00														
Permite transacciones por teléfono	0.79	0.89	0.85	0.78	0.84	0.79	0.86	0.97	1.00													
Tiene un amplio número de Cajeros Aut.	0.94	0.81	0.89	0.91	0.84	0.92	0.76	0.83	0.81	1.00												
Horarios adicionales	0.78	0.79	0.87	0.86	0.92	0.85	0.78	0.90	0.88	0.88	1.00											
Rapidez en la atención en oficinas	0.54	0.72	0.79	0.69	0.78	0.62	0.64	0.86	0.85	0.70	0.91	1.00										
Oficinas amplias y cómodas	0.75	0.74	0.81	0.81	0.84	0.75	0.84	0.90	0.87	0.80	0.93	0.88	1.00									
Buena atención en las oficinas	0.76	0.86	0.96	0.91	0.83	0.76	0.77	0.85	0.83	0.87	0.91	0.88	0.86	1.00								
Tiene facilidades de parqueo	0.56	0.57	0.75	0.78	0.73	0.56	0.59	0.69	0.64	0.70	0.85	0.84	0.88	0.86	1.00							
Responde rápidamente los requerimientos	0.86	0.78	0.89	0.89	0.94	0.90	0.78	0.90	0.84	0.88	0.91	0.79	0.88	0.86	0.80	1.00						
Es fácil abrir cuentas y/o inversiones	0.85	0.59	0.73	0.73	0.92	0.90	0.69	0.83	0.71	0.82	0.81	0.62	0.80	0.69	0.66	0.90	1.00					
Es fácil para acceder a préstamos	0.83	0.73	0.90	0.90	0.84	0.85	0.66	0.70	0.61	0.87	0.80	0.63	0.72	0.87	0.76	0.88	0.80	1.00				
Ofrece información oportuna al cliente	0.82	0.87	0.95	0.91	0.85	0.79	0.84	0.83	0.76	0.78	0.78	0.70	0.80	0.90	0.73	0.87	0.76	0.89	1.00			
Realiza promociones y ofertas	0.43	0.65	0.76	0.66	0.67	0.52	0.44	0.69	0.70	0.65	0.81	0.92	0.68	0.86	0.78	0.69	0.46	0.65	0.63	1.00		
Bajos costos de comisiones e intereses	0.51	0.70	0.71	0.52	0.58	0.59	0.55	0.58	0.51	0.50	0.49	0.50	0.40	0.66	0.29	0.49	0.45	0.64	0.73	0.51	1.00	

Matriz de Correlación para el Segmento 2

MATRIZ DE CORRELACIONES SEGMENTO 2	SOLIDEZ	CASA MATRIZ	PROFESIONA LISMO	PORTAFOLIO	INTERNAC	RED	COBERTUR	INTERNET	TELEFONO	CAJEROS	HORARIOS	RAPIDEZ	AMPLITUD	ATENCION	PARQUEO	RESPUESTA	FACILIDAD	PRESTAMOS	OPORTUNIDAD	PROMOCIONES	COSTOS	
Muestra solidez y respaldo	1.00																					
Tiene socios o casa matriz extranjera	0.60	1.00																				
Profesionalismo de sus funcionarios	0.91	0.48	1.00																			
Amplio portafolio de productos y servicios	0.89	0.54	0.90	1.00																		
Ofrece cubrimiento internacional	0.77	0.84	0.68	0.82	1.00																	
Tiene una amplia red de oficinas	0.75	0.20	0.71	0.74	0.51	1.00																
Tiene amplio cubrimiento nacional	0.74	0.20	0.63	0.75	0.51	0.89	1.00															
Permite transacciones por Internet	0.88	0.28	0.84	0.79	0.60	0.94	0.85	1.00														
Permite transacciones por teléfono	0.89	0.33	0.88	0.86	0.65	0.95	0.85	0.98	1.00													
Tiene un amplio número de Cajeros Automáticos	0.81	0.21	0.73	0.71	0.47	0.96	0.85	0.95	0.93	1.00												
Horarios adicionales	0.72	0.01	0.71	0.68	0.35	0.96	0.85	0.94	0.92	0.95	1.00											
Rapidez en la atención en oficinas	0.84	0.31	0.96	0.81	0.59	0.72	0.62	0.87	0.89	0.73	0.76	1.00										
Oficinas amplias y cómodas	0.92	0.39	0.91	0.88	0.70	0.87	0.74	0.95	0.96	0.90	0.86	0.90	1.00									
Buena atención en las oficinas	0.94	0.46	0.88	0.90	0.78	0.83	0.80	0.95	0.94	0.85	0.81	0.88	0.96	1.00								
Tiene facilidades de parqueo	0.84	0.16	0.78	0.73	0.44	0.72	0.83	0.84	0.81	0.81	0.79	0.78	0.81	0.85	1.00							
Responde rápidamente los requerimientos	0.86	0.30	0.88	0.85	0.63	0.90	0.73	0.95	0.97	0.90	0.90	0.89	0.98	0.93	0.75	1.00						
Es fácil abrir cuentas y/o inversiones	0.88	0.30	0.87	0.81	0.58	0.86	0.72	0.94	0.92	0.92	0.89	0.87	0.97	0.92	0.81	0.97	1.00					
Es fácil para acceder a préstamos	0.81	0.35	0.84	0.83	0.65	0.92	0.79	0.93	0.95	0.90	0.86	0.86	0.94	0.89	0.74	0.93	0.89	1.00				
Ofrece información oportuna al cliente	0.82	0.42	0.76	0.89	0.75	0.83	0.72	0.85	0.88	0.83	0.76	0.72	0.93	0.90	0.66	0.91	0.87	0.87	1.00			
Realiza promociones y ofertas	0.80	0.53	0.73	0.73	0.60	0.84	0.72	0.79	0.83	0.87	0.72	0.62	0.81	0.73	0.61	0.77	0.76	0.84	0.79	1.00		
Bajos costos de comisiones e intereses	0.65	0.14	0.77	0.80	0.46	0.86	0.71	0.79	0.85	0.77	0.84	0.77	0.80	0.72	0.56	0.87	0.79	0.84	0.78	0.70	1.00	

