

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA
PARTICIPACIÓN DE LA TARJETA DE CRÉDITO MARCA COMPARTIDA
(LE COLLEZIONI)**

Diana Marcela Guarín Sanabria

Id.000198341

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2015

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA
PARTICIPACIÓN DE LA TARJETA DE CRÉDITO MARCA COMPARTIDA
(LE COLLEZIONI)**

Diana Marcela Guarín Sanabria

Id. 000198341

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Director del Proyecto

Olga Lucía Gómez Manosalva

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2016

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, Octubre de 2016

Capítulo 1 Generalidades de la empresa	10
1. Información de la empresa.....	10
1.2. Actividad económica.....	10
1.3 Número de empleados	15
1.4 Misión	15
1.5 Visión	16
1.6 Estructura organizacional de la empresa.....	16
1.7 Reseña Histórica.....	17
1.8 Descripción del área específica de trabajo.....	18
Capítulo 2 Diagnóstico de la empresa	21
Capítulo 3 Antecedentes	25
Capítulo 4 Justificación	26
Capítulo 5 Objetivos	27
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	27
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
Capítulo 6 Marco Teórico	28
Capítulo 7 Desarrollo del plan de trabajo	34
7.1 Ciclo de vida de la tarjeta de crédito.....	34
7.2 Diseño de Tarjeta de crédito de Marca Compartida Le Collezioni.....	35
7.3 Alianza estratégica.....	36
8. Planeación estratégica Tarjeta Davivienda “LECOLLEZIONI”	39
8.11 Misión.....	39
8.12 Visión.....	39
8.13 Valores.....	39
8.2 Macroentorno	40
8.3 Análisis de fuerzas de porter.....	41
9. Anexos	61
10. Conclusiones	63
11. Recomendaciones	64
12. Referencias Bibliográficas	66

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla # 1. Comportamiento de la tarjeta de crédito a nivel nacional.....	20
Tabla # 2. Análisis de oportunidades y amenazas del Macroentorno.....	49
Tabla # 3 Oportunidades Vs Amenazas.....	41
Tabla # 4. Ventajas Vs Desventajas de una tarjeta de crédito.....	41

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional Davivienda.....	17
Figura 2. Cuadro Estado Financiero.....	19
Figura 3.Ciclo de Vida de la Tarjeta de Crédito.....	27
Figura 4. Cuadro 5 fuerzas Porter.....	42
Figura 5. Grupo estratégico del Subsector de Tarjetas de Crédito.....	44

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Plan de mejoramiento de estrategias para incrementar la participación de la tarjeta de crédito de Marca Compartida Le Collezioni

AUTOR(ES): Diana Marcela Guarín Sanabria

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Olga Lucia Gómez Manosalva.

RESUMEN

El Banco Davivienda S.A es una institución financiera, orientada a satisfacer las necesidades de las personas por medio de la solidez, eficiencia e integridad en todos los servicios prestados a sus clientes. Dentro del banco se encuentra el área Dirección de negocios Cobranding enfocada a la emisión de tarjetas de crédito de marca compartida las cuales están destinadas a ofrecer grandes beneficios a sus tarjetahabientes por medio de las diferentes alianzas entre comercios. El presente proyecto es una propuesta de mejoramiento de estrategias con la finalidad de mejorar el posicionamiento de la tarjeta de crédito de marca compartida Le Collezioni del Banco Davivienda S.A e incrementar la participación en el mercado brindando una mejor atención a los clientes.

PALABRAS CLAVES:

Estrategias, Mercado, Cobranding, Alianzas estratégicas.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Improvement Plan Strategies for Increasing the Participation of Credit Card Co-Branded Le Collezioni

AUTHOR(S): Diana Marcela Guarín Sanabria.

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Olga Lucia Gómez Manosalva.

ABSTRACT

The Bank Davivienda S.A is a financial institution, orientated to satisfying the needs of the persons by means of the solidity, efficiency and integrity in all the services given to his clients. Inside the bank the area Direction Cobranding is focused on the emission of credit cards in shared brand, which are destined to offer big benefits to his clients, by means of the different alliances between trades. The present project is an offer of improvement of strategies with the purpose of improving the positioning of the credit card of shared brand "Le Collezioni" of the Bank Davivienda S.A and increasing the market share, offering a better attention to the clients.

KEYWORDS:

Strategies, Market, Cobranding, strategic Alliances.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Actualmente las tarjetas de crédito han venido reemplazando dinero en efectivo debido a las facilidades de pago que estas brindan, son un producto líder en el mercado que impacta gran parte de la sociedad sin importar el estrato ya que estas cuentan con diferentes segmentos (Clásica, Gold, Platinum, Signature), las tarjetas de marca compartida son las que cuentan con una alianza estratégica entre el aliado y el banco, brindando a los clientes ciertos beneficios y descuentos , se busca incrementar la participación de estas tarjetas para que los clientes tengan más facilidades de pago en las tiendas de mayor preferencia.

Debido a lo anterior en el presente trabajo se abarca el ciclo de vida de la tarjeta de marca compartida Le Collezioni enfocándose en un segmento Premium y en establecer las estrategias que se pueden plantear para mejorar la colocación de la tarjeta anteriormente mencionada. Se empezará con un análisis de la situación actual del producto para conocer el comportamiento de la tarjeta actualmente, luego, se realizará un análisis de la competencia para evaluar las diferencias que se presentan y finalmente se analizarán las estrategias escogiendo las más viables para mejorar la oferta de valor que brinda el producto.

Capítulo 1

Generalidades de la empresa

1. Información de la empresa.

1.1.2. Razón Social: Banco Davivienda S.A.

1.1.3. Dirección: Avenida el Dorado # 68C- 61 Bogotá, Colombia

1.1.4. Teléfono: 330 00 00

1.1.5. Página Web : www.davivienda.com.co


1.1.6. NIT: 860.034.313-7


1.2. Actividad económica

El ejercicio de las actividades autorizadas a los Bancos Comerciales en Colombia, las cuales se encuentran previstas en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero CIU 6412 – Bancos Comerciales.

1.2.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS¹

Portafolio servicios banca personal.

 **Portafolio de Familia:** Una oferta para clientes Portafolio creada para brindarle beneficios a sus seres queridos y familiares que están en Davivienda.

 **Tarjetas de Crédito:** Las Tarjetas de Crédito Davivienda son un cupo de crédito rotativo, que proporcionan poder adquisitivo a nuestros clientes en establecimientos comerciales nacionales e internacionales. Además ofrecen liquidez por medio de los avances en nuestras oficinas, cajeros automáticos y canales virtuales, existen 6 tipos de

¹ DAVIVIENDA S.A. Página web Corporativa. {En línea}. [Recuperado el 27 de Enero de 2016]. Disponible en <https://productos.davivienda.com/Home/EmpresasyNegocios.aspx>


tarjetas de crédito: *Diners Club, Visa, MasterCard, Tarjetas de Marca Compartida, Marcas Privadas, Amparadas.*


Financiación de Vivienda:


- 1. Crédito Hipotecario:** Es un sistema tradicional de crédito para adquisición de vivienda nueva o usada, en el que se establece una hipoteca sobre el inmueble y usted escoge el sistema de pago que mejor se adapte a su presupuesto.
- 2. Leasing Habitacional:** Excelente sistema de financiación de vivienda en el que se resaltan características como el pago de un canon inicial (cuota inicial), un canon de arrendamiento mensual (cuota mensual) y diferentes porcentajes de opción de compra desde el 0% (porcentaje del saldo para pago al final), y en el cual DAVIVIENDA figura como dueño, pero usted es dueño de los aportes a capital que haya cancelado hasta el momento
- 3. Compra sobre planos:** Con este crédito usted puede financiar su casa o apartamento nuevo en periodo de construcción para inmuebles con valor mayor o igual a \$200,000,000 para las sucursales: Bogotá Cali, Medellín, Barranquilla Bucaramanga y Cartagena, e inmuebles con valor mayor o igual a 130.000.000 para las demás Sucursales.
- 4. Crédito de Remodelación Davivienda:** Ahora puede remodelar su vivienda como siempre lo ha soñado. DAVIVIENDA le brinda la posibilidad de adquirir a través del Crédito Remodelación los mejores materiales y últimos diseños en acabados para su vivienda, con los que podrá remodelar su inmueble y así incrementar el patrimonio familiar.
- 5. Crédito de Remodelación Davivienda con Garantía Hipotecario**


6. Vivienda para Colombianos en el Exterior: Financiación para Colombianos residentes en España, Estados Unidos o Londres que deseen comprar vivienda en Colombia para que sea habitada por su núcleo familiar. La Solicitud es a través de los Bróker autorizados en estos países.


