

**PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACION EN
ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO ASOCIADOS DE LA TARJETA ÉXITO
(TUYA S.A)**

**HELLEN MARIN PEREZ
MANUEL JOSE CORREA PELAEZ
ANDRES ESCOBAR URIBE**

**UNIVERSIDAD EL ROSARIO CONVENIO CES
GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLIN
2010**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACION EN
ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO ASOCIADOS DE LA TARJETA ÉXITO
(TUYA S.A)**

**HELLEN MARIN PEREZ
MANUEL JOSE CORREA PELAEZ
ANDRES ESCOBAR URIBE**

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialistas en Gerencia de Mercadeo**

Asesor: Ricardo E. Díaz

**UNIVERSIDAD EL ROSARIO CONVENIO CES
GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLIN
2010**

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, noviembre de 2010

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. JUSTIFICACIÓN.....	20
2. PERSPECTIVAS MACROECONÓMICAS PARA EL NEGOCIO.....	22
3. MATRIZ DOFA TARJETA ÉXITO	23
3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	24
3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	25
4. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	27
5. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	30
6. PLAN DE MERCADEO	31
6.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	32
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	32
7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	34
8. EL MERCADO Y NUESTRO CLIENTE ACTUAL	60
8.1 NUESTRO PERFIL ACTUAL	60
8.2 DESEOS Y NECESIDADES DE NUESTRO CLIENTE	61
8.3 LA COMPETENCIA.....	64
8.4 SEGMENTACIÓN	66
9. MARKETING MIX	70
9.1 PRODUCTO	70
9.2 PRODUCTO AMPLIADO	70
9.3 PRECIO.....	70
9.4 DISTRIBUCIÓN.....	71
9.5 PROMOCIÓN.....	71
9.6 PERSONAS	71
9.7 E- MARKETING	72
10. ESTRATEGIAS.....	73
11. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA.....	76
12. FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	80

13. ORGANIGRAMA.....	81
14. BANCARIZACION	83
14.1 BANCA PERSONAL.....	84
14.2 BANCA EMPRESARIAL.....	85
14.3 CIFRAS DE BANCARIZACION	85
15. CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFIA.....	89

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Conocimiento de tarjetas de crédito	36
Gráfico 2. Conocimiento de marca de tarjetas de crédito	36
Gráfico 3. Personas que poseen tarjeta de crédito	37
Gráfico 4. Marca de tarjetas de crédito que poseen las personas	38
Gráfico 5. Personas que no poseen Tarjeta Éxito.....	39
Gráfico 6. Conocimiento de establecimientos de comercio diferentes al Grupo Éxito.....	39
Gráfico 7. Comercios asociados con mayor reconocimiento	40
Gráfico 8. Interés en poder utilizar la Tarjeta Éxito en establecimientos de comercio diferentes al Grupo Éxito	40
Gráfico 9. Categoría de establecimientos de comercio en los que desean poder utilizar la Tarjeta Éxito.....	41
Gráfico 10. Motivos por los que utilizaría la Tarjeta Éxito en Comercios Asociados	42
Gráfico 11. Motivos por los que NO utilizaría la Tarjeta Éxito en Comercios Asociados	42
Gráfico 12. Número de cuotas a las que acostumbran diferir las compras con su Tarjeta de crédito.....	43
Gráfico 13. Monto promedio del valor de las compras con la tarjeta de crédito.....	44
Gráfico 14. Personas que tienen tarjeta de crédito y no desean tener la Tarjeta Éxito:.....	45
Gráfico 15. Personas que tienen tarjeta de crédito y les interesa tener Tarjeta Éxito.....	46
Gráfico 16. Personas que tienen tarjeta de crédito por estrato socio-económico ..	47
Gráfico 17. Personas que tienen tarjeta de crédito por Rango de Edad	47
Gráfico 18. Monto promedio y número de cuotas al que difieren sus compras con la tarjeta de crédito las personas de estrato socio-económico 2	49
Gráfico 19. Monto promedio y número de cuotas al que difieren sus compras con la tarjeta de crédito las personas de estrato socio-económico 3	50
Gráfico 20. Monto promedio y número de cuotas al que difieren sus compras con la tarjeta de crédito las personas de estrato socio-económico 4	51

Gráfico 21. Monto promedio y número de cuotas al que difieren sus compras con la tarjeta de crédito las personas de estrato socio-económico 5	52
Gráfico 22. Monto promedio y número de cuotas al que difieren sus compras con la tarjeta de crédito las personas de estrato socio-económico 6	53
Gráfico 23. Nivel de aceptación de tarjeta de crédito en los establecimientos de comercio	56
Gráfico 24. Tarjetas de crédito utilizadas por los establecimientos de comercio ...	56
Gráfico 25. Rango de comisión que están dispuestos a pagar los establecimientos de comercio por ofrecer la Tarjeta Éxito	57
Gráfico 26. Proporción de comercios asociados que estarían dispuestos a tener promociones compartidas por el uso de la Tarjeta Éxito en su establecimiento	58

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entorno Macroeconómico

Anexo B. Matriz DOFA

Anexo C. Perfil del cliente

Anexo D. Perfil de los empleados

Anexo E. Análisis Financiero

Anexo F. Encuesta al consumidor

Anexo G. Encuesta al comercio asociado

Anexo H. Marco Legal

Anexo I. Perfil Coordinador

Anexo J. Perfil Analista

RESUMEN EJECUTIVO

Presentación de la compañía

Es una compañía de financiamiento con la experiencia, solidez y con penetración de mercado en número de tarjetahabientes en los mercados de crédito de motos, financiación de primas de seguro y crédito masivo en grandes almacenes.

Tuya S.A (Anteriormente SUFI S.A), ocupa un lugar destacado entre las compañías del sector y se distingue por su intensa actividad en el financiamiento de: motos, crédito masivo en grandes almacenes y financiación de primas de seguros (Hoy Cardif). Su lugar destacado va ligado al número de tarjetas colocadas en el mercado, del segmento de grandes superficies es el negocio más grande con más de 1'300.000 tarjetas y más de 1 billón de pesos en desembolsos.

Objetivo de la compañía

Su actividad principal es la intermediación financiera, donde capta dineros del público por medio de CDT's para canalizarlos en forma de crédito especialmente a las personas naturales.

Su estrategia de negocio se dirige principalmente a identificar las necesidades de los clientes para llegarles a través de los canales ofreciendo la financiación como producto complementario. Dentro de su portafolio de productos de encuentra la financiación de motos, tarjeta de crédito para compras en grandes superficies, comercios asociados y seguros Cardif.

Historia Grupo Bancolombia¹

En 1980 Suramericana de Seguros S.A. adquiere a la compañía Colombo Mexicana de Inversiones COLMES y cambia su razón social por Compañía Suramericana de Financiamiento Sufinanciamiento, trasladando su sede a la ciudad de Medellín.

Inicialmente el negocio de Sufinanciamiento estaba orientado a satisfacer las necesidades de crédito de la pequeña y mediana empresa, sin embargo partir de 1992 cambia su estrategia y comienza a desarrollar líneas de crédito dirigidas a personas naturales. En ese momento lanzó el producto de financiación de primas de seguros para los clientes de Suramericana. El desarrollo de nuevas líneas de financiación como tarjetas de marca privada, créditos de vehículos y libre inversión, entre otros, le ha permitido posicionarse en el crédito de consumo.

En 1999 Sufinanciamiento absorbió a Leasing del Pacífico S.A. compañía de financiamiento comercial especializada en la financiación de créditos y leasing de vehículo.

El 29 de diciembre de 2003, Bancolombia S.A., Colcorp Corporación Financiera S.A., Fondo de Empleados de Bancolombia FEBANC, Fundación Bancolombia e Inmobiliaria Bancol S.A., adquirieron a Sufinanciamiento, con lo cual pasó a formar parte del Grupo Bancolombia.

En 2009 Sufinanciamiento S.A. y Bancolombia S.A iniciaron un proyecto de realizar una cesión de activos, pasivos y contratos de Sufi a Bancolombia y los demás a Tuya S.A.

¹ <http://www.tarjetaexito.com.co/infocorp.html>

Productos y Servicios

Financiación de motos

Se trata de un crédito para la compra de motos nuevas, de servicio público o particular, bajo las modalidades de crédito ordinario. La moto a financiar se constituye en la garantía.

Este crédito está dirigido a empleados, jubilados, independientes y transportadores que deseen adquirir el vehículo que siempre han deseado.

Tarjeta Éxito²

La Tarjeta EXITO es un sistema de crédito fácil de sacar, usar y pagar con el cual podrás tener acceso a todo aquello que necesitas, quieres y sueñas, creada de una alianza entre Almacenes EXITO y Tuya.

Ventajas Competitivas

Tuya S.A. tiene tres grandes ventajas competitivas al interior de la compañía y al exterior, estas las traslada a los usuarios finales de las tarjetas.

Capacidad de negociación: Con el tamaño que tiene el negocio de Tarjeta Éxito, cada día será más amplio el portafolio de negocios asociados que se podrán vincular y las posibilidades de pago para los usuarios.

Tamaño de la compañía: Es una de las 5 compañías de financiamiento comercial del país que cuenta con el respaldo del Banco más grande del país y de la empresa de Retail más grande también.

² <http://www.tarjetaexito.com>

Musculo financiero: Esta empresa cuenta con más 1,3 billones de pesos de Activos que respaldan la operación.

Objetivo general del proyecto

Crece el medio de pago Tarjeta Éxito en todos los negocios que cumplan con los parámetros formulados por la compañía para este perfil, de los \$38.931.998.016 de la tendencia de ventas 2010, crecer en un 20% para el 2011, terminando con ventas de \$ 46.718.397.619, con el fin de aumentar la participación de ventas a un 4% en modelo de negocio.

Objetivos específicos del proyecto

Realizar una investigación de mercados que nos ayude a realizar las mejores estrategias en el punto de venta y para estar más cerca al consumidor.

Capacitar un grupo de personas con un perfil determinado para que adquieran los conocimientos necesarios para llegarles a nuestros clientes potenciales y vincularlos con nuestro medio de pago. Para poder cumplir con la estrategia de crecimiento en participación del negocio al 4% sobre el total de las ventas del negocio de Tarjeta Éxito. Se anexan los perfiles de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.

Aumentar el cubrimiento regional en las ciudades principales, donde no estemos únicamente en los Almacenes del Grupo Éxito, sino en los principales centros comerciales de la ciudad a través del grupo de asesores de ventas.

Aprovechar la capacidad de crecimiento de ventas marginales que tiene el área comercios asociados para mejorar las utilidades de la compañía, para esto se deben incrementar los establecimientos que hacen parte de este programa para aumentar los desembolsos.

Estar en la capacidad de responder a todas las solicitudes de los negocios que están interesados en obtener nuestro medio de pago. Con la estructura actual somos capaces de tramitar unos 3 negocios al mes, pues lo que más tiempo demanda es la visita a los puntos de venta y la negociación con la casa matriz del comercio. Pero con la estructura propuesta la idea es duplicar esta capacidad de atención de solicitudes.

Estrategias

- Segmentar a nuestros consumidores para poder elaborar planes de acción
- Buscar que los comercios asociados sean unos aliados comerciales para poder implementar estrategias conjuntas
- Mantener a nuestros clientes informados todo el tiempo sobre la actualización de comercios asociados por medio de una comunicación directa y personalizada.
- Parametrizar y categorizar los comercios asociados para poder fijar las comisiones de adquirencia y desarrollar estrategias de ventas.
- Desarrollar un programa de incentivos (P.O.P, Puntos y eventos puntuales)

Resumen Financiero

2011	DESEMBOLSO	PARTICIPACION
ÉXITO 2011 (P)	\$ 734.101.266.058	62%
NEGOCIO ASOCIADOS 2011 (P)	\$ 46.718.397.619	4%
AVANCES 2011 (P)	\$ 411.425.805.991	35%
TOTAL (P)	\$ 1.192.245.469.668	100%
INVERSION 2010 ASOCIADOS	\$ 583.979.970	1,25%

Resumen de la investigación de mercados

De acuerdo a las encuestas realizadas, se pudo identificar que la tarjeta éxito es la tarjeta de crédito más conocida en el mercado, seguida por la tarjeta Mastercard. La tarjeta Falabella quien es nuestro competidor más directo es la marca de tarjetas de crédito menos conocida por las personas encuestadas.

En la investigación de mercado se pudo identificar que el comportamiento transaccional de las personas que tienen tarjeta de crédito es totalmente diferente según el nivel socioeconómico al que pertenecen.

Se identificó que el 80% de las personas encuestadas conocen la marca Tarjeta Éxito, pero únicamente 45% poseen la tarjeta.

Del total de personas encuestadas que no poseen la Tarjeta Éxito, 57% manifestó que les interesa tenerla, por lo tanto se observa un alto potencial de crecimiento en cuanto al número de tarjetas colocadas.

69% de las personas que tienen Tarjeta Éxito o desean tenerla, manifestaron que les interesaría utilizarla en establecimientos de comercio.

En este análisis se obtuvo un resultado bastante significativo y concluyente, porque se identificó que las personas que tienen la Tarjeta Visa son las que mayor deseo tienen de poseer la tarjeta Éxito (33%), con una diferencia amplia frente a las personas que tienen otras tarjetas de crédito.

Conclusiones

La tarjeta éxito es percibida por los clientes como un medio de financiación de fácil acceso que les permite satisfacer sus necesidades básicas y deseos que no pueden realizar de contado.