Matriz de Correlación para el segmento 3

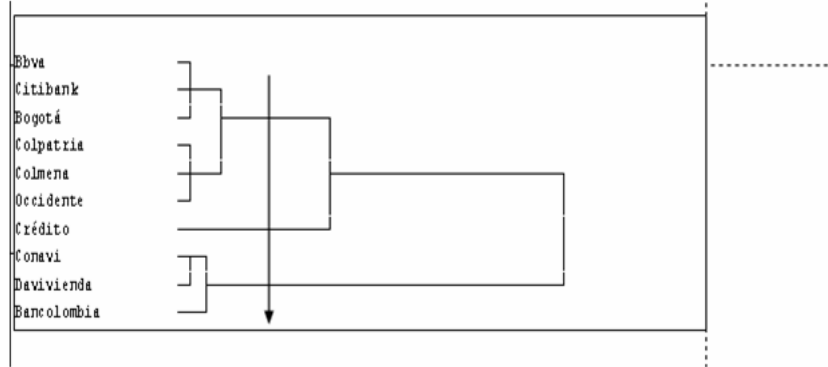
MATRIZ DE CORRELACIONES SEGMENTO 3	SOLIDEZ	CASA MATRIZ	PROFESIONA LISMO	PORTAFOLIO	INTERNAC	RED	COBERTUR	INTERNET	TELEFONO	CAJEROS	HORARIOS	RAPIDEZ	AMPLITUD	ATENCION	PARQUEO	RESPUESTA	FACILIDAD	PRESTAMOS	OPORTUNIDAD	PROMOCIONES	COSTOS	
Muestra solidez y respaldo	1.00																					
Tiene socios o casa matriz extranjera	0.77	1.00																				
Profesionalismo de sus funcionarios	0.83	0.68	1.00																			
Amplio portafolio de productos y servicios	0.76	0.47	0.90	1.00																		
Ofrece cubrimiento internacional	0.65	0.64	0.61	0.66	1.00																	
Tiene una amplia red de oficinas	0.78	0.60	0.69	0.78	0.70	1.00																
Tiene amplio cubrimiento nacional	0.58	0.19	0.49	0.63	0.39	0.80	1.00															
Permite transacciones por Internet	0.85	0.81	0.81	0.74	0.59	0.78	0.58	1.00														
Permite transacciones por teléfono	0.77	0.68	0.60	0.51	0.52	0.62	0.51	0.85	1.00													
Tiene un amplio número de Cajeros Aut.	0.57	0.34	0.36	0.44	0.44	0.64	0.62	0.68	0.81	1.00												
Horarios adicionales	0.80	0.71	0.78	0.61	0.42	0.64	0.46	0.85	0.88	0.89	1.00											
Rapidez en la atención en oficinas	0.74	0.64	0.55	0.36	0.41	0.58	0.44	0.62	0.81	0.59	0.86	1.00										
Oficinas amplias y cómodas	0.68	0.84	0.52	0.44	0.65	0.64	0.36	0.73	0.74	0.36	0.59	0.66	1.00									
Buena atención en las oficinas	0.83	0.82	0.83	0.73	0.57	0.85	0.60	0.86	0.58	0.41	0.73	0.61	0.65	1.00								
Tiene facilidades de parqueo	0.61	0.87	0.42	0.09	0.34	0.27	-0.04	0.54	0.54	0.14	0.58	0.68	0.70	0.59	1.00							
Responde rápidamente los requerimientos	0.81	0.69	0.64	0.60	0.83	0.70	0.61	0.72	0.66	0.52	0.53	0.56	0.69	0.69	0.52	1.00						
Es fácil abrir cuentas y/o inversiones	0.78	0.26	0.56	0.65	0.48	0.67	0.82	0.56	0.57	0.59	0.50	0.52	0.35	0.52	0.13	0.74	1.00					
Es fácil para acceder a préstamos	0.83	0.70	0.72	0.56	0.60	0.68	0.50	0.71	0.83	0.62	0.90	0.96	0.67	0.69	0.63	0.68	0.60	1.00				
Ofrece información oportuna al cliente	0.90	0.60	0.73	0.69	0.67	0.71	0.65	0.76	0.87	0.70	0.81	0.82	0.68	0.63	0.47	0.82	0.83	0.90	1.00			
Realiza promociones y ofertas	0.73	0.58	0.57	0.53	0.60	0.67	0.45	0.51	0.65	0.38	0.64	0.83	0.77	0.57	0.51	0.57	0.54	0.85	0.80	1.00		
Bajos costos de comisiones e intereses	0.66	0.81	0.69	0.56	0.73	0.66	0.45	0.84	0.92	0.72	0.85	0.83	0.76	0.68	0.68	0.84	0.61	0.90	0.91	0.70	1.00	