7. Financiación Inmuebles Diferentes de Vivienda: Crédito con garantía hipotecaria creado para que usted pueda adquirir inmuebles nuevos o usados relacionados con el desarrollo de sus negocios. Financiamos la compra de locales, consultorios, oficinas y bodegas, ubicados preferiblemente en edificios, centros comerciales y zonas industriales.


 **Crédito de Vehículo:** Es un crédito diseñado para que usted pueda financiar una parte del valor comercial del automóvil de uso particular que ha soñado.


 **Crédito Rotativo CrediExpress:** Es un cupo de crédito rotativo de libre inversión, el cual se puede utilizar a través de una cuenta corriente o de ahorros. El monto mínimo de la transferencia (uso) es de \$100.000 y se puede realizar a través de los canales de atención del Banco: Teléfono Rojo, Red de Oficinas, Página Web.


 **CrediExpress Fijo:** Con un Crediexpress Fijo, usted puede empezar a convertir sus planes en realidad. Nosotros ofrecemos productos con diferentes destinos (Libre Inversión, Compra de Cartera, Universitario, entre otros) con los cuales puede financiar sus necesidades personales.


 **Productos descontados por Libranza:** La libranza es una estrategia que tiene como objetivo, generar alianzas con las empresas para entregar bienestar financiero a sus empleados y pensionados con una oferta integral de productos de Banca Personal (ahorro y crédito), lo que les permitirá hacer realidad sus sueños, construir patrimonio familiar y administrar de manera fácil y segura su dinero.

 **Cuentas:** El Banco ofrece a sus clientes diferentes tipos de cuentas entre ellas están:
Cuenta de ahorro tradicional, Cuenta Rural, Cuenta Niños, Cuenta Rentable, Cuenta Corriente con Sobregiro, Cuenta Corriente sin Sobregiro, Cuenta Ahorro Programado, Cuenta AFC, Cuenta Nómina.


 **Inversión:** El Banco ofrece a sus clientes diferentes tipos de inversión tales como:
Dafuturo, CDT, CDATvirtual, Fondo de inversión Colectiva Superior, Fondo de Inversión Colectiva Daviplus Renta Fija Pesos, Fondo de Inversión Colectiva Daviplus Acciones Colombia.


 **Tarjetas Débito:** El Banco ofrece 4 tipos de tarjeta debito entre ellas: Tarjeta Débito Davivienda Maestro, Portafolio, Transmilenio, Megabús.

 **Giros y Transferencias Internacionales:** Ahora usted puede recibir en Colombia dinero enviado desde cualquier lugar del mundo, de forma segura, rápida y sencilla, a través del servicio de transferencias internacionales bancarizadas desde el exterior hacia Colombia ofrecido por Davivienda.

 **DaviPlata:** DaviPlata es un producto que le permite manejar de forma fácil y gratis la plata desde su celular sin necesidad de tener una cuenta bancaria o tarjeta débito.

Portafolio servicios empresas y negocios.


 **Ahorro e Inversión:** El Banco ofrece a las empresas diferentes formas para realizar ahorro e inversiones por medio de: Fondo de inversión colectiva superior, CDT, Cuentas corrientes, cuentas de ahorro, remesas, cuentas oficiales, consignación nacional, fondo de inv. colectiva Daviplus acciones Ecopetrol, consignación nacional.


 **Vehículo Productivo:** El crédito de vehículo productivo es un mecanismo de financiación para la adquisición; por parte de **persona natural con negocio o persona**


jurídica, de vehículos de carga o pasajeros que su negocio necesita.


Crédito Comercial: El Banco ofrece a las empresas varios tipos de crédito comercial como: Crédito a largo y a corto plazo, créditos de redescuento, tarjetas de crédito empresariales, garantías Adicionales, crediplus empresarial.

Crédito Agropecuario: El Banco ofrece diferentes tipos de crédito agropecuario: a largo y corto plazo, redescuento, normalización y garantías complementarias.

 **Negocios Fiduciarios:** Entre los negocios fiduciarios que ofrece el Banco se encuentran: encargos fiduciarios de preventas, administración inmobiliaria, fideicomisos de administración, fiducia de administración, pagos y fuente de pago, fiducia de garantía, administración de acuerdos de reestructuración, pasivos pensionales y concesiones o contratos, fiducia publica, fondo de inversión colectiva consolidar, rentalíquida, rentacafé.

 **Compras con DaviPlata:** La afiliación del comercio a Compras con DaviPlata, es la figura que le permite a un establecimiento hacer ventas de productos o servicios a los clientes de DaviPlata aceptando este como medio de pago.

 **Líneas de Créditos:** Las líneas de crédito están conformadas por: sobregiro, crediexpress, tarjeta de crédito comercios, portafolio comercios.

 **Soluciones de Pago:** Para el Banco es muy importante dar solución de pago a las empresas por lo tanto brinda el servicio de: Pagos de nómina, proveedores, servicios, productos de crédito Banco Davivienda, impuestos, transferencias y cuenta centralizadora.

1.3 Número de empleados²

El equipo de talento humano de DAVIVIENDA cuenta con un equipo de 13202 personas para servir a más de 6,6 millones de clientes a través de 835 oficinas y 3000 puntos de atención que diariamente trabajan bajo una misma misión, visión y valores, para ofrecer un servicio de calidad.

1.4 Misión³

Generar Valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:

- ✓ Conocimiento del Cliente.
- ✓ Manejo del Riesgo.
- ✓ Tecnología y Procesos.
- ✓ Innovación.
- ✓ Sinergia Empresarial.
- ✓ Conocimiento del Negocio.
- ✓ Manejo Emocional de las relaciones

² DAVIVIENDA S.A. Página web Corporativa. {En línea}. [Recuperado el 27 de Enero de 2016]. Disponible en https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistas espanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda/

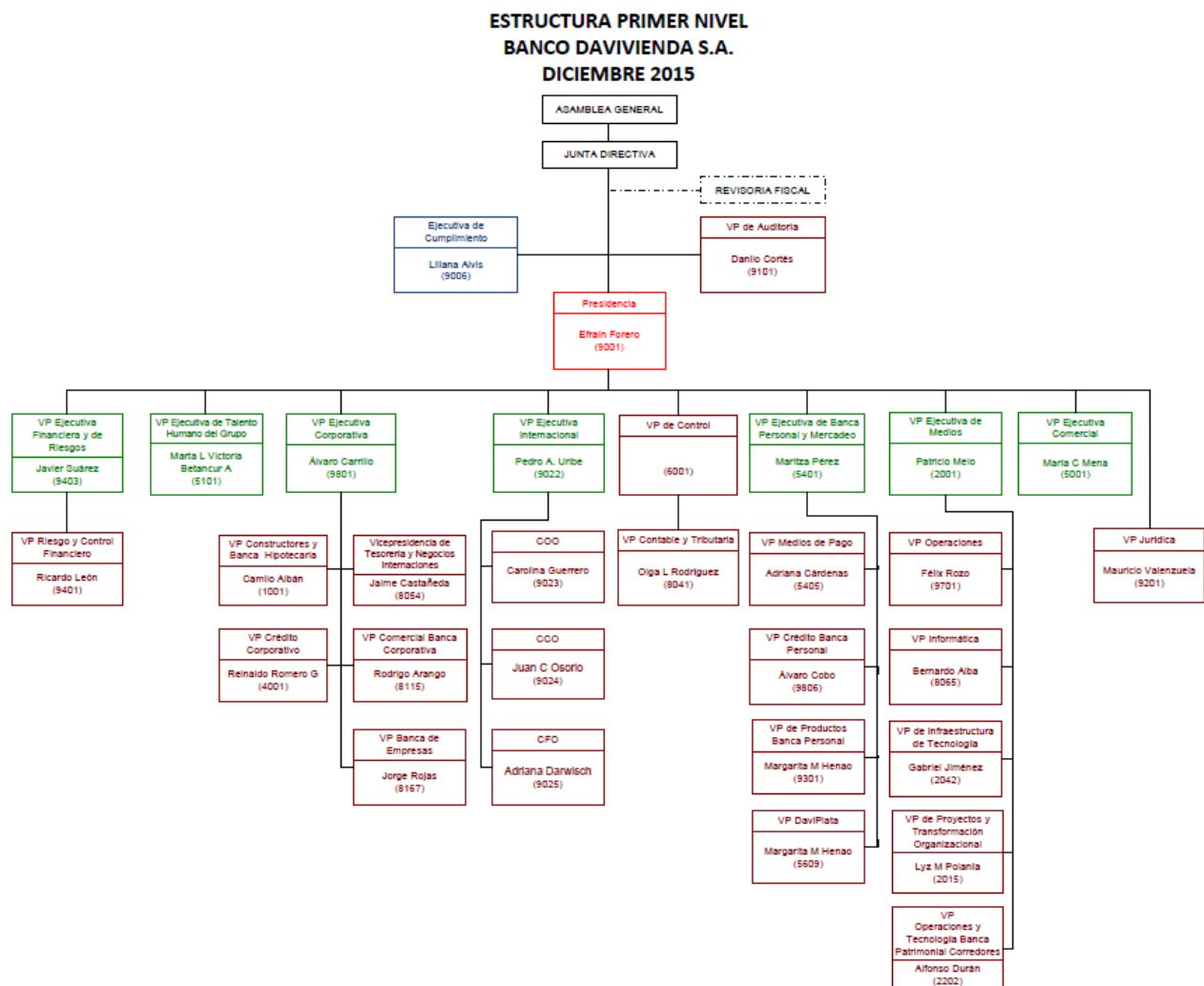
³ DAVIVIENDA S.A. Página web Corporativa. {En línea}. [Recuperado el 27 de Enero de 2016]. Disponible en https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistas espanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda/

1.5 Visión⁴

DAVIVIENDA será la entidad financiera de clase mundial más respetada en Colombia por prestar a las familias e individuos los más convenientes servicios en forma amable, moderna y sencilla.