Es de gran importancia desarrollar periódicamente campañas de comunicación acerca de los beneficios, facilidades de uso, opciones de compra y nuevos comercios asociados, con la finalidad que nuestros clientes tengan información actualizada y permanente.

Existe una gran necesidad de reestructurar el área de comercios asociados, ya que la capacidad instalada y operativa no es capaz de abastecer la actual demanda que solicita el mercado de establecimientos de comercio, que desean vincular la tarjeta éxito como medio de pago.

Es necesario realizar una labor comercial puntual en cada una de las regiones del país para vincular establecimientos de comercio mas regionales, porque aquellos que tienen cobertura a nivel nacional ya se encuentran dentro del portafolio.

INTRODUCCIÓN

Según el diccionario, una tarjeta de crédito es una tarjeta de plástico con una banda magnética, a veces un microchip, y un número en relieve que sirve para hacer compras y pagar el préstamo en fechas posteriores. Entre las más conocidas del mercado están: Visa, American Express, MasterCard, Diners Club, JCB, Discover, entre otras. La mayor ventaja es la flexibilidad que le da al usuario, quien puede pagar sus saldos por completo en su fecha límite mensual o puede pagar una parte. La tarjeta establece el pago mínimo y determina los cargos de financiamiento para el saldo pendiente. Las tarjetas de crédito también se pueden usar en los cajeros automáticos o en un banco para servirse de un adelanto de efectivo aunque, a diferencia de las tarjetas de débito, se cobra un interés por la disposición, comisión y, en algunos países, un impuesto porque se trata de un préstamo³.

Los grandes almacenes de cadena del mundo, emiten sus propias tarjetas de crédito para hacer promociones y darle mejores opciones a sus clientes. Tener un buen crédito significa que los antecedentes de pago, empleo y salario lo hacen un buen candidato para recibir un préstamo, por parte de las entidades crediticias. Aquellos que prestan servicios o dinero, estarán dispuestos a trabajar con usted. En nuestra sociedad, la tarjeta de crédito más que un lujo se convirtió en una necesidad del día a día, pues la mayoría de las empresas pagan solo una vez al mes y se tiene la necesidad de comprar bienes o servicios que no se podrían pagar en una sola cuota.

Pero a pesar de haberse convertido en algo tan fundamental es un beneficio al cual no todos pueden acceder, porque existen igualmente unos requisitos. En las entidades financieras más importantes de Colombia, cuando se pretende

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_cr%C3%A9dito

averiguar por los requerimientos para adquirir este servicio normalmente se encuentran 4 categorías y dependiendo de la categoría en la que la persona se ubique le son exigidos más o menos documentos o condiciones. Por ejemplo, en la categoría de empleados exigen: solicitud de vinculación, fotocopia del documento de identidad, carta laboral, declaración de renta, certificación de patrimonio y certificado de otros ingresos; Así mismo hay otras categorías como independientes, jubilados y amparados, entre otras. Acá vienen los cuestionamientos, ¿que pasa con las personas que no caben en ninguna de éstas categorías? ¿Que no tienen la posibilidad de tener un certificado de unos ingresos significativos y fijos? ¿Deben simplemente resignarse a no poder acceder a este servicio?

Estas personas en Colombia son lo que se llama la base de la pirámide, donde son más de 2/3 de la población quienes no encajan en estas condiciones anteriores, pues el nivel de desempleo o de informalidad es muy alto en el país, teniendo la siguiente configuración⁴:

Estrato 1 (bajo-bajo) = 22.3%

Estrato 2 (bajo) = 41.2%

Estrato 3 (medio-bajo) = 27.1%

Estrato 4 (medio) = 6.3%

Estrato 5 (medio-alto) = 1.9%

Estrato 6 (alto) = 1.2%

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Estrato_socio-econ%C3%B3mico

Como respuesta a estas inquietudes nació la Tarjeta Éxito (anteriormente Cupofijo). Nació como la posibilidad de brindarles a personas de estrato 2-3-4 la opción de acceder a todos los beneficios que trae consigo el hecho de tener una tarjeta de crédito. Personas que en lugar de pertenecer a categorías como empleados o independientes, se ubicarían mejor en categorías como amas de casa o prestadores de servicios temporales.

Con la denominación Tarjeta Éxito, se tiende a pensar que esta tarjeta solo se recibe en la reconocida y tradicional cadena de supermercados ÉXITO, inclusive así era inicialmente antes de la creación del área Comercios Asociados. Como su nombre lo dice, esta dependencia tiene como finalidad negociar con diferentes establecimientos de comercio de todo tipo de categorías como: almacenes de ropa, restaurantes, accesorios y prestación de servicios como enseñanza, entre otras, para ofrecerles la posibilidad de tener la Tarjeta como medio de pago en sus puntos de venta.

Al principio, Comercios Asociados era un área más bien secundaria en la compañía pero desde el año anterior se le ha dado muchísima fuerza, precisamente por el potencial que tiene de crecer y generar utilidades que la misma ha mostrado, este potencial viene dado por dos motivos:

Son unas ventas incrementales, pues solo se tiene que habilitar la red (REDEBAN) en los establecimientos y pactar una comisión, esto no genera gastos directos asociados, solo la administración de la cuenta.

Al tener mayores puntos de impacto, los consumidores que les da pereza entrar a las grandes cadenas a comprar algunas cosas, les estamos dando la oportunidad de usar la tarjeta fuera del Éxito.

Se ha podido analizar y evidenciar la gran capacidad y potencial de crecimiento del área de comercios asociados, capacidad de la cual se ha visto desde 1998 como Cupofijo y en el 2005 nació la Tarjeta Éxito y que hoy cuenta con más de 1'300.000 abonados.

Con este trabajo de grado lo que se quiere es, mostrarle a nuestros consumidores que ellos serían los más beneficiados, ya que el interés es ampliarles el portafolio de opciones de compra en los establecimientos de comercios en los cuales tienen la Tarjeta Éxito como medio de pago y que los créditos “gota a gota” ya dejaran de ser una opción, pues en el Éxito y en los negocios asociados podrán encontrar todas las cosas necesarias para su sustento.

1. JUSTIFICACIÓN

Actualmente el área de Comercios Asociados, es un área secundaria de la compañía que depende de la Gerencia Comercial. Diariamente se ingresan muchas solicitudes al área de comercios asociados que quieren hacer parte de la red de crédito de la Tarjeta Éxito, en ocasiones se rechazan estas solicitudes por la competencia directa que esta le estaría dando al Éxito, uno de los propietarios de la Tarjeta desde hace ya 2 años. Por otro lado están los comercios asociados quienes son los que la empresa está dispuestos a vincular, pero son ellos los que tienen en este caso el poder de negociación y se inicia entonces una batalla por el mejor margen para las dos partes. Estos comercios son todos aquellos que, por el perfil, por la categoría en la cual se desenvuelven, por la cobertura que tienen a nivel nacional o por la imagen que estos pueden brindarle a nuestro producto en el mercado.

Hace algún tiempo el negocio de comercios asociados era un poco más restringido, pues Almacenes Éxito restringía mucho vincular comercios asociados, ya que tenían como condición que no podían negocios que representaran para ellos una competencia directa. Pero con el acelerado crecimiento de la Tarjeta estas condiciones cambiaron y se dio libertad para masificar la aceptación de tarjeta en todos los comercios que consideráramos adecuados según el perfil, adicional a esto el ingreso de múltiples competidores como CRM de Falabella, incursionaron en la diversificación del negocio, lo cual no se podía dejarle espacio a la competencia en este sentido. Todas estas estrategias se dieron para poder contrarrestar la competencia actual (CRM de Falabella) y la competencia potencial (La Polar de Chile).

Se quiere entonces que para los siguiente año crezca un 20% el negocio de comercios asociados tenga un crecimiento en la participación al 4% dentro del negocio de Tuya S.A, siendo esta la meta de crecimiento para el año 2011.

Para poder lograr estos se tiene entonces que hacer un estudio del perfil de los comercios actuales para así poder identificar en los actuales la matriz DOFA, para poder aplicarle a los prospectos.

2. PERSPECTIVAS MACROECONÓMICAS PARA EL NEGOCIO

Las perspectivas macroeconómicas de Colombia para los próximos años, vienen enmarcadas en un crecimiento sostenido con baja inflación, lo que beneficia al sector con bajas tasas de interés, ver el informe completo macroeconómico para el siguiente año: (Ver anexo A)

Estas perspectivas macroeconómicas afectan directamente al negocio de Tarjeta Éxito en lo siguiente:

Como vemos en el gráfico de la inflación; encontramos que permanecerá estable en lo corrido del año y para el año 2011 también, lo que afecta las tasas de interés de una manera directa, porque al tener inflación estable, el Banco de la República para darle cumplimiento al mandato constitucional de control de la inflación no debe modificarlas, por ende la estabilidad de las tasas de captación y de desembolsos no deben ser modificadas, lo que facilita entonces las proyecciones para los próximos años en ingresos y gastos.

En el cuadro del PIB encontramos que el consumo para el otro año, tiene una tendencia de crecimiento superior al 4%, lo que nos beneficia enormemente para poder cumplir con el presupuesto de desembolsos y hace que la recuperación de la cartera no sea muy compleja. Pues al tener unos altos desembolsos encontramos que podemos crecer via comisiones de adquirencia, lo cual hace mas atractivo este modelo de ventas

3. MATRIZ DOFA TARJETA ÉXITO

El análisis DOFA es una herramienta que permite analizar toda la información de su negocio, la cual es útil para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Esta herramienta tiene múltiples aplicaciones, puede ser utilizado en todas las etapas de su negocio y analizar diferentes unidades, como mercado, línea de productos, unidades estrategias, empresa, entre otros.

Este análisis consiste en interactuar con las características particulares del negocio y el entorno en el cual compete, debe enfocarse solamente en factores clave para el éxito de este.

Las conclusiones de este análisis son de gran utilidad para las estrategias que se quiere diseñar.

El análisis DOFA consta de dos partes⁵:

Interna: Son las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos en los cuales se tiene el control. Se deben comparar de manera objetiva y realista con la competencia.

Externa: Son las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio. Se debe tener la habilidad para saber aprovechar las oportunidades que se presentan y reducir o eliminar las amenazas del mercado. En este aspecto no se tiene control.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO) y <http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepesa/planeacion-nepesa.shtml#matriz>

3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)⁶

Procedimiento

Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepesa/planeacion-nepesa.shtml#matriz>

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0 o 100% sólidamente fuertes.

3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)⁷

Procedimiento

Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepesa/planeacion-nepesa.shtml#matriz>

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFÉ, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Ver anexo B).

4. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Definición⁸

Este es un análisis elaborado por el economista Michael Porter en 1979, donde se determinan las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de un negocio, con el fin de descubrir que factores influyen en la rentabilidad del negocio. Estas son las cinco fuerzas: En esta grafica se puede observar que las primeras cuatro fuerzas se combinan para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Estas fuerzas consisten en:

Para el negocio de Tarjeta Éxito, se plantean las siguientes fuerzas:

En esta línea de negocios de las Tarjetas de Crédito, los negocios asociados o los clientes, son los más competidos, pues se trata de que en la mayor parte de establecimientos de comercio se pueda pagar con sus medios de pago.

Para la Tarjeta Éxito encontramos entonces dos tipos de competidores:

Franquicias como Visa, American Express y Máster Card, que son empresas mundiales que tienen respaldo en Colombia de Bancos de talla nacional como Bancolombia y Grupo AV Villas. Estas franquicias se trabajan en la parte superior de la pirámide, donde es de un acceso más limitado, pero que en los comercios asociados estarán muy presentes.

Tarjetas de Crédito de empresas que se dedican a la Bancarización del sector más desprotegido del país, que son los estratos socioeconómicos más bajos.

Entre ellos están:

⁸ Información disponible en: Wikipedia; Análisis Porter de las cinco fuerzas;
http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas; Noviembre 2 de 2008

- a. CMR de Falabella
- b. Tarjeta Grupo EPM de las Empresas Públicas de Medellín (Iniciando)
- c. Tarjeta Condensa, empresa comercializadora de energía de Bogotá
- d. Tarjeta del Grupo Polar (Nuevo competidor ya en Bogotá)
- e. Tarjeta Carrefour Visa

Poder de negociación de los proveedores

En este mercado el poder de negociación de los proveedores no es muy alto, pues el costo de estos productos está basado en lo siguiente:

Costo del plástico que es muy insignificante para el valor total de la operación

El costo del dinero, quizás este es el más importante, pues de este depende el margen de intermediación que ayudaría entonces a bajar los costos de intermediación.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es total, pues encontramos más de 4 franquicias que son de talla mundial y de empresas internacionales muy fuertes en este negocio que están ganando terreno. También se encuentran los créditos que cada uno de los almacenes está iniciando a hacer. Ej. Flamingo

Poder de negociación de los clientes

Los clientes son en este caso, todos los comercios asociados que se quieren vincular a la participación de pago con la Tarjeta Éxito. Estos podrían llegar a tener gran poder de negociación por ventas. Para esto se tiene entonces unos

márgenes de maniobra para asignar las comisiones de uso de la tarjeta y así poder tener tarifas atractivas.

Pero en el fondo este poder es relativamente bajo, pues la verdad Grupo Éxito tiene la gran mayoría de los servicios, solo que tiene problemas de coberturas y de codificación de productos por su razón social.