Matriz de Correlación Segmento 4

MATRIZ DE CORRELACIONES SEGMENTO 4	SOLIDEZ	CASA MATRIZ	PROFESIONALISMO	PORTAFOLIO	INTERNAC	RED	COBERTUR	INTERNET	TELEFONO	CAJEROS	HORARIOS	RAPIDEZ	AMPLITUD	ATENCIÓN	PARQUEO	RESPUESTA	FACILIDAD	PRESTAMOS	OPORTUNIDAD	PROMOCIONES	COSTOS	
Muestra solidez y respaldo	1.00																					
Tiene socios o casa matriz extranjera	0.47	1.00																				
Profesionalismo de sus funcionarios	0.88	0.50	1.00																			
Amplio portafolio de productos y servicios	0.75	0.41	0.70	1.00																		
Ofrece cubrimiento internacional	0.80	0.43	0.83	0.62	1.00																	
Tiene una amplia red de oficinas	0.60	0.12	0.53	0.47	0.73	1.00																
Tiene amplio cubrimiento nacional	0.49	0.00	0.48	0.17	0.72	0.88	1.00															
Permite transacciones por Internet	0.81	0.70	0.80	0.62	0.67	0.57	0.40	1.00														
Permite transacciones por teléfono	0.75	0.60	0.83	0.77	0.56	0.45	0.28	0.87	1.00													
Tiene un amplio número de Cajeros Aut.	0.70	0.32	0.80	0.53	0.87	0.79	0.73	0.67	0.61	1.00												
Horarios adicionales	0.49	0.27	0.70	0.58	0.59	0.12	0.08	0.29	0.46	0.63	1.00											
Rapidez en la atención en oficinas	0.55	-0.17	0.48	0.46	0.72	0.49	0.53	0.23	0.17	0.58	0.46	1.00										
Oficinas amplias y cómodas	0.63	0.32	0.65	0.40	0.62	0.37	0.32	0.51	0.46	0.80	0.73	0.47	1.00									
Buena atención en las oficinas	0.44	0.40	0.43	0.39	0.55	0.54	0.48	0.72	0.59	0.57	0.06	0.43	0.34	1.00								
Tiene facilidades de parqueo	0.00	0.16	0.23	0.29	0.37	0.50	0.31	0.32	0.31	0.59	0.30	0.18	0.29	0.56	1.00							
Responde rápidamente los requerimientos	0.29	0.39	0.52	0.48	0.47	0.33	0.20	0.62	0.65	0.60	0.45	0.31	0.45	0.80	0.79	1.00						
Es fácil abrir cuentas y/o inversiones	0.38	0.17	0.67	0.50	0.49	0.45	0.33	0.58	0.70	0.71	0.57	0.32	0.49	0.56	0.74	0.87	1.00					
Es fácil para acceder a préstamos	0.92	0.41	0.88	0.72	0.79	0.68	0.55	0.83	0.80	0.87	0.59	0.55	0.81	0.56	0.28	0.52	0.62	1.00				
Ofrece información oportuna al cliente	0.79	0.52	0.81	0.60	0.79	0.70	0.64	0.92	0.80	0.73	0.25	0.48	0.43	0.82	0.37	0.64	0.62	0.80	1.00			
Realiza promociones y ofertas	0.24	0.61	0.52	0.05	0.45	0.30	0.37	0.54	0.50	0.63	0.39	-0.11	0.53	0.43	0.52	0.58	0.56	0.43	0.48	1.00		
Bajos costos de comisiones e intereses	0.60	0.78	0.73	0.23	0.68	0.28	0.40	0.75	0.59	0.58	0.38	0.16	0.50	0.50	0.14	0.44	0.36	0.57	0.72	0.78	1.00	

ANEXO N

DENODOGRAMA AGRUPACION DE BANCOS POR EVALUACIONES



ANEXO O

TENDENCIAS DE LOS BANCOS DE ACUERDO CON LOS ATRIBUTOS