1.6 Estructura organizacional de la empresa.

Figura 1. Estructura Organizacional de la empresa.



Fuente: Página Web Corporativa DAVIVIENDA S.A.

⁴ DAVIVIENDA S.A. Página web Corporativa. {En línea}. [Recuperado el 27 de Enero de 2016]. Disponible en https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistas espanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda/

1.7 Reseña Histórica⁵

El Banco Davivienda lleva varios años siendo uno de los Bancos más importantes en Colombia, A continuación se presenta la historia del Banco a través de los años.

1972. Se crea la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda con el nombre Coldeahorro, una oficina principal en Bogotá y 6 oficinas de atención al público en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La empresa inicia operaciones con 23 funcionarios, un capital autorizado de 60 millones de pesos y la “Casita Roja” como símbolo, vigente hasta la fecha.

1973. Coldeahorro cambia su nombre por Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda. Desde entonces la entidad ocupa los primeros lugares en el sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios.

1997. Davivienda se convierte en Banco comercial con el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí, lo tiene todo”, conservando la imagen de la Casita Roja. Es una entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este momento, el Banco Davivienda se enfoca en su consolidación en el sector financiero colombiano.

2006. Se realiza la fusión entre Davivienda y el Banco Superior, complementando su portafolio de productos, posicionándose en el primer lugar de la banca de personas y consolidándose como líder en productos de consumo en Colombia.

2007. Se autoriza la fusión entre Davivienda y GranBanco S.A. Bancafé, que permite a Davivienda tener presencia en Panamá y Miami e incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos y pymes (pequeña y mediana empresa) y en sectores

⁵ Davivienda S.A. Página web Corporativa. {En línea}. [Recuperado el 27 de Enero de 2016]. Disponible en https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistas espanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda/

como el cafetero y el agropecuario, con la consecuente diversificación y consolidación de su cartera comercial.

2010. Se culmina el proceso gradual de fusión operativa con Bancafé, sin afectar a los clientes de las dos entidades, prestándoles servicios adicionales y generando mayor eficiencia operativa. Asimismo, se le imprime fuerza a la consolidación comercial de los negocios de banca personal y banca empresarial.

2010 y 2011. Marcamos una nueva etapa en nuestra organización con la exitosa emisión de acciones preferenciales, que nos permitió apalancar nuestro constante crecimiento, agregando mayor valor a nuestros accionistas y convirtiéndonos en una mejor entidad para nuestros clientes y funcionarios en los países en los que tenemos presencia.

2012. En el mes de enero Davivienda firma un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador formen parte del Banco, fortaleciendo su presencia regional, la adquisición de estas operaciones se formalizó a final de año marcando el inicio de una nueva etapa en la organización, conservando su foco en agregar valor a clientes, funcionarios y accionistas, con un portafolio ampliado de productos y servicios.

2013. En el mes de septiembre se cerró el acuerdo por una de las firmas comisionistas de Bolsa más importantes del país, Corredores Asociados. Esta adquisición nos permite fortalecer nuestra oferta de negocios en la línea de portafolios administrados por terceros.

1.8 Descripción del área específica de trabajo

Área Específica de Trabajo: *DIRECCIÓN NEGOCIOS DE COBRANDING.*

Cargo: Aprendiz Universitario.

Supervisor Técnico: Paola Andrea Murcia Ramírez. Directora del área Negocios de Cobranding. ***Email:*** pamurciar@davivienda.com

El área de Cobranding es una unidad de negocio capaz de liderar y gerenciar la estructuración y generación de negocios con diferentes comercios, a fin de fidelizar a los clientes del aliado y traer bases de datos al Banco. Su ejecución va desde el diseño de la propuesta hasta la ejecución y comercialización de los productos y servicios encaminados al aumento de la rentabilidad. Estas son algunas de las tarjetas de marca compartida que tiene el Banco DAVIVIENDA.








Entre ellas se encuentran: Avianca - LifeMiles, Aviatour, Grupo Uribe (Chevignon, Mango, Rifle, Americanino, Esprit, MotherCare, Naf Naf), Cajas de Compensación, Spring Step, Le Collezioni, Universidades, Corferias.



En el área NEGOCIOS DE COBRANDING del banco Davivienda los funcionarios tienen varias funciones que deben cumplir y son responsables de: ⁶

- 🏠 Gerenciar los negocios con cada uno de los aliados de cobranding de forma que sean un negocio rentable para el Banco y para el Aliado.
- 🏠 Gerenciar el portafolio de productos y servicios del cobranding para los Aliados, que permitan conservar al Banco como jugador importante en el negocio de la banca Personal.

⁶ Información obtenida el día 27 de Enero de 2016 por parte de Diana García, Especialista del área Negocios de Cobranding.


-  Realizar el seguimiento a los productos del portafolio del cobranding, que permitan controlar los márgenes y asegurar la rentabilidad de cada una de las líneas de productos definidas para los cobranding, las estrategias en el mercado y la rentabilidad de los negocios.
-  Desarrollar y estructurar Estrategias de productos y/o servicios dirigidas a los Aliados que permitan al Banco robustecer la oferta de productos y el canal de venta con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica.
-  Asegurar el cumplimiento de las promesas de producto y servicio generadas hacia los Aliados en cuanto al portafolio de productos, proceso y estrategias.
-  Promover y liderar el desarrollo nuevos productos y canales del cobranding financiero para el Banco con el fin de mantener al Banco vigente y al día en los productos que demanda el mercado.
-  Participar activamente en los comités de Negocios, de Riesgo y de Proyectos para definir prioridades y dar lineamientos de negocio al interior del Banco.
-  Administrar y coordinar la elaboración tanto de informes internos como externos que se requieran como manuales procedimentales para divulgar a los equipos de trabajo las diferentes estrategias, garantizando así conocimiento interno que permita difundir los objetivos y los procedimientos a seguir en cada una de ellas.
-  Ejecutar controles establecidos como parte habitual de las funciones en los procesos y actividades del cargo, generando evidencias establecidas en los procesos.


Capítulo 2

Diagnóstico de la empresa

DAVIVIENDA actualmente es miembro del índice de sostenibilidad Dow Jones, que evalúa la gestión sostenible de más de 3 mil empresas de 59 sectores económicos del mundo. Actualmente 958 compañías pertenecen al índice, 69 de ellas Bancos. El ingreso del Banco se dio en la categoría **Mercados Emergentes**, en la que participaron 800 firmas de 34 industrias diferentes, de las cuales 86 fueron reconocidas por sus buenas prácticas económicas, ambientales y sociales. DAVIVIENDA es la novena compañía colombiana y el segundo Banco del país en alcanzar tan importante logro.

En el **Ámbito Económico**, el índice destaca el manejo de riesgo, la solidez y estabilidad financiera que nos han caracterizado, y en el **Ámbito Ambiental**, la gestión para implementar una política que busca generar negocios responsables desde los puntos de vista social y ambiental. En el **Ámbito Social**, además, destaca los esfuerzos que hemos hecho por promover la inclusión financiera y reconoce el impacto positivo de los programas sociales que lideramos para la comunidad.⁷

 Davivienda es un Banco que creció 37.2% en utilidades con respecto al año anterior, las acciones se valorizaron en un 17.7%.

 Es un Banco LIDER en financiación de vivienda con desembolsos por 3.3 billones de pesos para adquisición de vivienda.