Amenaza de nuevos competidores

Esta amenaza es muy grande para Tarjeta Éxito, pues a pesar de ser el líder del Retail en Colombia todavía hay mucho potencial de Bancarización en el país. Carrefour, Atacadao, Makro... no tienen su propio medio de pago, lo cual hace que sean competidores potenciales.

Adicional a esto, franquicias como Máster Card y Visa están iniciando con unas investigaciones mundiales de Tarjetas de Crédito para diferentes tipos de personas asumiendo riesgos muchos mayores pero que hacen que aumenten de manera exponencial sus clientes.

5. VENTAJAS COMPETITIVAS

Tuya S.A, tiene tres grandes ventajas competitivas al interior de la compañía y al exterior, estas las traslada a los usuarios finales de las tarjetas.

Capacidad de negociación: Con el tamaño que tiene el negocio de Tarjeta Éxito, cada día será más amplio el portafolio de negocios asociados que se podrán vincular y las posibilidades de pago para los usuarios.

Tamaño de la compañía: Es una de las 5 compañías de financiamiento comercial del país que cuenta con el respaldo del Banco más grande del país y de la empresa de Retail más grande también.

Musculo financiero: Esta empresa cuenta con más 1,3 billones de pesos de Activos que respaldan la operación.

Cobertura a nivel nacional: Donde hay un almacén Éxito se encuentra un centro de atención al usuario donde pueden tener respuesta a sus inquietudes y solucionar problemas.

6. PLAN DE MERCADEO

Definición⁹:

Un plan de mercadeo es una herramienta que toda empresa debe utilizar para ser más competitiva en el futuro.

Cada empresa define sus propios objetivos, y así se plantean las estrategias del plan de mercadeo. El desarrollo del plan de mercadeo debe ir coordinado por la empresa y congruente al plan estratégico, realizando las adaptaciones necesarias para cada una de las empresas, con el fin de que éste de buenos resultados, con respecto a las necesidades y temas planteados.

Toda acción que se vaya a ejecutar debe estar planificada para evitar riesgos de fracaso, desperdicio de recursos o esfuerzos.

Los proyectos deben ir aliados a un plan de mercadeo, con el fin de que se logren los objetivos planteados.

Todo plan de mercadeo proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere lograr en el camino hacia la meta; también le informa a la empresa qué posicionamiento tienen en el mercado con respecto a la competencia, logrando así definir diferentes etapas para el cubrimiento de la consecución de los resultados esperados.

⁹ Información obtenida de la página de marketing del siglo XXI,
<http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>

Además, este plan tiene la ventaja de dar una idea clara de cuánto tiempo se debe emplear en el plan, cuántos empleados se van a necesitar y de que recursos económicos se deben disponer, ya que la recopilación y análisis de los datos permitirá calcular cuánto tiempo va a tardar cada etapa.

Sin la ayuda de un plan de mercadeo nunca se sabrá cómo se alcanzaron los objetivos de cada empresa, por tanto, la empresa estará expuesta a las amenazas, cambios y convulsiones del mercado.

6.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Crece el medio de pago Tarjeta Éxito en todos los negocios que cumplan con los parámetros formulados por la compañía para este perfil, de los \$38.931.998.016 de la tendencia de ventas 2010, crecer en un 20% para el 2011, terminando con ventas de \$ 46.718.397.619, con el fin de aumentar la participación de ventas a un 4% en modelo de negocio.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

Aumentar el cubrimiento regional en las ciudades principales, donde no estemos únicamente en los Almacenes del Grupo Éxito, sino en los principales centros comerciales de la ciudad a través del grupo de asesores de ventas.

Aprovechar la capacidad de crecimiento de ventas marginales que tiene el área comercios asociados para mejorar las utilidades de la compañía, para esto se deben incrementar los establecimientos que hacen parte de este programa para aumentar los desembolsos.

Estar en la capacidad de responder a todas las solicitudes de los negocios que están interesados en obtener nuestro medio de pago. Con la estructura actual somos capaces de tramitar unos 3 negocios al mes, pues lo que más tiempo

demanda es la visita a los puntos de venta y la negociación con la casa matriz del comercio. Pero con la estructura propuesta la idea es duplicar esta capacidad de atención de solicitudes.

Aumentar en un 50% los comercios asociados de la Tarjeta Éxito para aumentar la cobertura y satisfacer las necesidades de compra de nuestros consumidores actuales.

7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Metodología General

Encuestas consumidor:

Brief investigación de mercados:

Ficha técnica:

FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA CONSUMIDOR
1.SOLICITADA POR: Convenio Universidad CES – Universidad El Rosario
2. REALIZADA POR: Hellen Marín, Andrés Escobar y Manuel José Correa P.
3. UNIVERSO: 2.636.101 (Habitantes ciudad de Medellín)
4. UNIDAD DE MUESTREO: Personas
5. FECHA: Septiembre de 2010.
6. AREA DE COBERTURA: Medellín, Antioquia.
7. TIPO DE MUESTREO: Probabilístico.
8. TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS: Encuesta.
9. TAMAÑO DE LA MUESTRA: 100
10. N° DE PREGUNTAS FORMULADAS: 13

Objetivo general:

Identificar los hábitos y preferencias de consumo de las personas que poseen o desean tener tarjeta de crédito.

Objetivos específicos:

- a. Identificar cuales marcas de tarjeta de crédito son las más conocidas y utilizadas en el mercado.
- b. Identificar que percepción tienen las personas que tienen o desean tener tarjeta de crédito de la tarjeta éxito.
- c. Identificar el nivel de conocimiento que tienen las personas que tienen o desean tener tarjeta éxito de los establecimientos de comercio diferentes al Grupo éxito que acepten la tarjeta éxito como medio de pago.
- d. Determinar en qué categorías de establecimientos de comercio les gustaría poder utilizar la tarjeta éxito a las personas que la tienen o la desean tener.
- e. Identificar como es el comportamiento transaccional (en cuanto a promedio en monto de compra y número de compras que difieren sus compras) de las personas que poseen tarjeta de crédito.

Acciones de mercadeo anticipadas

Si encontramos que menos del 50% del publico objetivo, no concen establecimientos de comercio asociados diferentes a los del Grupo Éxito donde puedan utilizar la tarjeta, iniciaremos entonces de manera inmediata un plan de comunicación masivo enfocado en los comercios asociados

Publico objetivo de la investigación:

Personas mayores a 18 años que pertenecen a los niveles socioeconómicos 2, 3, 4, 5 y 6.

Metodología:

- a. Técnica: Cuantitativa
- b. Tipo: Personalmente
- c. Clase: Test de concepto
- d. Tamaño de la muestra: 100 encuestas
- e. Margen de error: 5%

Gráfico 1. Conocimiento de tarjetas de crédito

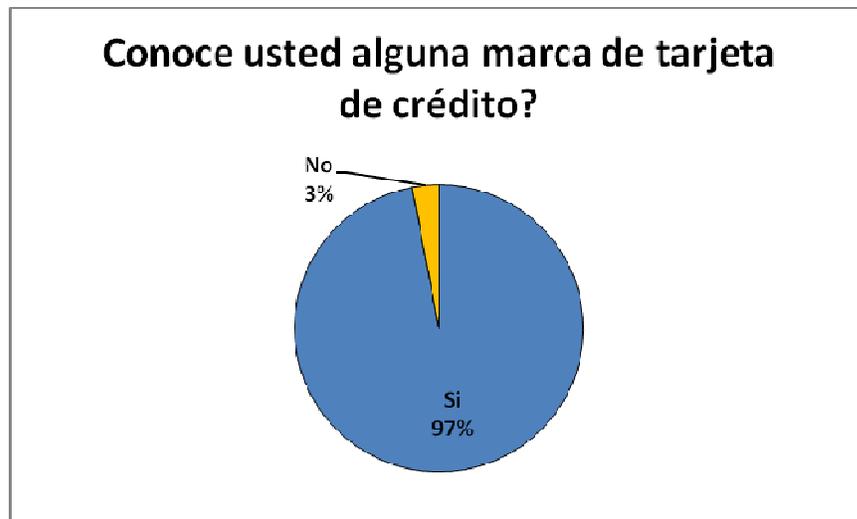
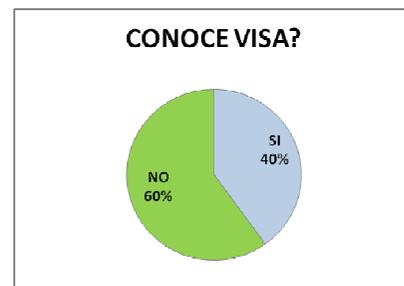
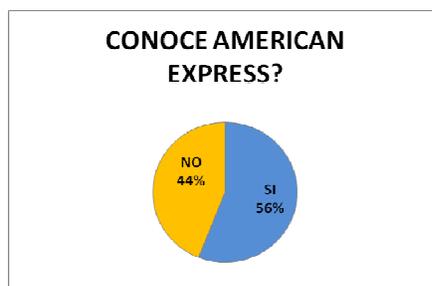
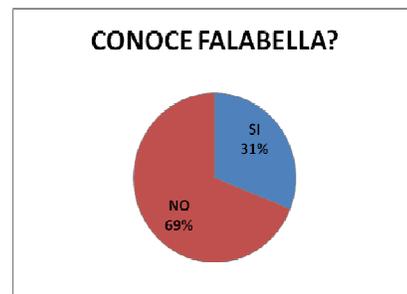
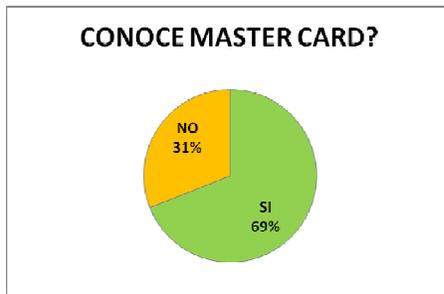


Gráfico 2. Conocimiento de marca de tarjetas de crédito





La Tarjeta Éxito es la marca de tarjeta de crédito que más conoce las personas encuestas, con un 74%, seguido por Mastercard con 69% y American Express con 56%

La tarjeta Falabella es la tarjeta que menos conocen las personas encuestadas con un 31%.

Gráfico 3. Personas que poseen tarjeta de crédito

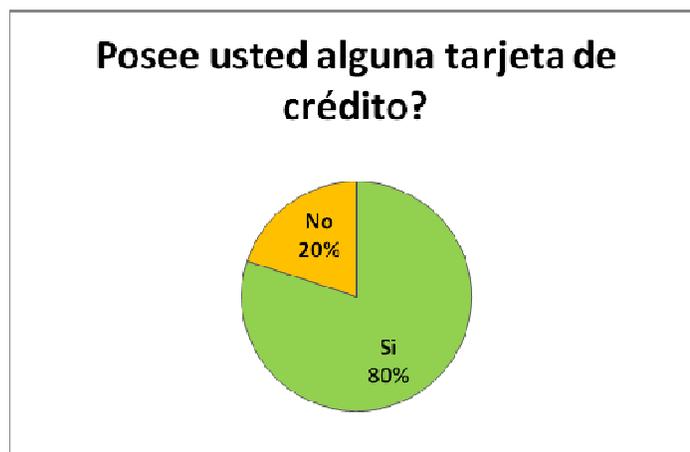
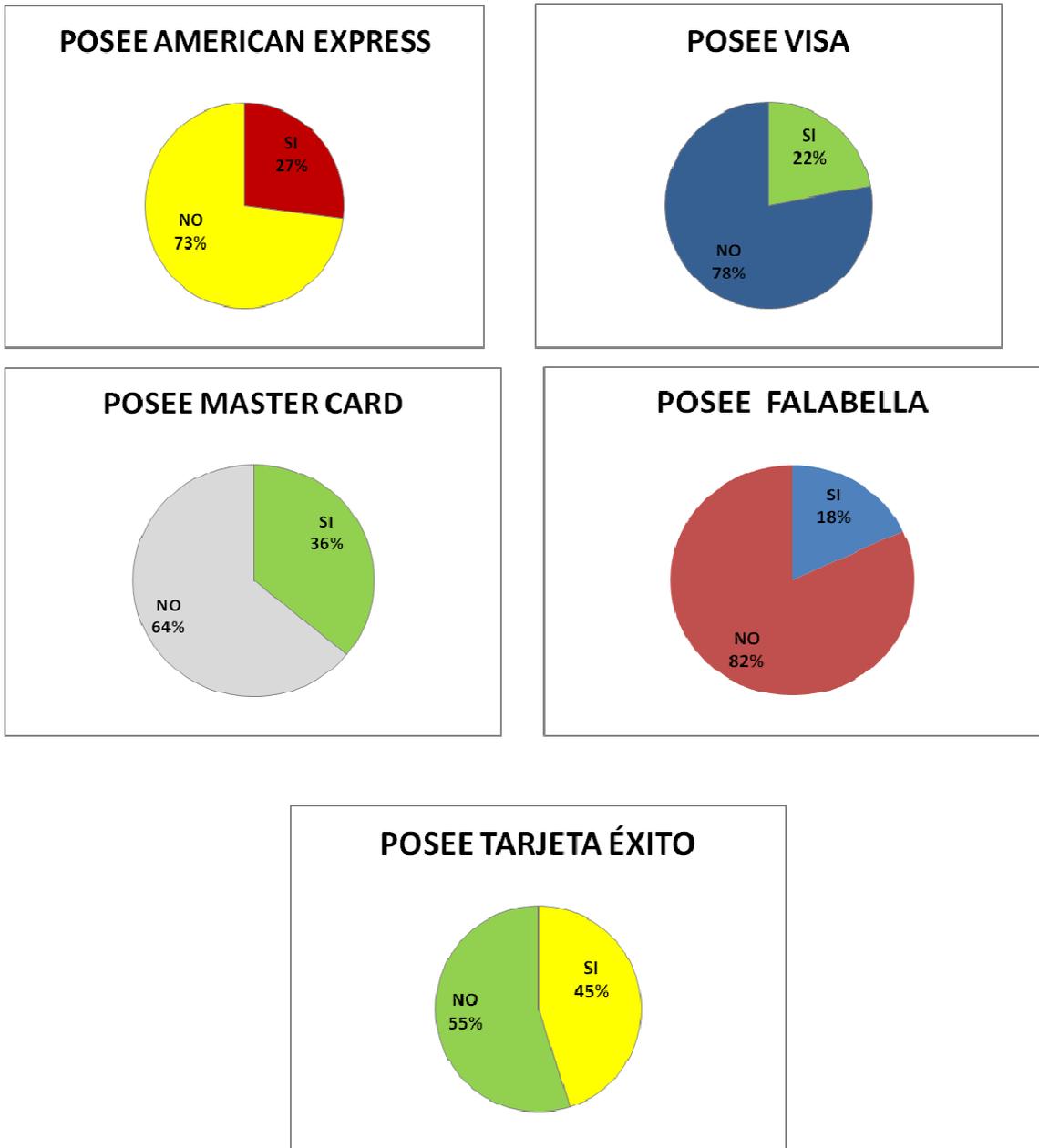


Gráfico 4. Marca de tarjetas de crédito que poseen las personas



Se encontró que el 45% de las personas encuestadas poseen T.E, siendo esta la marca con la mayor participación en la muestra seleccionada, seguido por Mastercard con el 36%.