⁷ Davivienda S.A. Página web Corporativa. (En línea). [Recuperado el 27 de Enero de 2016]. Disponible en <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/e2bf545f-f97c-485e-8733-d097aa9712c6/INFORME+SOSTENIBILIDAD+2014.pdf>

- 🏠 Crearon líneas verdes de crédito para financiación de proyectos de eficiencia energética, producción más limpia, energías renovables e infraestructura sostenible y canalizaron cerca de \$51 mil millones de pesos.
- 🏠 Se consolidaron como un Banco de inclusión financiera, con presencia en 932 municipios de Colombia.
- 🏠 Es el principal aliado del gobierno para pagos de subsidios de programas sociales
- 🏠 Tiene 2.2 Millones de clientes en la plataforma DaviPlata y más de 50 Millones de transacciones en el año.
- 🏠 El Banco aumento la cobertura en 150%, con presencia en 19 municipios de Colombia y una sede en Honduras.
- 🏠 Actualmente el Banco fue galardonado con el premio Valor Compartido, entregado por Michael Porter.

Figura 2. Cuadro de estado financiero

CUARTO ESTADO FINANCIERO	
(En miles de millones de pesos)	
Ingresos	6.927
Financieros	5.162
Operacionales	1.765
Costos	1.973
Financieros	1.087
Nacionales	880
Extranjeros	207
Operacionales	886
Nacionales	521
Extranjeros	365
Valor agregado generado	4.953

Fuente: Informe de Sostenibilidad Davivienda S.A.

La distribución de la riqueza fue distribuida de la siguiente manera:






\$4,9 billones el total de valor agregado, \$1.8 billones en reinversión en la empresa, el total fue dividida en el 32% empleados, 29% proveedores, 21% estado, 9% accionistas, 8% financistas, 1% comunidad y medio ambiente.


Dentro de la Vicepresidencia de Medios se encuentra la Dirección de Negocios de Cobranding área encargada de administrar las tarjetas de crédito de marca compartida.


LE COLLEZIONI, marca objeto de estudio, cuenta con producto de tarjeta de crédito con beneficios en Davivienda y en los puntos de venta del aliado, diseñada como un medio de pago para sus clientes con ofertas especiales en las tiendas LeCollezioni.

Esta tarjeta está enfocada en un segmento pequeño de clientes, clasificados como clientes Premium de acuerdo con la segmentación interna del Banco. Los tarjetahabientes de este producto son clientes con un salario mínimo de \$10.000.000 de pesos, amantes de la moda y la exclusividad. La tarjeta es abierta permitiendo al cliente no solo comprar exclusivamente en tiendas del aliado sino usar su tarjeta en cualquier otro tipo de comercio.


El lanzamiento de esta tarjeta fue en el año 2011, dando los siguientes beneficios a sus clientes:

-  Exoneración cuota de manejo por 12 meses.
-  Primera compra en la tienda con el 20% de descuento.
-  Descuento permanente del 5 %.
-  Bono de cumpleaños.
-  Acumulación de 1.5 puntos por dólar facturado.(Para la acumulación de puntos se toma el valor total de la compra en pesos colombianos y se divide en la TRM del día)

 Acumulación de 3 puntos por dólar facturado en las tiendas de Le Collezioni.

 Ingreso preferencial a SALE privados.

 Servicio PRIORITY PASS.

 Personal Shopper y servicio de sastre.

En la siguiente tabla se mostraran las cifras con respecto a la colocación, cancelación, vigentes, facturación, saldos y transacciones de la tarjeta de crédito a nivel nacional.

Tabla 1. Comportamiento de la tarjeta a nivel nacional

LE COLLEZIONI					
	2011	2012	2013	2014	2015
Tarjetas Nuevas	361	12	8	54	27
Tarjetas Canceladas	6	40	60	32	30
Tarjetas Vigentes	358	330	278	300	284
Facturación Total	\$ 3,173,414,811.00	\$ 4,561,253,195.00	\$ 4,424,779,296.00	\$ 5,206,867,938.00	\$ 4,382,416,947.93
Saldo	\$ 1,348,507,173.00	\$ 1,209,826,691.00	\$ 1,673,024,055.00	\$ 1,532,928,989.07	
Cantidad de Transacciones	8109	13509	13435	15660	14499

Fuente: Informe de Cifras Área Negocios de Cobranding 2015.

La alianza entre Davivienda y **Le Collezioni** tiene como fin la emisión de tarjetas de crédito de marca compartida MasterCard, que ofrezcan beneficios tangibles y relevantes a los tarjetahabientes en las tiendas **Le Collezioni** para generar fidelización de clientes frecuentes y ocasionales.

Capítulo 3 Antecedentes

La tarjeta de crédito de marca compartida Le Collezioni está diseñada para un segmento específico de clientes con alto poder adquisitivo, clasificados internamente por el banco como clientes **Premium Plus**. Dado que la Banca Premium solo representa el 5% de la totalidad de personas, existe un importante interés por mejorar la oferta de valor para este grupo, teniendo en cuenta sus altos niveles de rentabilidad y los volúmenes de facturación generados. Con el fin de identificar las necesidades de este target de clientes, el Banco realizó una investigación por medio de la firma Kjaer Global la cual arroja resultados de vital importancia para comprender los distintos momentos del ciclo de vida de personas y familias, y los cambios que experimentan, para que el Banco pueda anticiparse con estrategias ganadoras que cubran las necesidades y expectativas de los clientes.

De acuerdo con los Insights del estudio se puede evidenciar que las prioridades de este segmento se vuelcan más a un plano personal o familiar: la tranquilidad financiera es tal que pueden enfocarse en ámbitos más trascendentales como compartir tiempo en familia y dedicar tiempo a sus hijos. Es así, como su calidad de vida es óptima y les permite tener otro foco en la vida y concentrarse en lo que realmente es valioso como es el ser y el estar.

La gran mayoría de estos, son emprendedores y ocupan altos cargos en organizaciones y empresas prestigiosas. Además, es importante resaltar que son personas altamente productivas, organizadas e inteligentes financieramente. Las inversiones las realizan en dos vías: viajando que es donde amplían más su conocimiento e invirtiendo en bienes raíces para capitalizar su dinero. A nivel personal le dan prioridad a un estilo de vida saludable y se consideran personas sensibles y responsables con su entorno social-medio ambiental, han accedido a exclusividad y

privilegios lo cual buscan mantener en la actualidad, sin que estos privilegios soporten su identidad, es decir, suelen ser personas menos pretensiosas u ostentosas. En cuanto a su vida financiera, el ahorro es un elemento importante ya que es la mejor forma de dejar patrimonio. Son personas que evitan endeudarse, y cuando usan productos de crédito optan por el pago inmediato. Puntualmente, a través del uso de la tarjeta de crédito, buscan facilidad de pago, programas de recompensa y lealtad, promociones.

Capítulo 4

Justificación

Proponer estrategias para la colocación de la tarjeta es importante ya que se lograran mayores niveles de fidelización de clientes y un mayor crecimiento del área incluso, tener un mejor posicionamiento dentro del mercado financiero y así pueda ser considerada como competencia fuerte para el resto de entidades financieras que cuenten con el mismo enfoque. Para ello se realiza un estudio de mercado que nos indica las causas que originaron el no funcionamiento tanto en las ventas como en la aceptación del producto.

El segmento de clientes al cual va dirigida la tarjeta es muy atractivo ya que los clientes Premium son los más facturan en el banco gracias a su amplio portafolio de tarjetas de crédito.

El comportamiento de la colocación de las tarjetas es muy poca, lo anterior se debe a que las estrategias manejadas anteriormente no fueron las más adecuadas por ello se debe realizar una propuesta de diferentes estrategias que permitan aumentar el número de colocación y así mismo la facturación de la misma. Actualmente no se están generando los resultados esperados, es decir no se está cumpliendo la meta de colocación ni facturación de la tarjeta de

crédito Le Collezioni y está disminuyendo el crecimiento del área, por esto el objetivo principal del proyecto es realizar un análisis para poder decidir cuáles serán las mejores estrategias a implementar y así poder mejorar los indicadores.

En definitiva este plan va a permitir actuar de manera estratégica; desarrollando nuevas estrategias que tome como eje de actuación la fidelización y atracción de los clientes, es necesario aclarar que lo planteado anteriormente se va a poder alcanzar gracias a la utilización y seguimiento de una metodología de medición de indicadores.




Capítulo 5

Objetivos

5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer nuevas estrategias teniendo en cuenta el ciclo de vida de la tarjeta de crédito de marca compartida Le Collezioni con el fin de impulsar la marca y cumplir con los presupuestos establecidos.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la marca.
-  Plantear estrategias que permitan solucionar las dificultades que puedan encontrarse en el momento de la colocación de la tarjeta
-  Realizar un análisis del producto (tarjeta de crédito de marca compartida Le Collezioni).

Capítulo 6

Marco Teórico

(KOTHLER, 2001)“El marketing relacional inicia la operatividad del uno a uno y como su nombre lo sugiere, busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible de transacciones, acudiendo a herramientas de marketing, comunicaciones y relaciones públicas”.