Falabella es la marca con la menor participación en la muestra seleccionada con únicamente el 18%.

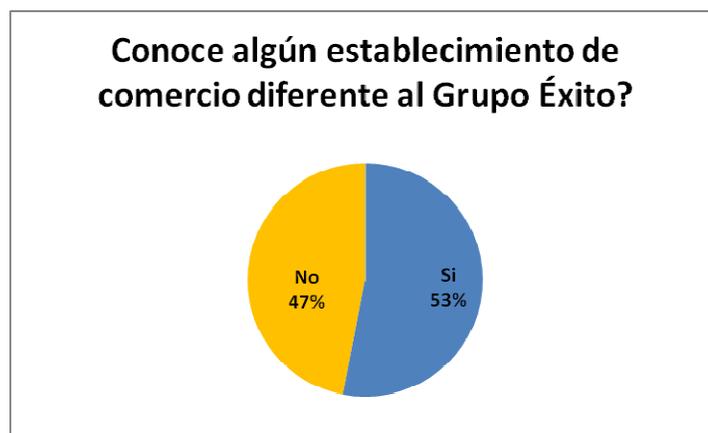
Gráfico 5. Personas que no poseen Tarjeta Éxito



Se identificó que el 80% de las personas encuestadas conocen la marca Tarjeta Éxito, pero únicamente 45% poseen la tarjeta.

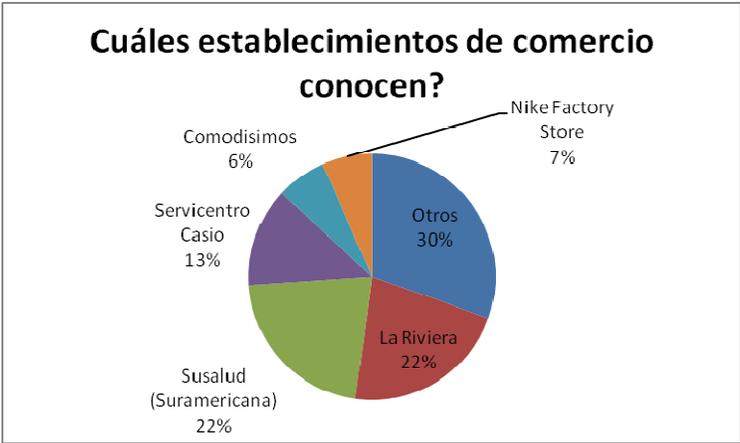
Del total de personas encuestadas que no poseen la Tarjeta Éxito, 57% manifestó que les interesa tenerla, por lo tanto se observa un alto potencial de crecimiento en cuanto al número de tarjetas colocadas.

Gráfico 6. Conocimiento de establecimientos de comercio diferentes al Grupo Éxito



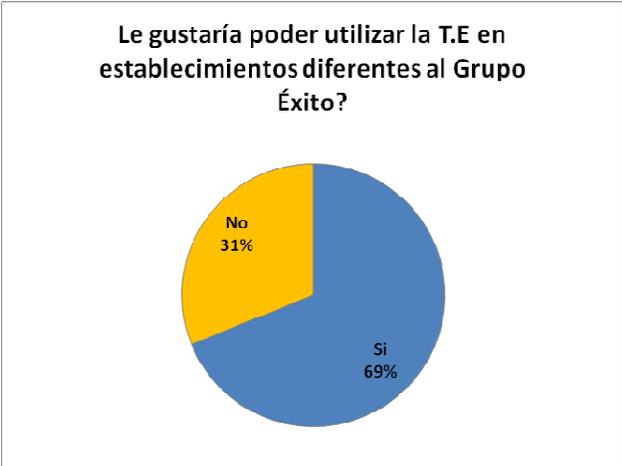
Se encontró que 47% de las personas encuestadas desconocían que se podía utilizar la Tarjeta Éxito en establecimientos de comercio diferentes a los del Grupo Éxito, por lo tanto, se evidencia la gran necesidad de mejorar la comunicación con los clientes y los potenciales clientes.

Gráfico 7. Comercios asociados con mayor reconocimiento



La Riviera y Susalud son los comercios Asociados que tienen mayor reconocimiento en las personas encuestadas con el 22% cada uno, seguido por el Servicentro Casio con el 13%.

Gráfico 8. Interés en poder utilizar la Tarjeta Éxito en establecimientos de comercio diferentes al Grupo Éxito



69% de las personas que tienen Tarjeta Éxito o desean tenerla, manifestaron que les interesaría utilizarla en establecimientos de comercio.

Esto indica claramente que el canal de comercios asociados tiene un alto potencial de crecimiento en la participación sobre las ventas.

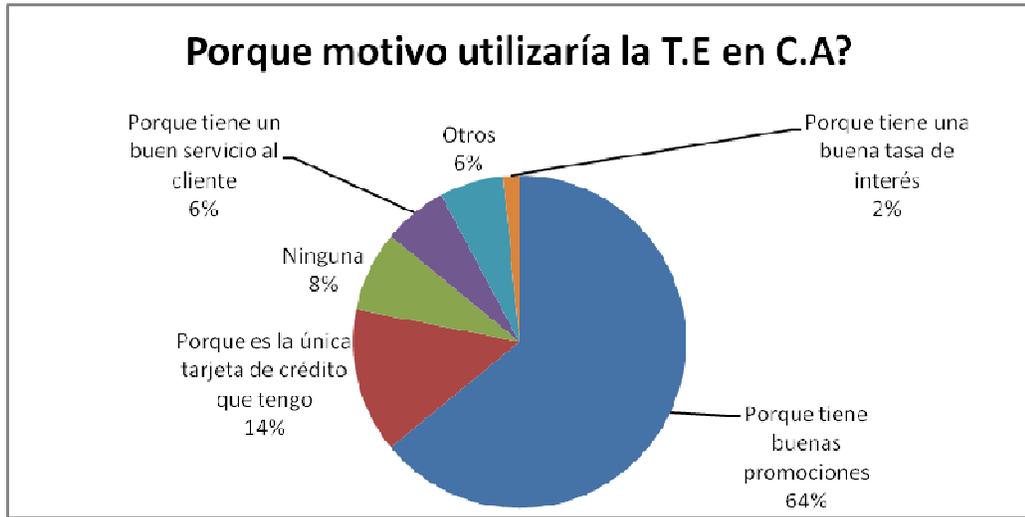
Gráfico 9. Categoría de establecimientos de comercio en los que desean poder utilizar la Tarjeta Éxito

Restaurantes	37%
Turismo	33%
Calzado	29%
Tecnología	29%
Moda y accesorios	27%
Automotriz	24%
Educación	24%
Hogar	24%
Salud y belleza	24%
Entretenimiento	23%
Comunicaciones	22%
Librerías y papelerías	18%
Joyerías	15%
Postres y ponqués	15%
Floristerías	9%
Agro y veterinaria	8%
Otros	2%

La categoría de Restaurantes es donde más les gustaría poder utilizar la Tarjeta Éxito con un 37%, seguido por la categoría de turismo con un 33%.

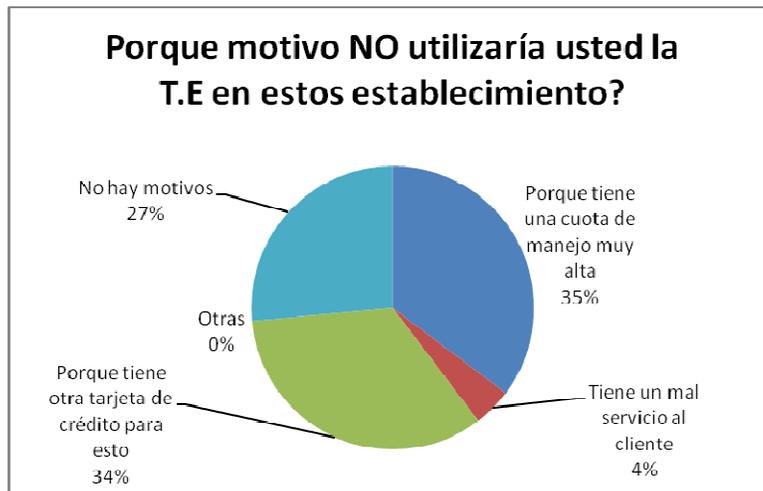
Las categorías de Floristerías, Agro y Veterinaria son las que despertaron menor interés en las personas encuestadas con un 9% y un 8% respectivamente.

Gráfico 10. Motivos por los que utilizaría la Tarjeta Éxito en Comercios Asociados



Las buenas promociones son el mayor incentivo para utilizar la Tarjeta Éxito en comercios asociados con un 64%. Esta variable tiene una clara diferencia frente a las demás evaluadas.

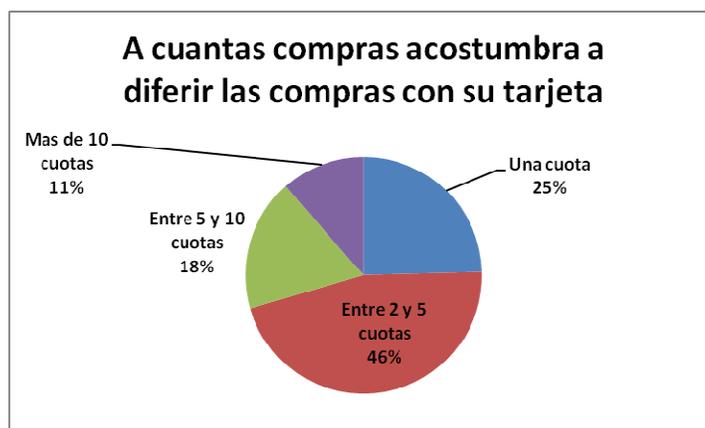
Gráfico 11. Motivos por los que NO utilizaría la Tarjeta Éxito en Comercios Asociados



Se identificó que el principal motivo para no utilizar la Tarjeta Éxito es el alto costo de la cuota de manejo con un 35%, seguido porque poseen otra tarjeta de crédito con un 34%.

Con este resultado encontrado se puede evidenciar claramente que hay un alto desconocimiento de los beneficios que ofrece la Tarjeta Éxito frente a las demás tarjetas ofrecidas en el mercado y a los otros sistemas de financiación utilizados frecuentemente como los paga diario y los gota a gota.

Gráfico 12. Número de cuotas a las que acostumbran diferir las compras con su Tarjeta de crédito



La gran mayoría de las personas encuestadas (46%) acostumbran a diferir sus compras entre 2 y 5 cuotas. Este resultado no es el más positivo para la compañía, ya que se tiene definido que los clientes más rentables son aquellos que difieren sus compras a más de 8 cuotas y por un monto superior a \$100.000.

Gráfico 13. Monto promedio del valor de las compras con la tarjeta de crédito



La mayoría de las personas encuestadas (35%) acostumbra a realizar sus utilidades con la tarjeta de crédito entre \$100.000 y \$200.000.

Esta información sí es positiva, porque como se especificó previamente, los clientes rentables para la compañía son aquellos que difieren sus compras a más de 8 cuotas y por un monto superior a \$100.000.

Cruce de variables:

Personas que tienen Tarjeta Éxito y conocen comercios asociados

TIENE T.E	CONOCE COMERCIO ASOCIADO	%
45	28	62,2%

Únicamente el 62,2% de las personas encuestadas que poseen Tarjeta Éxito, manifestaron conocer establecimientos de comercio diferentes a los del Grupo Éxito en los que pueden utilizar la Tarjeta Éxito.

Nuevamente se evidencia la falta de comunicación con los clientes y la poca publicidad, incentivos e importancia que se le da a los comercios asociados.

Personas que NO poseen Tarjeta Éxito pero les gustaría tenerla y conocen comercios asociados

LE GUSTARIA TENER T.E	CONOCE ALIADO	%
24	9	37,5%

El 37,5% de las personas que no tienen la Tarjeta Éxito pero la desean tener, manifestaron conocer establecimientos de comercio diferentes a los del Grupo Éxito en los que pueden utilizar la Tarjeta Éxito.

Es positivo que personas que no tienen la tarjeta conozcan los comercios asociados y las diferentes opciones y beneficios que ofrece esta a sus tarjetahabientes, porque de esta manera se genera un “vos a vos” en el mercado.

Gráfico 14. Personas que tienen tarjeta de crédito y no desean tener la Tarjeta Éxito:



En este gráfico se puede observar que las personas encuestadas que tienen la Tarjeta Mastercard, fueron las que manifestaron en mayor proporción no desear la tarjeta Éxito con un 27%, seguido por aquellas que tienen la tarjeta Visa y tarjeta Falabella, ambas con un 26%.

Es importante comunicar los beneficios de la tarjeta Éxito y las diferencias frente a sus principales consumidores, con el fin de reducir esta percepción y aumentar la participación en el mercado.

Gráfico 15. Personas que tienen tarjeta de crédito y les interesa tener Tarjeta Éxito.



En este análisis se obtuvo un resultado bastante significativo y concluyente, porque se identificó que las personas que tienen la Tarjeta Visa son las que mayor deseo tienen de poseer la tarjeta Éxito (33%), con una diferencia amplia frente a las personas que tienen otras tarjetas de crédito.

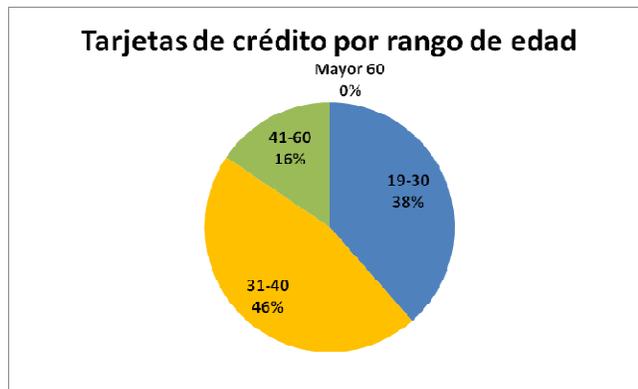
Gráfico 16. Personas que tienen tarjeta de crédito por estrato socio-económico



Se encontró una relación directa entre las personas que tienen tarjeta de crédito y el estrato socio-económico al que pertenecen, siendo las personas de estrato 6 las que más tarjetas de crédito tienen, seguidas por las de estrato 5 y así sucesivamente.

Gráfico 17. Personas que tienen tarjeta de crédito por Rango de Edad

TARJETA CREDITO	RANGO DE EDAD				TOTAL	%
	19-30	31-40	41-60	Mayor 60		
AMERICAN	12	13	2	0	27	18,2%
VISA	10	10	2	0	22	14,9%
MASTER CARD	11	19	6	0	36	24,3%
FALABELLA	4	8	6	0	18	12,2%
T.E	20	18	7	0	45	30,4%
TOTAL	57	68	23	0	148	100,0%
%	38,5%	45,9%	15,5%	0,0%	100,0%	



Se identificó que las personas que están entre el rango de edad de 31-40 años, son las que más tarjetas de crédito poseen con un 46%, seguidas por las que están entre el rango de edad de 19-30 años.

Esta información puede ser muy relevante para definir estrategias y para fijar públicos, porque se observa que hay un sector de la población ya muy penetrado (rango de edad 31-40), mientras hay otros que tienen un potencial importante de crecimiento (rango 41-60 y 19-30).

Gráfico 18. Monto promedio y número de cuotas al que difieren sus compras con la tarjeta de crédito las personas de estrato socio-económico 2

ESTRATO SOCIOECONÓMICO: 2							
MONTO PROMEDIO	CUANTAS CUOTAS DIFIERE					TOTAL	%
	1	2 - 5	5 - 10	Mayor 10			
0-100.000	0	0	0	0	0	0	0%
100.000-200.000	0	1	1	1	3		60%
200.000-300.000	1	1	0	0	2		40%
300.000-400.000	0	0	0	0	0		0%
Mayor a 500.000	0	0	0	0	0		0%
TOTAL	1	2	1	1	5		100%
%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%		

Se identificó que en el estrato Socio-económico 2, el 60% acostumbra a realizar sus compras por montos entre \$100.000 y 200.000 y el 40% a diferirlas entre 2 y 5 cuotas.

Ninguna de las personas encuestadas que pertenecen a este nivel económico manifestó realizar compras en promedio superiores a \$300.000

También se encontró que a pesar de que la mayoría de las personas que pertenecen a este estrato socio-económico difieren sus compras entre 2-5 cuotas, también acostumbran a diferirlas en todos los rangos que se les preguntó.

Gráfico 19. Monto promedio y número de cuotas al que difieren sus compras con la tarjeta de crédito las personas de estrato socio-económico 3

ESTRATO SOCIOECONÓMICO: 3							
MONTO PROMEDIO	CUANTAS CUOTAS DIFIERE					TOTAL	%
	1	2 - 5	5 - 10	Mayor 10			
0-100.000	1	2	1	3	7	21,2%	
100.000-200.000	1	3	3	7	14	42,4%	
200.000-300.000	3	1	0	1	5	15,2%	
300.000-400.000	1	2	0	0	3	9,1%	
Mayor a 500.000	3	1	0	0	4	12,1%	
TOTAL	9	9	4	11	33	100,0%	
%	27,3%	27,3%	12,1%	33,3%	100,0%		

Se identificó que en el estrato Socio-económico 3, el 42,4% acostumbra a realizar sus compras por montos entre \$100.000 y 200.000 y el 33,3% a diferirlas a más de 10 cuotas.

En este nivel socio-económico se obtuvo resultados en cuanto a monto promedio y número de cuotas que difieren sus compras muy diversos y no se observa un patrón muy definido a diferencia de los encontrado en el nivel socio-económico 2.

Gráfico 20. Monto promedio y número de cuotas al que difieren sus compras con la tarjeta de crédito las personas de estrato socio-económico 4

ESTRATO SOCIOECONÓMICO: 4							
MONTO PROMEDIO	CUANTAS CUOTAS DIFIERE					TOTAL	%
	1	2 – 5	5 – 10	Mayor 10			
0-100.000	1	1	1	1	4	22,2%	
100.000-200.000	1	2	2	1	6	33,3%	
200.000-300.000	2	2	0	0	4	22,2%	
300.000-400.000	0	0	1	0	1	5,6%	
Mayor a 500.000	0	2	1	0	3	16,7%	
TOTAL	4	7	5	2	18	100,0%	
%	22,2%	38,9%	27,8%	11,1%	100,0%		

Se identificó que en el estrato Socio-económico 4, el 33,3% acostumbra a realizar sus compras por montos entre \$100.000 y 200.000 y el 38,9% a diferirlas entre 2 y 5 cuotas.

En este nivel socio-económico al igual que en el nivel socio-económico 3 se obtuvo resultados en cuanto a monto promedio y número de cuotas que difieren sus compras muy diversos y no se observa un patrón muy definido a diferencia de los encontrado en el nivel socio-económico 2.

Si se puede identificar que hay una relación directa entre el nivel socio-económico y el monto promedio de las compras, porque a medida que aumenta el nivel, también lo hace la proporción de montos promedios mayores.

Gráfico 21. Monto promedio y número de cuotas al que difieren sus compras con la tarjeta de crédito las personas de estrato socio-económico 5

ESTRATO SOCIOECONÓMICO: 5							
MONTO PROMEDIO	CUANTAS CUOTAS DIFIERE					TOTAL	%
	1	2 - 5	5 – 10	Mayor 10			
0-100.000	0	0	0	0	0	0	0,0%
100.000-200.000	0	5	0	2	7		46,7%
200.000-300.000	2	1	1	0	4		26,7%
300.000-400.000	3	0	0	0	3		20,0%
Mayor a 500.000	0	1	0	0	1		6,7%
TOTAL	5	7	1	2	15		100,0%
%	33,3%	46,7%	6,7%	13,3%	100,0%		

Se identificó que en el estrato Socio-económico 5, el 46,7% acostumbra a realizar sus compras por montos entre \$100.000 y 200.000 y el 46,7% a diferirlas entre 2 y 5 cuotas.

Ninguna de las personas encuestadas manifestaron realizaron compras en promedio con su tarjeta de crédito por montos inferiores a \$100.000.

Hubo un incremento en la proporción de compras realizadas por montos entre \$200,000 - \$300,000 y \$300,000- \$400.000 en comparación con los resultados obtenidos en los niveles socio-económicos anteriores.

Gráfico 22. Monto promedio y número de cuotas al que difieren sus compras con la tarjeta de crédito las personas de estrato socio-económico 6

ESTRATO SOCIOECONÓMICO: 6						
MONTO PROMEDIO	CUANTAS CUOTAS DIFIERE					
	1	2 - 5	5 - 10	Mayor 10	TOTAL	%
0-100.000	0	0	0	0	0	0%
100.000-200.000	1	0	0	0	1	25%
200.000-300.000	0	1	1	0	2	50%
300.000-400.000	0	0	0	0	0	0%
Mayor a 500.000	1	0	0	0	1	25%
TOTAL	2	1	1	0	4	100%
%	50%	25%	25%	0%	100%	

En este nivel socio-económico sí se identificó un patrón bastante definido, porque el 50% acostumbra a realizar sus compras promedio con su tarjeta de crédito por un monto entre \$200,00 y \$300,000.

Igualmente se identificó que también el 50% de las personas encuestadas difieren sus compras a 1 cuota.

Encuestas comercios asociados:

Brief investigación de mercados:

Ficha técnica:

FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA COMERCIOS ASOCIADOS
1.SOLICITADA POR: Convenio Universidad CES – Universidad el Rosario
2. REALIZADA POR: Hellen Marín, Andrés Escobar y Manuel José Correa P.
3. UNIDAD DE MUESTREO: Personas
4. FECHA: Septiembre de 2010.
5. AREA DE COBERTURA: Medellín, Antioquia.
6. TIPO DE MUESTREO: Probabilístico.
7. TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS: Encuesta.
8. TAMAÑO DE LA MUESTRA: 20
9. N° DE PREGUNTAS FORMULADAS: 4

Objetivo general: identificar los servicios financieros, las preferencias y las expectativas de los establecimientos de comercio frente a las tarjetas de crédito como medio de pago.

Objetivos específicos:

- a. Determinar el porcentaje de establecimiento de comercio que aceptan tarjetas de crédito como medio de pago.
- b. Identificar cuáles son las tarjetas de crédito más aceptadas como medio de pago en los diferentes establecimientos de comercio.
- c. Determinar que rangos de comisiones estarían dispuestos a pagar los establecimientos de comercio por aceptar la tarjeta éxito como medio de pago.
- d. Identificar si los establecimientos de comercio estarían dispuestos a compartir descuentos y promociones especiales por el uso de la tarjeta éxito.

Acciones de mercadeo anticipadas:

Si encontramos que mas del 70% de los establecimientos de comercio encuestados manifiestan que no tiene interes de tener promociones compartidas, encontramos entonces que no seria viable este tipo de estrategia y se deberia hacer una restructuracion del plan de mercadeo

Público objetivo de la investigación:

Establecimientos de comercio que tienen afiliados datafonos de Redeban.

Metodología:

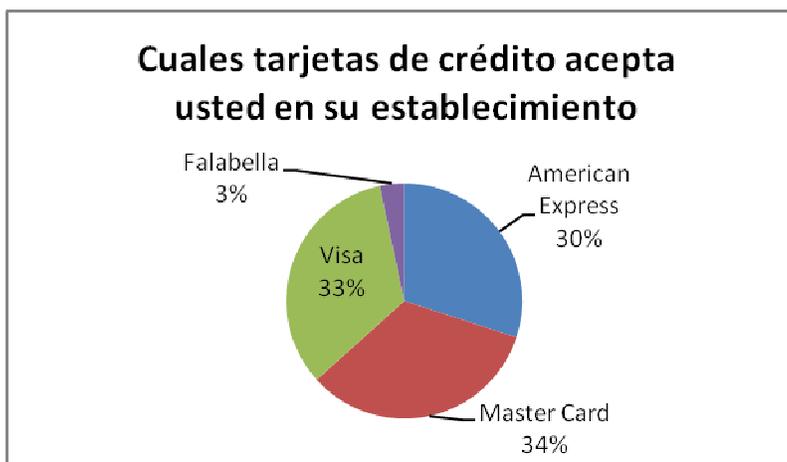
- a. Técnica: Cuantitativa
- b. Tipo: Personalmente
- c. Clase: Test de concepto
- d. Tamaño de muestra: 20 encuestas.
- e. Margen de error: 5%

Gráfico 23. Nivel de aceptación de tarjeta de crédito en los establecimientos de comercio



El 100% de los establecimientos de comercio encuestados aceptan tarjetas de crédito.