Con la estrategia se definen programas que, en primera instancia, reconocen y bonifican los mejores clientes con los mejores desempeños, es decir, aquellos cuyos volúmenes de compra, frecuencia de compra, monto de la inversión, y antigüedad en la relación, se tornan más valiosos para la organización y quienes normalmente generan los mayores volúmenes de ingreso con que cuenta la empresa. Lo que se desea con el plan de marketing relacional es mejorar el servicio y por ende lograr un posicionamiento a través de la gestión de relaciones efectivas y ser líderes en el mercado financiero con el segmento Black de la tarjeta de marca compartida Davivienda Le-Collezioni.

El plan de marketing requiere por otra parte un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de elaboración, con el fin de que nadie dentro de la empresa se sienta excluido del proyecto empresarial.

6.1 Ventajas de realizar un marketing Relacional

Se debe de hacer conciencia de las grandes ventajas que supone la trayectoria y ejecución de un plan de marketing entre las que podemos mencionar.

- 🏠 A través del plan de marketing se obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación no dejando nada a la suposición.
- 🏠 Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático ajustando a los principios de marketing por lo que se reduce los posibles riesgos empresariales.
- 🏠 Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas. Al fijar metas y objetivos comerciales concretas se dispone de métodos científicos de evaluación de las fuerzas de venta.
- 🏠 Puesto que el plan de marketing se actualiza anualmente la empresa contará con un record histórico inestimable. Este hecho garantiza una misma línea de actuación y pensamiento de un año para otro adaptable a cambios del mercado.
- 🏠 Se realiza una expansión controlada de la empresa.
- 🏠 Se pueden realizar mejores presupuestos.
- 🏠 Se establecen mecanismos de control y seguimiento.

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para

comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

6.2 Los principales objetivos del marketing relacional según, (KOTHLER, 2001) Philip;

“Dirección del Marketing”:

- ☞ Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- ☞ Maximizar la información del cliente
- ☞ Identificar nuevas oportunidades de negocio
- ☞ Mejora del servicio al cliente
- ☞ Procesos optimizados y personalizados
- ☞ Mejora de ofertas y reducción de costes
- ☞ Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- ☞ Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.

6.3 Estrategias del Marketing Relacional

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores. Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en qué

mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costoso, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.⁸

6.4 Balance ScoreCard

Márquez, R. (2007), El BSC establece la necesidad de las organizaciones de contar con sistemas de control que se basen no sólo en métricas financieras (que no obstante es fundamental que estén presentes en dicho sistema), sino que éstas deben acompañarse de otras variables, que en conjunto le permitan a la dirección desarrollar las mejores decisiones estratégicas.

El Balance ScoreCard cuenta con 4 perspectivas:

6.4.1 Perspectiva Financiera:

Los indicadores financieros están basados en los procesos contables de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como mirar por el espejo retrovisor.

Esta perspectiva en El área Negocios de Cobranding está enfocada, a las ganancias, rendimientos y rentabilidad que genera el negocio para los accionistas y dueños, de la empresa, es decir, su enfoque está dirigido a la creación de valor para los mismos.

6.4.2 Perspectiva de cliente.

Las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado que han elegido competir. Estos segmentos proporcionarían las fuentes de ingresos de los objetivos financieros. Esta perspectiva permite que la empresa equipare los indicadores claves sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de mercados y clientes

⁸(INIESTA, 2001, pág. 68), (FERRÉ TRENZANO, Ramón, & Gustavo, 2006, pág. 653), (ARMSTRONG Gary, 2001, pag. 11) (KOHLENER 2001), (QUINTERO MEZA, 2010) (DE ANDRÉS FERRANDO, 2008), (FERRÉ TRENZANO, Ramón, & Gustavo, 2006)

seleccionados, así mismo les permitirá identificar y medir las propuestas de valor entregados a estos. De igual forma está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado, Para el área Negocios de Cobranding es muy importante el cliente, sin este la compañía no tendría razón de ser, y para cubrir las necesidades de los clientes la empresa trabaja día a día, buscando un equilibrio entre los precios, la calidad del producto y servicio, tiempo, función, imagen y relación, ya que este debe estar siempre satisfecho y contento para que siga demandando el producto, y a su vez nos recomiende con otros cliente.

6.4.3 Perspectiva de procesos internos.

En esta perspectiva se analizan los procesos más críticos a la hora de conseguir los logros y objetivos del empresario y el cliente. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores de esta perspectiva después de haber desarrollado sus indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo la dirección de Negocios Cobranding se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor.

6.4.4 Perspectiva de Aprendizaje.

Esta perspectiva incluye el entrenamiento de empleados y las actitudes culturales de la empresa relacionadas con el individuo y con el auto mejoramiento de la empresa. La dirección de negocios Cobranding y a su vez el Banco Davivienda es una organización de conocimiento, donde su gente es el recurso principal y cuentan con la capacidad de adaptación rápida y ágil al cambio tecnológico, y al aprendizaje continuo, también son personas cálidas, cercanas e

incluyentes, con excelente actitud de servicio, logrando con esto que los clientes se sientan queridos y valorados siempre.

Kaplan y Norton acentúan que el “aprendizaje” es algo más que el entrenamiento”; El aprendizaje también incluye componentes como mentores y profesores particulares dentro de la organización, así como la facilidad de comunicación entre trabajadores, que permite que consigan más fácilmente ayuda en la resolución de un problema cuando ésta sea necesaria.

6.5 MARCO CONCEPTUAL

•Co-branding: Marcas compartidas, Alianzas de dos o más marcas reconocidas.

•Tarjeta de marca privada: Tarjetas de crédito de marcas compartidas que aplican solo para compras dentro de los establecimientos del aliado.

•Tarjeta de marca compartida: Tarjetas de crédito de marca compartida que permiten ser usadas en distintos comercios y que brindan beneficios adicionales en el aliado.

•Aliado: Empresa que realiza la tarjeta de marca compartida con el Banco.

•Tarjetas genéricas: Tarjetas ofrecidas por el Banco de marca Única.

•Medios de pago: Herramientas para realizar transacciones económicas que evitan el uso del dinero en efectivo.

•Fondeo: Procedimiento que permite obtener recursos para afrontar pagos.

•Colocación: Generación de nuevas tarjetas dentro del negocio.

•Cancelaciones: Desvinculación total del producto, pago total de la tarjeta y devolución.

•Retención de clientes: Conservación para evitar que el cliente realice la cancelación de la tarjeta

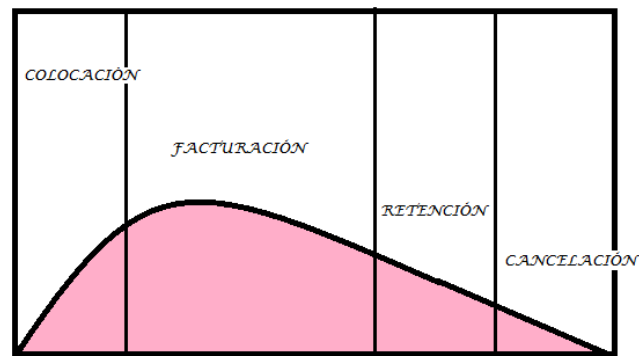
•Competencia de precios en el mercado: Imposibilidad de penetrar en un mercado dominado por la competencia. Cambio en las necesidades y expectativas de los clientes que la empresa no puede satisfacer.

•Balanced Scorecard: es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Capítulo 7 Desarrollo del plan de trabajo

7.1 Ciclo de vida de la tarjeta de crédito

Figura 3. Ciclo de vida de la tarjeta de crédito



Fuente: Autor

El ciclo de vida de la tarjeta de crédito cuenta con 4 etapas.

- 🏠 **Colocación:** En esta etapa el cliente es contactado por el banco para ofrecerle una tarjeta de crédito cuando el cliente acepta se piden una serie de documentos los cuales se deben entregar al asesor comercial; estos documentos son revisados por el departamento de riesgo y finalmente se decide si la tarjeta es aceptada o no. Si la

tarjeta es aceptada el cliente recibe su plástico y debe activar la tarjeta para poder hacer uso de ella.

🏠 Facturación: En esta etapa los clientes empiezan a realizar en diferentes transacciones en establecimientos y a la vez comienzan a ganar puntos con un programa de lealtad del banco por cada dólar que facturen.

🏠 Retención: En esta etapa los clientes quieren cancelar la tarjeta de crédito, entonces el banco trata de retenerlos dándoles ciertos beneficios dependiendo del acierta que tengan. (Acierta: es un score genérico de riesgo crediticio que predice la probabilidad de que una persona natural entre en mora a futuro)

🏠 Cancelación: Es la etapa final que tiene la tarjeta de crédito, cuando el cliente decide cancelar de manera voluntaria o el banco toma medidas por altos meses de mora del cliente, en esta etapa el cliente no puede seguir utilizando la tarjeta.