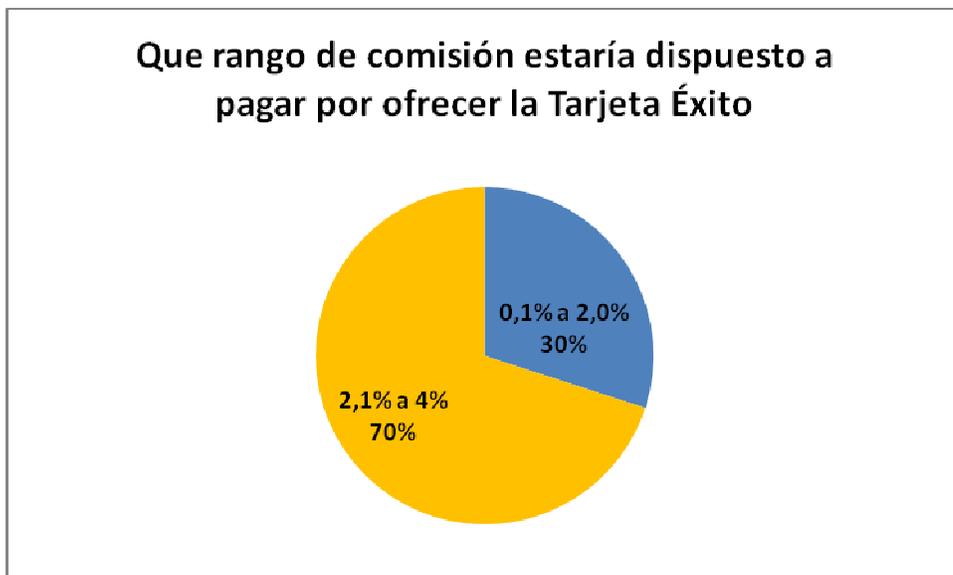
Gráfico 24. Tarjetas de crédito utilizadas por los establecimientos de comercio



La tarjeta de crédito más aceptada en los establecimientos de comercio encuestados es Mastercard con un 34%, seguido por Visa con un 33%.

Se encontró que la tarjeta Falabella es aceptada en pocos establecimientos de comercio (3%), lo cual es una ventaja para Tarjeta Éxito, teniendo en cuenta que Falabella es el competidor más directo.

Gráfico 25. Rango de comisión que están dispuestos a pagar los establecimientos de comercio por ofrecer la Tarjeta Éxito



El 70% de los establecimientos de comercio manifestaron estar dispuestos a pagar una comisión entre el 2,1 y 4% por ofrecer la tarjeta éxito y únicamente el 30% entre 0,1 y el 2%.

Gráfico 26. Proporción de comercios asociados que estarían dispuestos a tener promociones compartidas por el uso de la Tarjeta Éxito en su establecimiento



Los establecimientos de comercio es su mayoría (60%) dijeron no estar dispuestos a compartir promociones por el uso de la tarjeta Éxito. Esto es un factor negativo porque el principal incentivo de compra de los consumidores con la tarjeta son los descuentos y las promociones que les ofrecen.

Conclusiones generales de la investigación de mercados

La Tarjeta Éxito es la marca de tarjeta de crédito que más conoce las personas encuestas, con un 74%, seguido por Mastercard con 69% y American Express con 56%

La tarjeta Falabella es la tarjeta que menos conocen las personas encuestadas con un 31%.

Se identificó que el 80% de las personas encuestadas conocen la marca Tarjeta Éxito, pero únicamente 45% poseen la tarjeta.

Del total de personas encuestadas que no poseen la Tarjeta Éxito, 57% manifestó que les interesa tenerla, por lo tanto se observa un alto potencial de crecimiento en cuanto al número de tarjetas colocadas.

El 69% de las personas que tienen Tarjeta Éxito o desean tenerla, manifestaron que les interesaría utilizarla en establecimientos de comercio.

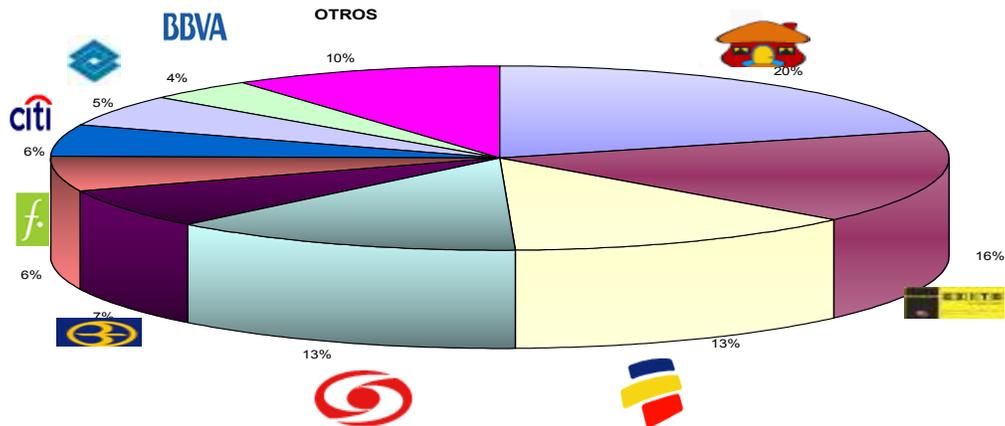
Se identificó que el principal motivo para no utilizar la Tarjeta Éxito es el alto costo de la cuota de manejo con un 35%, seguido porque poseen otra tarjeta de crédito con un 34%.

En este análisis se obtuvo un resultado bastante significativo y concluyente, porque se identificó que las personas que tienen la Tarjeta Visa son las que mayor deseo tienen de poseer la tarjeta Éxito (33%), con una diferencia amplia frente a las personas que tienen otras tarjetas de crédito.

El 100% de los establecimientos de comercio encuestados aceptan tarjetas de crédito.

Se encontró que la tarjeta Falabella es aceptada en pocos establecimientos de comercio (3%), lo cual es una ventaja para Tarjeta Éxito, teniendo en cuenta que Falabella es el competidor más directo.

8. EL MERCADO Y NUESTRO CLIENTE ACTUAL



Fuente: Información del área comercial y financiera de tarjeta éxito)

El mercado potencial de la Tarjeta Éxito son todas las personas que se encuentran en los estratos socioeconómicos 2, 3, 4, 5 y 6 no bancarizados o que no tengan Tarjeta Éxito.

El número de tarjetas de crédito vigentes en Colombia a Junio de 2010 es 4.671.124 y la tendencia para el año 2011 de superar los 5 millones¹⁰.

8.1 NUESTRO PERFIL ACTUAL

Ver anexo C

¹⁰ Fuente: <http://www.asobancaria.com/categorias.jsp?id=227&sup=1>

8.2 DESEOS Y NECESIDADES DE NUESTRO CLIENTE

Las personas que pertenecen a los clientes actuales de Tarjeta Éxito, tienen unas necesidades básicas de satisfacer compras que no pueden hacer de contado, buscando entonces los mejores productos y servicios que se puedan adaptar a las condiciones de ingresos que ellos tienen.

Estas familias están conformadas en su mayoría por 2, 3 y hasta 5 personas, donde el mediano nivel de ingresos no permite una planeación económica de largo plazo, compran para el diario y sus necesidades se concentran en la alimentación y la vivienda, la compra de electrodomésticos, tecnología y ropa se considera sinónimo de progreso, por ende realizan sus compras de “lujo” con pagos a cuotas, por lo cual si el dinero es importante lo es aún más el medio de pago.

Es por esto que es necesario y estratégico llegarle con comunicaciones más acertadas de acuerdo a su entorno, aspiraciones y necesidades particulares con el cual se permite tener un vínculo más estrecho y personalizado con la Tarjeta Éxito que les genere confianza. Cuya finalidad es generar recompra ya que no son fieles una marca por sí sola sino a los atributos y valores agregados generados por esta.

El grupo éxito ha identificado 4 grandes grupos dentro de los clientes actuales de la tarjeta éxito:

Empleados

El perfil el empleado es muy similar al del cliente de TE, la única diferencia considerable es la composición del cupo, donde tan sólo el 14% de los clientes tiene cupo de \$300.000 (11% de T. Básica).

Hogar

Son en su gran mayoría mujeres que viven en pareja. Un 27% tiene T. Básica y un 62% un cupo de \$300.000. Este perfil tiene un gran potencial para incentivar el uso de la tarjeta: 38% de las amas de casa tienen un % de utilización del cupo inferior al 25%.

Independientes

Gran parte de los independientes tienen entre 35 y 50 años y además viven en pareja. El 92% tienen T. Tradicional, donde el 41% posee un cupo superior a \$1'500.000.

Pensionados

Tiene en su gran mayoría tarjeta tradicional, donde el 67% tiene un cupo entre \$700.000 y \$2'500.000. Tienen más de 51 años y también representan una buena oportunidad para incentivar el uso de la tarjeta (40% con utilización de cupo inferior al 25%).

El Negocio de los comercios asociados:

Para Tarjeta Éxito, el negocio de comercios asociados se ha convertido en los dos últimos dos años en una mezcla perfecta de ventas pues son ventas marginales para la compañía.

Se encuentra como una de las principales estrategias de Tarjeta Éxito, porque se debe incrementar el portafolio de productos de la compañía y también la cobertura de los establecimientos de compra.

Razones por las cuales es un muy buen negocio:

El costo de REDEBAN para estas transacciones las paga es el comercio asociado, Tarjeta Éxito paga una cuota de mantenimiento anual para el uso, el cual no incrementa por tener ventas en estos puntos de venta.

La tarjeta con la que se hacen las ventas, es la misma con la que se compra en los establecimientos del Éxito.

El costo para la creación de estos negocios es la fuerza comercial que se tiene para la vinculación, la cual consta de un coordinador a nivel nacional y unos asesores en las principales ciudades (ver anexo D).

En la actualidad el negocio cuenta con 97 comercios asociados con mas de 2300 puntos de venta, donde los más importantes son: Alkosto, Easy y estaciones de servicio vinculadas a la red Grupo Éxito.

Al incrementar la cobertura de la Tarjeta Éxito, encontramos ventas que se estaba perdiendo en este momento por no tener la posibilidad de pagar con este medio.

Categoría	Código
Viajes	1
Educación	2
Ropa, calzado y joyería	3
Salud y Belleza	4
Supermercados	5
Restaurantes	6
Hogar	7
Automóviles	8
Diversión y Tecnología	9
Veterinaria	10
Gasolina	11

8.3 LA COMPETENCIA



Tasas de las entidades financieras

ENTIDADES \ TARIFAS	Valor de tasa	Valor cuota de manejo
AV VILLAS	21,27%	\$ 44.900
BANAGRARIO	21,27%	\$ 12.519
BANCO COLPATRIA	21,19%	\$ 46.000
BANCO DE BOGOTA	21,11%	\$ 43.300
BANCO GNB SUDAMERIS	21,32%	\$ 31.200
BANCO OCCIDENTE	20,66%	\$ 46.000
BANCO POPULAR	20,00%	\$ 42.149
BANCO SANTANDER	20,71%	\$ 45.500
BANCOLOMBIA	20,93%	\$ 45.000
BBVA COLOMBIA	21,58%	\$ 46.200
BCSC	20,75%	\$ 42.500
CITIBANK COLOMBIA	20,55%	\$ 15.800
CMR FALABELLA	19,84%	\$ 11.900
DAVIVIENDA	21,32%	\$ 45.500
"LA 14"	21,26%	\$ 11.500
HELM BANK	21,13%	\$ 46.000
HSBC COLOMBIA	21,16%	\$ 16.100
INVERSORA PICHINCHA	21,32%	\$ 7.000
TUYA	21,31%	\$ 15.500

Para la Tarjeta Éxito la competencia directa mas fuerte son las tarjetas que se están especializando en este mismo esquema piramidal, donde lo que se pretende es bancarizar las personas de los estratos socio-económicos mas bajos del país donde los bancos no dan ninguna oportunidad crediticia.

En este primer nivel de competencia actual encontramos la tarjeta CMR de Falabella, y la tarjeta Carrefour. Próximamente estará presente la tarjeta del Grupo La Polar de Chile quienes tienen la misma estrategia piramidal.