7.2 Diseño de Tarjeta de crédito de Marca Compartida Le Collezioni.

- ✓ Tarjeta de crédito Segmento Black
- ✓ Franquicia MasterCard
- ✓ Dirigida a clientes de las tiendas Executive S.A.S



Las características que tiene la tarjeta de crédito Marca Compartida LECOLLEZIONI son las siguientes:

🏠 Cupos desde \$5.000.000 hasta \$100.000.000

🏠 Plazos desde 1 hasta 36 meses con la tasa definida por el Banco

🏠 Principal y Amparada (Hasta 50% del cupo principal)

🏠 Avances en efectivo hasta del 50% del cupo

🏠 Uso Nacional e Internacional.

🏠 Sin cuota de manejo por el primer año.

7.3 Alianza estratégica

Le Collezioni:

Son tiendas de ropa de alta gama que ofrecen a sus clientes exclusividad e innovación en la manera de adquirir su ropa y en asesoramiento de imagen. Su mercado objetivo son los estratos altos del país, ya que el principal beneficio que ofrecen sus tiendas es la exclusividad.

Actualmente cuentan con 5 tiendas en Bogotá más la Boutique Hugo Boss y en Medellín con 1 de Le Collezioni y 1 Hugo Boss y en Barranquilla cuentan con 1 tienda. Ubicadas en sectores de reconocido prestigio en ambas ciudades.


Segmentación:





7.3.1 Valores Agregados:




Características del producto:

 A parte de obtener la tarjeta de crédito obtendrá una tarjeta de Priority Pass, Es un beneficio ideal para clientes de alto nivel. La tarjeta de Priority Pass otorga acceso a más de 500 salas VIP en los aeropuertos principales de más de 90 países del mundo, independientemente de la Aerolínea utilizada o Tipo de Boleto Aéreo los tarjetahabientes disfrutaran de todas las comodidades de una sala VIP.

 Seguridad con chip.

 Facturación en dólares.


 Tarifas.

 Tasa de interés.

 Compras.

 Avances.

 Servicios.

 Canal de colocación.

8. Planeación estratégica Tarjeta Davivienda “LECOLLEZIONI”

- ✓ Esta fase del proyecto consiste en recolectar y analizar información referente a aspectos estratégicos de la empresa.

8.1.1 Misión

Davivienda y Le Collezioni somos los creadores de la tarjeta de crédito del segmento Black con los mejores beneficios del retail financiero en Colombia. Nuestros clientes nos reconocen por nuestra calidad, servicio, y cumplimiento de sus necesidades.

8.1.2 Visión

Ser la entidad financiera de clase mundial más respetada en Colombia por prestar a las familias e individuos los más convenientes servicios en forma amable, confiable y sencilla.

8.1.3 Valores

- ✓ Respeto
- ✓ Confianza
- ✓ Justicia
- ✓ Disciplina
- ✓ Responsabilidad Social-Ambiental
- ✓ Lealtad
- ✓ Perseverancia

8.2 Macroentorno

ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACROENTORNO

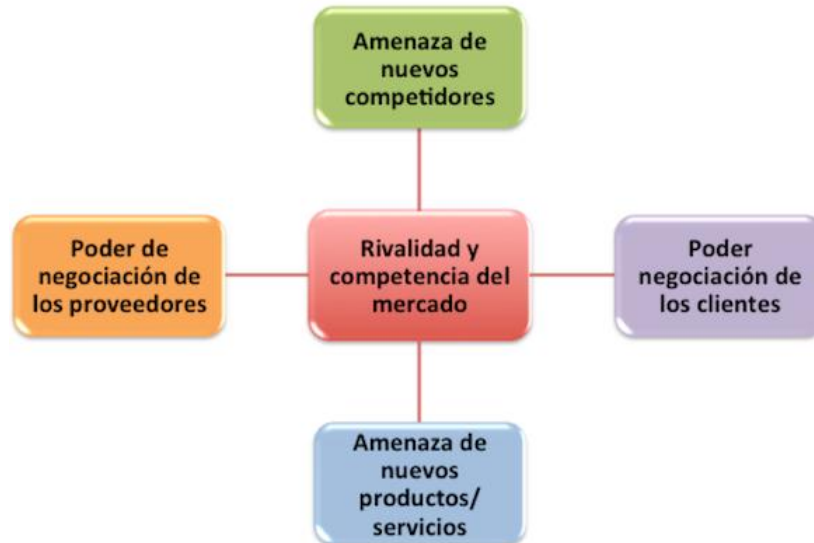
Tabla # 2: Análisis de oportunidades y amenazas del Macroentorno

MACROENTORNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	Respaldo del Gobierno al Sistema financiero	El Gravamen al movimiento financiero hace que los ahorradores busquen otras alternativas para manejar su dinero que no sean los Bancos.
	Apoyo del sistema financiero al gobierno para recaudo de impuestos.	Falta control para frenar las captadoras ilegales de dinero
ECONOMICOS	Incremento de las tasas de captación en el Sistema Financiero Colombiano.	Se ha venido incrementando la venta de acciones de varias empresas
	El establecimiento de una baja tasa de interés (DTF) incentiva el mejoramiento de la económica colombiana.	Inclusión de nuevas no entidades financieras y nuevos bancos que ofrecen productos crediticios.
	Aumento de la demanda de crédito	Incremento de inversiones en fondos de pensiones voluntarias
	Firma del tratado libre de comercio con EEUU en el año 2007 que permite mayor inversión extranjera	Compañías de financiamiento se convirtieron en bancos; Finandina, Falabella.
SOCIOCULTURALES	Incremento de empresas que tienen productos con el sistema financiero.	Falta de educación financiera en algunos segmentos
	Interés en los padres de familia por incentivar ahorro a sus hijos.	
	Incremento de personas interesadas en iniciar una experiencia crediticia	
	Nueva modalidad de pago en diferentes aplicaciones como: Taxis, entretenimiento etc.	
TECNOLOGICOS	Llegada al país de nuevas tecnologías para realizar operaciones bancarias.	Los delincuentes se aprovechan de los avances tecnológicos para implementar nuevas modalidades.
	Llegan al país tarjetas con chip para mejorar la seguridad en las transacciones.	
	Tecnología implementada para pagos en línea.	
ECOLOGICOS	Iniciativas internacionales y nacionales por parte de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente para identificar, promover y compartir prácticas, así como sensibilizar al sector financiero frente a los retos que supone un desarrollo sostenible, y en especial, los riesgos ambientales y sociales asociados a las operaciones financieras.	
LEGALES	Ley de la protección al consumidor (Ley 1328 del 2009)	A finales de 2011, el Gobierno Nacional le impuso a los Bancos una disminución en las tarifas de sus productos y servicios, lo cual disminuye los ingresos de las Entidades Financieras.
	Creación del seguro de depósito genera mayor confianza en el sistema financiero.	

Fuente: Autor

8.3 Análisis de fuerzas de Porter

Figura 4. Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael E. Porter

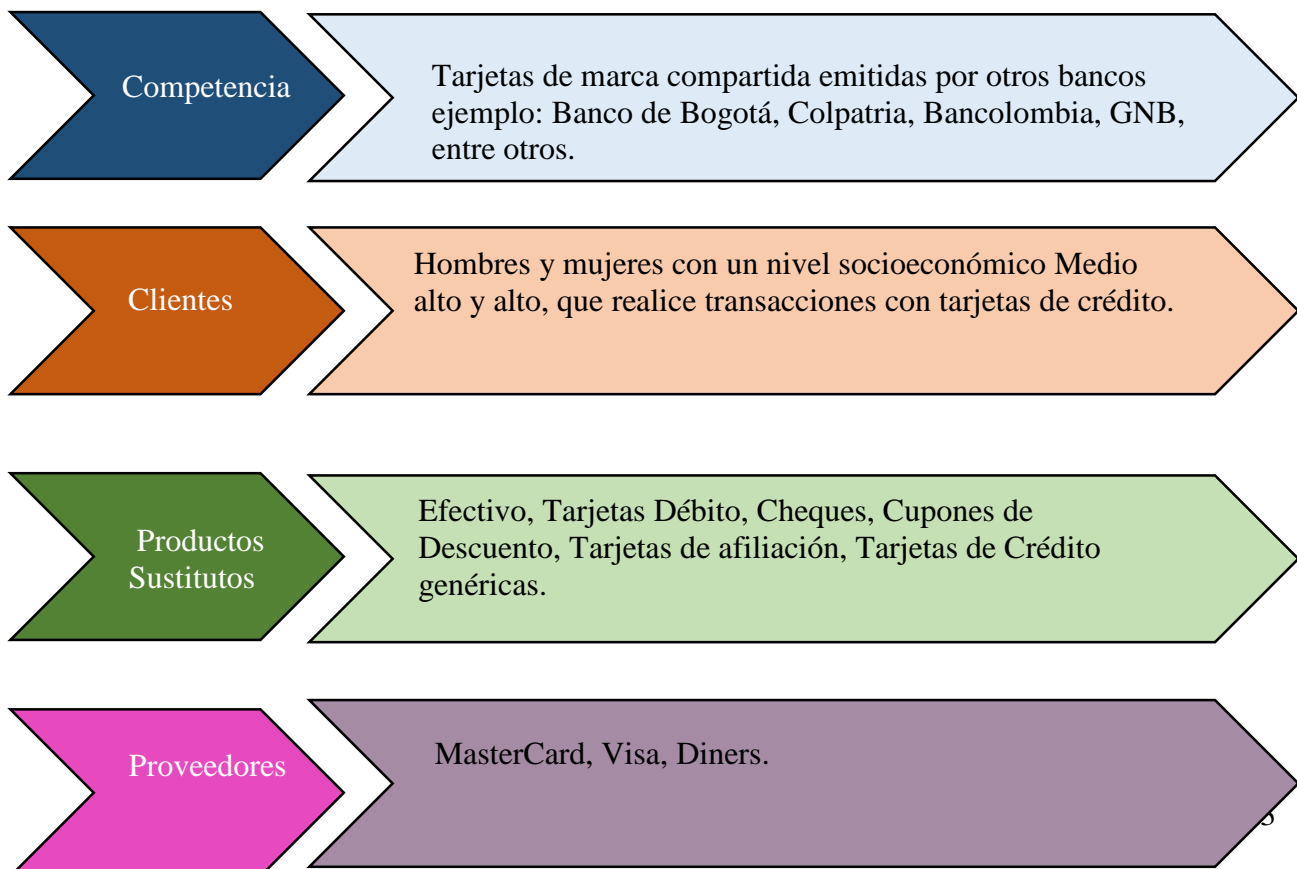
- **RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO:** En el sector financiero el cliente tiene la flexibilidad de escoger el o los productos que cada entidad financiera le ofrezca ya que este sector está constantemente en una guerra de precios queriendo ofrecer siempre lo mejor para atraer mayor cantidad de clientes. Hoy en día los bancos han creado estrategias dirigidas a fidelizar a los clientes bajo un portafolio de productos permitiéndole tener mayores beneficios. La competencia que existe entre los bancos se basa en el valor de las tarifas que tiene cada producto del portafolio como: cuotas de manejo, cobros por utilización, tasas de interés etc.

- **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:** Este factor se puede considerar como una barrera de entrada alta ya que el ingreso de una nueva entidad financiera no es fácil. De hecho la inclusión de nuevos bancos han sido el resultado de la inclusión como lo fue el ingreso del banco GNB Y BBVA (en la compra del anterior banco ganadero), así mismo hay inclusión de otras entidades financieras como lo son “fundación de la mujer” entre otros la cual su objetivo es diferente al de la banca tradicional.
- **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES:** El Banco de la Republica juega un papel fundamental en este sector ya que es quien determina la dinámica del comportamiento del mercado, Por lo anterior, y teniendo en cuenta las funciones del Banco de la República como emisor oficial, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.
- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES:** Este factor se puede considerar como el resultado de “rivalidad y competencia del mercado”, aunque no se puede evidenciar una organización de compradores, si se presenta una fuerte exigencia por parte de ellos para demostrar continuidad en el uso de los productos. Los consumidores del Sector Bancario no tienen un alto poder de negociación debido a que la Banca se rige por políticas reguladas por la Superintendencia Bancaria y el Banco Emisor, Banco de la República; sin embargo, y gracias a la competencia que existe en el mercado; los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga sus necesidades de tasas rentables, disponibilidad de canales electrónicos, calidad en el servicio personalizado, entre otros. Los entrevistados opinan que los

compradores más atractivos son aquellos tienen clara sus necesidades y que valoran los servicios recibidos y la tecnología que tiene una entidad y además están dispuestas a asumir los costos por los servicios recibidos.

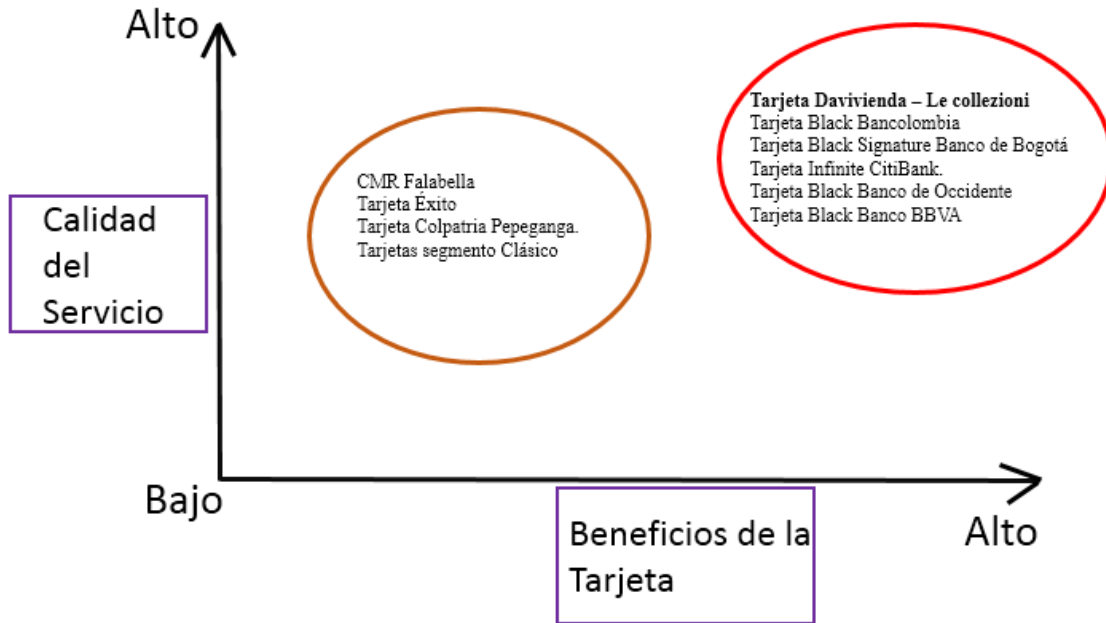
- **AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS:** Este factor se podría considerar como el factor que menos impacto tendría; ya que establecer y posicionar un banco lleva años de credibilidad en los consumidores, sin embargo en la actualidad hay una amenaza en el ingreso de bancos extranjeros y de diferentes organizaciones como Falabella, Éxito etc, que ya se están transformando en entidades bancarias al ofrecer un producto financiero. La estrategia utilizada para realizar apertura de nuevos mercados es la de las fusiones, donde bancos extranjeros absorben bancos locales para lograr un posicionamiento y reconocimiento en el sector.

8.4 ANALISIS DEL MICROENTORNO



8.5 Análisis del grupo estratégico en el que participa el producto

Figura #5: Grupos estratégicos del subsector Tarjetas de crédito



Fuente: Autor

En la anterior figura se muestra la ubicación de la tarjeta de crédito Davivienda – Le collezioni junto con las tarjetas Black ofrecidas por demás bancos reconocidos a nivel nacional, que cuentan en su portafolio de servicios con esta categoría de tarjetas de crédito caracterizada por dirigirse a un nicho de mercado Premium que cuenta con alta capacidad económica y que requiere que el producto cuente con calidad en el servicio y ofrezca beneficios que permitan a los usuarios disfrutar del producto adquirido. Mientras que con menos beneficios y calidad se encuentran otro grupo de tarjetas de crédito cuyo segmento de clientes es más amplio pero no tiene los mismos beneficios y calidad en el servicio que la línea Black.