ACUMULACION DE PUNTOS	Permite Acumular puntos en: Puntos Éxito	Doble Puntaje por usar la tarjeta en: Homecenter, Falabella	Tarjetas Regalo para compras o gasolina, las cuales tambien se pueden adquirir redimiendo los puntos.
BENEFICIOS ADICIONALES	Tiene catalogo de productos conjunto con Puntos Éxito para redimir y ganar Hace sorteos mensuales a los usuarios que estén activos Tiene un aporte a la fundación Éxito Tiene un aporte a la fundación Éxito Tiene alianzas dentro y fuera de los almacenes	En los comercios aliados por \$2000=1 cmr Tiene una cuota de manejo mas baja que las demas Tienen niveles por tipo de puntos, para poder canjear cosas interesantes. Tiene una cuota de manejo mas baja que las demas	Beneficios de la tarjeta Visa, Tarjeta de \$200,000: 28571 puntos Tarjeta de \$200,000: 28571 puntos Redimir puntos para el plan TU CARRERA Se puede usar en todas partes, porque tiene la franquicia de VISA

8.4 SEGMENTACIÓN

Se hace entonces 2 tipos de segmentación o perfiles de cliente:

- Clientes Actuales
- Clientes Potenciales

Segmentación de los clientes actuales:

Subsegmentacion por perfiles y tipos de compra:

- Genero
- Edad
- Estado Civil
- Personas a Cargo
- Nivel de Ingresos: Estrato y valor
- Actividad Económica: Hogar, Pensionado, Empleado e Independiente
- Que compra? Asociaciones de categorías

Todos estos datos nos pueden ser perfectamente validados en los datos de la creación del cliente y sernos útiles para algunas actividades puntuales durante el año

La primera parte se hace por valor que para nosotros son los clientes “rentables” y son los que cumplen las siguientes características:

Subsegmentación por valor:

Nuestro Cliente Oro

- *Saldo > \$100.000*
- *Difiere mínimo a 8 cuotas*
- *Ha estado máximo 3 veces en mora de 30 a 60 días*

Nuestro Cliente Plata

- *Saldo Entre \$50.000 y \$100.000*
- *Difiere entre 5 y 8 cuotas*
- *Ha estado máximo 3 veces en mora de 30 a 60 días*

Nuestro Cliente Bronce

- *Saldo ≤ \$50.000*
- *Difiere entre 1 y 4 cuotas*
- *Ha estado máximo 3 veces en mora de 30 a 60 días*

Subsegmentación por mercado:

Clientes “caza ofertas” de tecnología y electrodomésticos: Estos son los clientes que usualmente compran solo cuando hay alguna promoción en esta área y que generalmente pagan durante las dos primeras cuotas

Clientes de compra habitual de “mercado”: Son los clientes que compran en su gran mayoría productos del “mercado” y que sus cuotas están diferidas a más de 2, generalmente son compradores frecuentes pero de bajos montos

Clientes que necesitan crédito para: Viajes, Gasolina, Servicios públicos: Estos son clientes donde la financiación es clave, son personas que no tienen el dinero en el momento de hacer la compra y por esto les toca acceder a los créditos para darse “gusto” en el caso de los viajes y de poder “vivir” en el caso de gasolina y servicios públicos

Estrategias de segmentación:

Al ser estos nuestros clientes más importantes (ORO), vamos a utilizar entonces estrategias de fidelización, la estrategia más exitosa que ha venido implementado el Éxito es manejando un sistema de puntos por compras para que pueda redimirlos con beneficios.

Los categorizamos en 3:

ORO: 3 puntos por cada \$1.000

PLATA: 2 puntos por cada \$1.000

BRONCE: 0 puntos por cada \$1.000

Los clientes no solo acumulan en el Éxito, sino también en los negocios asociados, lo cual da más posibilidades de incrementar sus puntos, esta es una estrategia asociada con puntos Éxito, pero estos puntos son adicionales a los que da el Éxito por sus compras.

Adicionalmente estos puntos son redimibles no solo en el Éxito sino que buscaremos alianzas con nuestros negocios asociados para que puedan canjear allí, esto con el fin de incentivar las compras en estos sitios.

Cada año enviarles a nuestros clientes ORO y PLATA un volante con promociones y descuentos especiales por pertenecer a este programa. Esto aplica para los negocios asociados que sean exclusivos para estos clientes. Y se hace entonces un cruce con nuestra otra subsegmentación que es por mercado para saber que tipo de ofertas.

9. MARKETING MIX

9.1 PRODUCTO

La tarjeta de crédito es una tarjeta plástica con una banda magnética, un microchip y un número en relieve. Es realizada por CADENA S.A y controlada por Tuya S.A.

9.2 PRODUCTO AMPLIADO

Los productos a vender en los comercios asociados serán en su mayoría productos complementarios a los que ya se tienen en los almacenes o productos a fines en donde no tengan cobertura del Éxito. En este momento Tarjeta Éxito cuenta con más de 97 negocios asociados y para el año 2010 proyecta ventas superiores a los \$30.000.000.000 millones.

Se espera tener para el próximo año unos productos exclusivos de la Tarjeta Éxito con los asociados, esto con el fin de incentivar el uso de la tarjeta. Que existan solo productos que se puedan comprar teniendo solo la tarjeta.

9.3 PRECIO

El tema del precio en este proyecto es uno de los más cruciales, las empresas asociadas generan ventas adicionales solo por tener este nuevo medio de pago, pues no pagan nada adicional, solo pagan la comisión por uso que generalmente es igual a las demás tarjetas de crédito.

Debe ser la estrategia precio la más usada, con los comercios asociados, haciendo descuentos conjuntos por compras con la tarjeta, haciendo amarres, entre otros pues encontramos que la mayoría de nuestros clientes compran por los

descuentos y vemos allí una gran oportunidad, no solo por las ventas adicionales sino por la comisión que nos pagarían los establecimientos de comercio.

9.4 DISTRIBUCIÓN

La distribución en este negocio es completamente responsabilidad de los clientes asociados, pues nosotros solo nos encargamos de prestar el servicio financiero y de entregar los extractos para el pago al establecimiento.

Esta distribución de extractos se hace con CADENA S.A y el comité de presidencia es quien define cuales son los comercios asociados que pueden ser aceptados.

9.5 PROMOCIÓN

Para esta parte del MIX esperamos contar con un gran apoyo de nuestros aliados, pues sabemos que existen unas ventas incrementales no solo para nosotros sino para ellos, y como lo veíamos anteriormente uno de los factores más importantes para la compra es que existan estrategias para poder competir con las demás franquicias de tarjetas de crédito.

Estas estrategia se dan a conocer mensualmente en la página de Tarjeta Éxito, se tiene adicional a esto un presupuesto de material P.O.P, para poder presentar en el punto de venta que es lo que se esta haciendo.

9.6 PERSONAS

Para este proceso se genera un equipo interdisciplinario donde encontramos gente del área comercial, los comercios asociados actuales y apoyo de bases de consulta que se encuentran disponibles en el medio, quien sería el aliado perfecto para el incremento de la participación.

Pero se debe tener presente que es un negocio diferente y que no se puede tratar de la misma manera, pues se debe contar con la participación activa de los aliados en el tema de entrega oportuna por medio de CADENA S.A. Sabemos que nuestro negocio es el crédito, por ende dejamos a CADENA S.A la responsabilidad logística de la recolección de información en las empresas y la entrega a los clientes.

Se debe tener personal independiente al negocio de tarjeta Éxito, pues son negocios diferentes, pues son clientes siempre diferentes y es una relación mas comercial con ellos que operativo, pues en este momento la relación con el Éxito es más operativa que comercial, pues ya están negociadas las comisiones y las promociones.

El costo de separar estos dos negocios es el montaje de la estructura que se planteo en el análisis financiero, la cual es necesaria para poder darle un impulso total a este negocio.

Existen unos riesgos inherentes a este negocio y es que las ventas no sean capaces de pagar los gastos de personal y que adicional a esto den un ingreso superior al que ya se estaba generando. Las grandes ventajas de separar estos negocios es que se puede dedicar al 100% a la apertura de grandes cuentas y no solo al desarrollo comercial con el Grupo Éxito.

9.7 E- MARKETING

Se hará un esfuerzo muy grande en campañas vía WEB para informarles a todos los clientes que tenemos estos negocios asociados, la idea es incrementar los esfuerzos para así poder ganar participación versus las ventas en el Grupo Éxito.

10. ESTRATEGIAS

La diferencia entre táctica y estrategia¹¹

La táctica y la estrategia son dos conceptos diferentes que conviene no confundir, ya que ambos se encuentran a un nivel diferente.

La táctica es la acción que realizamos para conseguir un resultado concreto en un momento determinado. Por ejemplo, redactar un post para mostrar a la comunidad nuestro conocimiento experto sobre un tema, una herramienta o una tecnología.

En cambio, la estrategia se sitúa en un nivel superior, ya que está centrada en la consecución de objetivos más a largo plazo. Siguiendo con el mismo ejemplo, la estrategia consistiría en trazar un plan para conseguir llegar a nuevos clientes a través de la publicación de posts en diferentes blogs especializados.

Para el negocio de Tarjeta Éxito

Segmentar a nuestros clientes de tal forma que podamos encontrar la mejor forma de alinear los planes de acción y así satisfacer mejor las necesidades actuales y las futuras.

Nuestro interés no es sólo que los comercios nos tengan como medio de pago sino que sean para nosotros unos aliados comerciales, nos interesa realizar algunas actividades de interés mutuo para incrementar las ventas. Con este propósito, se harán dos showroom al año cuyo objetivo principal es invitar a

¹¹ <http://www.camiloperezserna.com/blog/?p=420>

nuestros clientes actuales para que conozcan e interactúen con los negocios asociados donde pueden utilizar la tarjeta éxito.

La invitación a estos eventos se realizará de manera personalizada, es decir en esta se indicará los comercios asociados de su preferencia identificados previamente con el análisis histórico de compra. El objetivo es que el tarjetahabiente encuentre descuentos especiales, promociones y doble puntaje por las compras realizadas en el showroom.

Es muy importante que nuestros tarjetahabientes tengan la información actualizada de los comercios en los cuales pueden utilizar Tarjeta Éxito como medio de pago. Por esta razón mensualmente se realizará una estrategia personalizada de E-mailing con los tarjetahabientes, en donde se enviara un directorio actualizado con los comercios asociados agrupados por categoría, haciendo mayor énfasis en las promociones y en los comercios que ofrecen los tipos de productos que acostumbra comprar el cliente.

Parametrizar los comercios asociados y de acuerdo a esas variables fijar comisiones, pues dependiendo del monto de ventas, de la cantidad de puntos de venta, de la cantidad de clientes potenciales en sus bases de datos y de las restricciones que el Grupo Éxito nos impongan.

Continuar negociando eventos y promociones de manera independiente con cada comercio vinculado.

Categorizar los comercios asociados según su tipo, monto de ventas, numero de puntos de ventas, para desarrollar estrategias de ventas y marketing mas enfocadas.

Crear un programa de incentivos para los comercios asociados que generen mayores utilizaciones con la Tarjeta Éxito y así poder generar fidelización de los clientes de los asociados

Puntos: Los clientes podrán redimir sus puntos Éxito en productos y/o servicios que ofrecen los comercios asociados.

Material POP: El material POP son las piezas que ubicamos en nuestros comercios para que nuestros clientes sepan que pueden usar la tarjeta. La idea es actualizar este material en los almacenes una vez al año.

Eventos puntuales: Basados en el PAC (Plan de Acción Comercial) de Almacenes Éxito, diseñamos el nuestro. El Plan de Acción Comercial describe los eventos anuales en los cuales una marca participa de manera activa con promociones, descuentos o actividades especiales, como Día de la Madre, del Padre, navidad, etc. En nuestro PAC incluimos el Día de la Mujer, Día de la Secretaria, Madres, Padres, Amor y Amistad y Navidad. La idea con estos eventos es participar activamente con nuestros comercios, ofreciendo promociones o descuentos especiales, donde una forma de negociar es proponiéndole a nuestros aliados comerciales que ellos asumen el costo del descuento y nosotros aportamos toda la comunicación y el mercadeo del evento.

11. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

Se hará un análisis de la empresa para este negocio. Los desembolsos para la compañía es toda la plata que se presta para pagarle las compras al Éxito, a los comercios asociados o la que se le presta directamente a los clientes por medio de avances en las cajas del Éxito.

Los ingresos de la compañía están constituidos por todos los intereses que pagan los tarjetahabientes, las comisiones de los establecimientos asociados y las cuotas de manejo.

Para efectos de este ejercicio y poder sacar las ventas incrementales directamente asociadas, vamos a suponer que para este caso no se están generando ingresos por intereses de los tarjetahabientes y que las cuotas de manejo son un rubro aparte, pues es poco factible que alguna persona tome la Tarjeta Éxito solo para comprar en los comercios asociados. Por ende los ingresos generados por este negocio son las comisiones que se le cobra a los asociados por los desembolsos realizados.

Las inversiones necesarias para que este negocio pueda ser viable son las siguientes:

Estructura

CARGO	CIUDAD	CANTIDAD	SALARIO ANUAL
Coordinador Negocios Asociados	Medellin	1	\$ 87.920.000
Asesores en ciudades principales	Bogota	2	\$ 60.288.000
	Medellin	1	\$ 30.144.000
	Cali	1	\$ 30.144.000
	Eje Cafetero	1	\$ 30.144.000
	Barranquilla	1	\$ 30.144.000
	Santanderes	1	\$ 30.144.000
Practicante	Medellin	1	\$ 22.608.000
TOTAL		9	\$ 321.536.000

Inversiones en mercadeo

Unas inversiones en mercadeo para potencializar las ventas en estos comercios asociados y poder hacer las ventas incrementales

	VALOR	% DE VENTAS
INVERSION 2010 ASOCIADOS	\$ 583.979.970	1,25%

Desembolsos

2011	DESEMBOLSO	PARTICIPACION
ÉXITO 2011 (P)	\$ 734.101.266.058	62%
NEGOCIO ASOCIADOS 2011 (P)	\$ 46.718.397.619	4%
AVANCES 2011 (P)	\$ 411.425.805.991	35%
TOTAL (P)	\$ 1.192.245.469.668	100%
INVERSION 2010 ASOCIADOS	\$ 583.979.970	1,25%

CROGONOGRAMA	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
EVENTOS PUNTUALES		\$ 7.847.063	\$ 7.847.063	\$ 7.847.063	\$ 7.847.063
COMERCIOS ACTUALES	\$ 64.350.157			\$ 64.350.157	
COMERCIOS VIEJOS		\$ 62.678.724		\$ 62.678.724	
MATERIAL POP					\$ 28.782.070
TOTAL	\$ 64.350.157	\$ 70.525.787	\$ 7.847.063	\$ 134.875.944	\$ 36.629.133

CROGONOGRAMA	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
EVENTOS PUNTUALES		\$ 7.847.063			\$ 7.847.063
COMERCIOS ACTUALES	\$ 64.350.157			\$ 64.350.157	
COMERCIOS VIEJOS	\$ 62.678.724		\$ 62.678.724		
MATERIAL POP					
TOTAL	\$ 127.028.881	\$ 7.847.063	\$ 62.678.724	\$ 64.350.157	\$ 7.847.063

EVENTOS PUNTUALES	FECHAS
Dia de la mujer	MARZO
Dis de la secretaria	ABRIL
Madres	MAYO
Padres	JUNIO
Amor y Amistad	SEPTIEMBRE
Navidad	DICIEMBRE

EVENTOS PUNTUALES	VALOR
Evento Viajes ÉXITO	\$ 64.350.157
Evento CORONA	\$ 64.350.157
Evento	\$ 64.350.157
Evento ALKOSTO	\$ 64.350.157

MATERIAL POP	PIEZAS POP
Unidades	12.536
Costo Unitario	\$ 2.296
ToTAL	\$ 28.782.070

Estado de Perdidas y Ganancias

La comision promedio sale de un prorratio de las comisiones pagadas durante el 2010 de los comercios asociados actuales.

Los tres escenarios posibles para el estado de perdidas y ganancias son los siguientes:

Postulados:

Nuestro Driver es la tasa de adquirencia la que le cobramos a los comercios asociados, pues suponemos que solo con incrementar la cantidad de comercios somos capaces de generar los desembolsos esperados en un 20% adicional.

Escenario 1: Es que los gastos adicionales generados por la nueva estructura no sean capaces ni siquiera de generar utilidades. Esto puede ser posible si entra un competidor lo suficientemente grande que pueda ofrecer a los establecimientos de comercio una menor tasa de adquirencia.

Escenario 2: Es que los gastos adicionales generados por la nueva estructura lo unico que generen sean las utilidades el año pasado, esto seria si la competencia actual lograra estar en todos los comercios asociados y no fuéramos capaces de mejorar la comision de adquirencia.

Escenario 3: Es que los gastos adicionales generados por la nueva estructura generen un 30% de utilidades adicionales. Esto seria posible si lográramos negociar las tasas deseadas y los competidores no fueran capaces de operar por debajo de estas tasas.

Ver anexo E

Indicadores Comerciales

Indicador	Formula
Afiliacion de negocios asociados mensuales	Afiliacion Mensual
Facturacion negocios asociado vs total negocio	Ventas asociados / Ventas totales
Crecimiento de ventas del negocio de asociados	(Ventas finales / Ventas actuales)-1
Desercion de comercio asociados	Desercion Mensual
Rechazo a la oferta comercial para ser negocio asociado	Rechazos Mensual

12. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

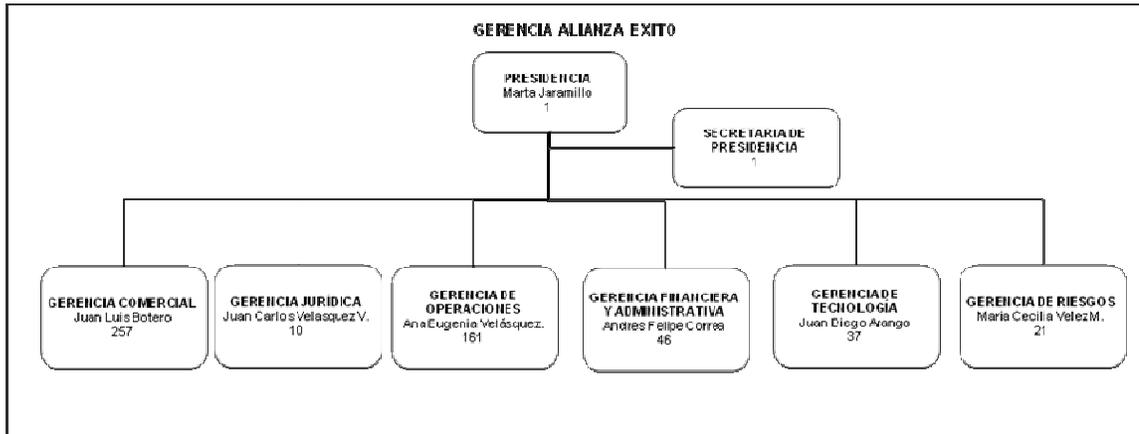
Los factores más importantes por los cuales esta estrategia puede ser exitosa es porque son ventas totalmente incrementales, que permiten adicionar ingresos utilizando la capacidad instalada actual de operaciones. Los únicos gastos adicionales son los que hacen parte del personal involucrado en esto y de las inversiones en mercadeo propuestas por la compañía.

La línea de negocio Alianza Tarjeta Éxito continua presentando un importante margen de operación positivo debido a que ha logrado alcanzar un número de clientes que generan unos ingresos suficientes para cubrir los costos de operación del negocio y un margen de rentabilidad importante.

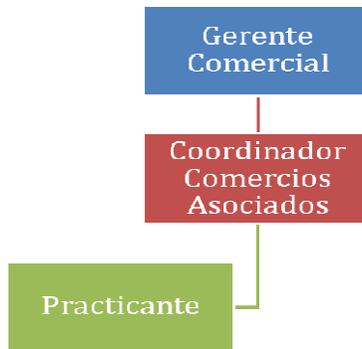
Al cierre del ejercicio de 2009 la Tarjeta Éxito tiene 67 comercios asociados, que complementan la oferta de productos y servicios de los tarjetahabientes de Tarjeta Éxito. La facturación en estos comercios tuvo un crecimiento del 35.076%, al pasar de \$14.529 millones en el 2008 a \$19.625 millones en el 2009 y una tendencia en ventas de \$38.056.028.061.

13. ORGANIGRAMA

Primera línea de mando



Area Comercial actual para los negocios asociados



Area Comercial propuesta para los negocios asociados



14. BANCARIZACION¹²

La bancarización se refiere al uso masivo del sistema financiero formal por parte de los individuos, para la realización de transacciones financieras o económicas; incluyendo no solo los tradicionales servicios de ahorro y crédito, sino también la transferencia de recursos y la realización de pagos a través de la red bancaria formal. Así, el concepto se relaciona con el acceso a los servicios financieros por parte de la población.

Si bien la bancarización es una actividad que ha estado presente en la sociedad desde hace mucho tiempo, sólo en los últimos años ha ganado importancia, gracias al reconocimiento que se le ha dado al sector financiero como elemento que contribuye al desarrollo humano. Esto último debido a que el acceso a los servicios financieros permite ampliar la liquidez de las empresas y los agentes, contribuyendo a incrementar su gasto privado, inversión, y por lo tanto la productividad del país.

A nivel mundial, el mayor avance en materia de bancarización se ha dado en los países desarrollados, destacándose Estados Unidos, Alemania, y España, entre otros, donde más del 85 por ciento de la población tiene acceso a la banca. Para el caso específico de América Latina, la situación no es muy favorable, pues además de que el conocimiento de los agentes con respecto a los servicios financieros es bajo, las diferentes crisis económicas de finales de los noventa y principios de esta década, acentuaron el bajo nivel de bancarización. No obstante, en varios países vienen implementándose políticas económicas con miras a incrementar el acceso a los servicios financieros de su población, como es el caso de Chile, Brasil, México y Colombia, entre otros.

¹² http://www.didaweb.net/mediatori/articulo.php?id_vol=1916

Existen múltiples formas de medir el comportamiento de la bancarización, bien sea a través de indicadores detallados de cobertura geográfica y número de usuarios, o por medio de variables macroeconómicas agregadas que reflejen el desempeño de los principales activos y pasivos de las entidades financieras. En este sentido, entre la medición agregada, el indicador de profundización financiera más usado es la relación crédito/ PIB, el cual busca cuantificar el tamaño relativo del crédito bancario con respecto al tamaño de la economía.

Al detenerse en el comportamiento de la relación crédito/PIB en América Latina, se encuentra que Chile lidera la muestra, con un nivel de 55.5 por ciento a 2004. Por su parte, Colombia se ubica levemente por debajo del promedio de la región (25,4 por ciento), con un indicador de 22,7 por ciento, aún inferior a los niveles registrados antes de la crisis económica de finales de los noventa, cuando se acercaba al 35 por ciento.

14.1 BANCA PERSONAL¹³

Al finalizar el primer trimestre de 2010, más de 17 millones de colombianos mayores de edad tenían acceso al menos a un producto financiero, lo que representa un indicador de bancarización del 58% de la población adulta¹, mostrando un aumento de más de 793 mil personas en el último año.

El número de adultos con crédito de consumo aumentó, modificando la tendencia decreciente observada en los trimestres anteriores. Entre marzo de 2009 y el mismo periodo en el 2010, más de 250 mil adultos adicionales tuvieron acceso a un crédito de consumo con el sector financiero, lo que representa una tasa de crecimiento del 5.4% anual.

¹³ Asobancaria. Disponible en: <http://www.asobancaria.com/categorias.jsp?id=227>

Al finalizar marzo de 2010, más de 1 millón de personas mayores de edad tenían un microcrédito, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual del 42.8%.

14.2 BANCA EMPRESARIAL¹⁴

En el primer trimestre de 2010, se mantuvo un comportamiento positivo en el número de empresas con un crédito, con un aumento del 30% (40 mil empresas), frente al primer trimestre de 2009. Por el contrario, el número de empresas con una cuenta de ahorro se redujo en más de 5 mil durante este mismo período.

Al finalizar marzo de 2010, 6.359 empresas contaban con microcrédito, lo que representó un incremento del 41% anual respecto al 2009 y 65.925 empresas contaban con un crédito de consumo lo que significó un incremento del 137% anual frente a marzo de 2009.

14.3 CIFRAS DE BANCARIZACION¹⁵

En los últimos dos años 3,5 millones de colombianos accedieron por primera vez a productos financieros, logrando que el 55,5% de la población adulta esté bancarizada. (Población total 42.8 millones, mayor de 18 años 26.2 millones).

Actualmente hay más de 710 mil menores de 18 años usuarios de la cuenta de ahorros. El producto con mayor penetración es la cuenta de ahorros, registrando más de 15,1 millones de usuarios.

El 92% de los municipios cuenta con algún tipo de presencia física de las entidades financieras, tales como corresponsales no bancarios (CNB) y oficinas (Total municipios 1.119)

¹⁴ Asobancaria. Disponible en: <http://www.asobancaria.com/categorias.jsp?id=227>

¹⁵ Congreso Mundial del IMCA, <http://www.esbg.eu/uploadedFiles/Events/Eulalia%20Arboleda.pdf>

A través del microcrédito, entre 2002 y 2008 se vincularon al crédito formal bancario más de 676 mil personas, la mayoría de ellas antes obtenía financiación a través del mercado informal o agiotista.

15. CONCLUSIONES

La tarjeta éxito es percibida por los clientes como un medio de financiación de fácil acceso que les permite satisfacer sus necesidades básicas y deseos que no pueden realizar de contado.

Es de gran importancia desarrollar periódicamente campañas de comunicación acerca de los beneficios, facilidades de uso, opciones de compra y nuevos comercios asociados, con la finalidad que nuestros clientes tengan información actualizada y permanente.

Capacitar un grupo de personas con un perfil determinado para que adquieran los conocimientos necesarios para llegarles a nuestros clientes potenciales y vincularlos con nuestro medio de pago. Para poder cumplir con la estrategia de crecimiento en participación del negocio al 4% sobre el total de las ventas del negocio de Tarjeta Éxito.

Existe una gran necesidad de reestructurar el área de comercios asociados, ya que la capacidad instalada y operativa no es capaz de abastecer la actual demanda que solicita el mercado de establecimientos de comercio, que desean vincular la tarjeta éxito como medio de pago.

Es necesario realizar una labor comercial puntual en cada una de las regiones del país para vincular establecimientos de comercio mas regionales, porque aquellos que tienen cobertura a nivel nacional ya se encuentran dentro del portafolio.

De acuerdo a las encuestas realizadas, se pudo identificar que la Tarjeta Exito es la tarjeta de crédito más conocida en el mercado, seguida por la tarjeta Mastercard. La tarjeta Falabella quien es nuestro competidor más directo es la marca de tarjetas de crédito menos conocida por las personas encuestadas.

En la investigación de mercado se pudo identificar que el comportamiento transaccional de las personas que tienen tarjeta de crédito es totalmente diferente según el nivel socioeconómico al que pertenecen.

Con la reestructuración del área de comercios asociados y las estrategias desarrolladas se espera aumentar las ventas por este canal en un 20% y la utilidad en un 30%

BIBLIOGRAFIA

Congreso Mundial del IMCA. Disponible en:

<http://www.esbg.eu/uploadedFiles/Events/Eulalia%20Arboleda.pdf>

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO\)](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas.](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

Noviembre 2 de 2008

http://es.wikipedia.org/wiki/Estrato_socio-econ%C3%B3mico

http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_cr%C3%A9dito

<http://www.asobancaria.com/categorias.jsp?id=227>

<http://www.asobancaria.com/categorias.jsp?id=227&sup=1>

<http://www.camiloperezserna.com/blog/?p=420>

http://www.didaweb.net/mediatori/articulo.php?id_vol=1916

<http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepesa/planeacion-nepesa.shtml#matriz>

<http://www.tarjetaexito.com.co/infocorp.html>