Es importante realizar un análisis de cada uno de los grupos anteriormente mencionados para determinar oportunidades y amenazas que afectan la tarjeta Davivienda – Le Collezioni, a continuación el análisis realizado:

- El cuadrante al que pertenece la tarjeta Davivienda – Le Collezioni como se ha mencionado anteriormente cuenta con una gama de beneficios, pero estos beneficios más que económicos son de tipo emocional, ofrecen experiencias de alto nivel, es decir, apuntan a la punta de la pirámide de beneficios planteada por Maslow (Kotler, Pagina 161), cumpliendo las necesidades de autorrealización de los tarjetahabientes. Para lograr esto, la empresa requiere generar estrategias de innovación y diferenciación, siendo una de éstas establecer la marca Le Collezioni como imagen de su tarjeta de crédito línea Black. Adicionalmente como principio de control de la gestión se deben establecer indicadores que permitan medir y evaluar el comportamiento del producto para poder tomar planes de acción que maximicen los beneficios para la empresa y para los usuarios.
- El otro grupo de productos son las tarjetas de crédito de entidades que ingresaron al mercado buscando entregar una serie de beneficios a un segmento de clientes más numeroso, que buscan un menor número de beneficios y no perciben la misma calidad del servicio que los clientes de tarjetas Black. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta este grupo de competidores, pues a pesar de que su gama de beneficios no es de línea Premium puede invitar a que los usuarios de esa línea de servicio adquieran sus productos y los usen más, teniendo en cuenta que compiten con beneficios económicos, lo cual no llegaría a estar más arriba del tercer nivel de la pirámide de Maslow. Cabe

aclarar que al referirse a la pirámide motivacional de Maslow se quiere decir que los clientes de las tarjetas de crédito del segmento Black apuntan al eslabón 5, necesidades de autorrealización, pues en este caso los beneficios de la tarjeta de crédito Le Collezioni no cumplen un ahorro económico o una facilidad de pago , sino que permiten el acceso a servicios y productos Premium o de alta gama , mientras que otras tarjetas de crédito de la línea clásica apuntan a satisfacer máximo el tercer nivel , es decir las necesidades sociales, de tener un medio de pago que les permita pagar en restaurantes, cine, supermercados, pero que sus beneficios no trascienden más a ser una forma de pago mejor que el efectivo.

- Este grupo estratégico se ve afectado claramente por productos sustitutos tales como chequera, tarjetas débito, créditos de consumo instantáneos, financiación por establecimientos comerciales, compras de contado, los cuales son adoptados por los clientes dependiendo de su capacidad y educación financiera, en mayor volumen buscando beneficios económicos. Es por esto que las estrategias de fidelización de la tarjeta Davivienda – Le collezioni deben enfocarse en abarcar todos los beneficios superficiales para el grupo de clientes Premium y que pretenden satisfacer sus necesidades de autorrealización.
- De acuerdo a los factores del macro entorno que afectan este grupo estratégico, los dos cuadrantes pueden verse seriamente afectados por decisiones gubernamentales con respecto a tasas de interés, para lo cual los tarjetahabientes de ambos cuadrantes estarían en riesgo de que un aumento del costo económico de los productos les haría restringir el uso que le dan a éstas. Frente a ésta premisa la entidad financiera debe tener planes de contingencia que eviten las cancelaciones y que no minimicen la colocación de tarjetas.

- Se debe procurar que los procesos internos se mantengan óptimos como una estrategia que incremente la calidad del servicio percibida por los clientes, buscando siempre hacer todo más simple para los usuarios.

8.61 Priorización de oportunidades y amenazas

Tabla # 3 Oportunidades vs Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado de retail financiero en crecimiento que permite la creación de nuevos negocios	Ley Habeas Data que impide llegar fácilmente al cliente debido a la protección de datos
Incremento de inclusión financiera.	Riesgo financiero debido a la cantidad de tarjetas de crédito que puede tener una persona
Incremento de los hábitos de compra a través de aplicaciones usando tarjeta de crédito	Altas tasas de interés impuestas por el Banco de la República
Alianzas estratégicas entre establecimientos de comercio Premium	Elección de tarjetas de crédito corrientes por parte de los tarjetahabientes
Expansión de la marca Le Collezioni en el territorio nacional. ⁹	Decremento de las boutiques de la marca Le Collezioni

Fuente: Autor

8.62 Ventajas y Desventajas de utilizar una Tarjeta de Crédito

Tabla # 4 Ventajas Vs Desventajas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de comprar lo que se desee en el momento y en cualquier establecimiento que cuente con el sistema de pago de tarjetas de crédito. ✓ No se tiene que llevar dinero en efectivo ✓ Se tiene el registro de las compras ya que los bancos envían extractos mensuales de todas las operaciones realizadas con la tarjeta. ✓ Es mejor que tener cheques ✓ Agrupa todas las operaciones en un solo pago y una fecha. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los artículos comprados cuestan más ya que hay que pagar intereses y comisiones. ✓ Se puede incurrir en dificultades monetarias. ✓ Se da la oportunidad de realizar compras compulsivas.

Fuente: Autor

⁹ Se precisa que la expansión o el decremento de las tiendas Le Collezioni se determina como oportunidad y amenaza, debido a la incertidumbre en el mercado Colombiano, por esto se deben considerar los dos escenarios para tomar estrategias corporativas frente a la presencia de la marca en el territorio nacional.

8.7. Matriz de evaluación de factores externos

Matriz EFE		Davivienda – Le Collezioni	
Factores determinantes del éxito (FDE)	Peso (%)	Calificación	Total Ponderado
Mercado de Retail financiero en crecimiento que permite la creación de nuevos negocios	0,15	4	0,6
Incremento de inclusión financiera	0,09	3	0,27
Incremento de los hábitos de compra a través de aplicaciones usando tarjeta de crédito	0,02	3	0,06
Alianzas estratégicas entre establecimientos de comercio Premium.	0,07	3	0,21
Expansión de la marca Le Collezioni en el territorio nacional	0,3	4	1,2
Altas tasas de interés impuestas por el Banco de la República	0,08	3	0,24
Riesgo financiero debido a la cantidad de tarjetas de crédito que puede tener una persona	0,03	1	0,03
Ley Habeas Data que impide llegar fácilmente al cliente debido a la protección de datos.	0,03	3	0,09
Elección de tarjetas de crédito corrientes por parte de los tarjetahabientes	0,11	2	0,22
Decremento de las boutiques de la marca Le Collezioni	0,09	2	0,18
Total	1,0		3,1

El diligenciamiento de la matriz anteriormente mostrada se llevó a cabo por la autora “Practicante universitaria” y la dueña de la marca en este caso una Profesional III del área Negocios de Cobranding. La ponderación de cada uno de los factores determinantes del éxito se realizó teniendo en cuenta en análisis realizado anteriormente en el que se reconocen las diferentes variables que afectan el macroentorno, y alineado a esto se pondera por conveniencia cada uno de los factores externos.

Las empresas deben desarrollar ventajas competitivas que las diferencien de las demás, con el fin de hacerlas más rentables y competitivas. Su continua innovación y mejora de los servicios y productos es lo que permite a la empresa adaptarse a las condiciones cambiantes en la que se encuentra el mercado. A partir del análisis de la Matriz EFE se detecta que Davivienda y su tarjeta de crédito Le collezioni está expuesta a factores políticos y económicos ante los cuales debe diseñar estrategias que permitan mantener el producto como líder en el mercado crediticio y que los clientes perciban el valor agregado de portar la tarjeta.

Claramente un factor de éxito para Davivienda es la diferenciación, pues como se ha dicho anteriormente el nicho de mercado al que le apunta busca beneficios de autorrealización. Resaltando la gama de beneficios ofrecidos por la tarjeta de crédito que va más allá de lo económico. Actualmente la marca Le Collezioni tiene presencia en Bogotá y Cartagena, ciudades caracterizadas por tener zonas exclusivas y de alto prestigio en donde solo personas de alto nivel social pueden disfrutar. Davivienda puede buscar diferenciarse de sus competidores realizando alianzas con restaurantes, hoteles, spa, boutiques que permitan a los tarjetahabientes de Le collezioni disfrutar de otros beneficios exclusivos.

La calidad del servicio y el desarrollo constante es un proceso que se debe llevar a cabo en Davivienda para mantener a los clientes satisfechos, con el apoyo del desarrollo tecnológico la

empresa debe desarrollar programas y aplicaciones que faciliten las compras de los usuarios de la tarjeta de crédito y que su utilidad sea representativa para que una persona de alto ingreso económico la desee adquirir.

Un factor clave de éxito en las industrias es la publicidad, todos aquellos canales de comunicación que establece la empresa para atraer y mantener a sus usuarios conectados con todos los beneficios y servicios ofrecidos. Para poder expandir el número de colocación de tarjetas, Davivienda puede crear alianzas a nivel internacional, que permitan a todos aquellos usuarios viajeros o que migren por determinado periodo de tiempo a otro país disfrutar de beneficios ofrecidos por la tarjeta ofrecida por Davivienda y no de otra institución financiera.

8.8 Análisis interno

Check list para análisis administrativo del área de Cobranding de Davivienda:

Fortalezas: 1: Fortaleza baja, 2: Fortaleza moderada: 3: Fortaleza alta

Debilidades: 1: Debilidad baja, 2: Debilidad moderada, 3: Debilidad alta

Item	Fortaleza	Debilidad
	Puntaje (1-3)	Puntaje (1-3)
El área de Cobranding establece un plan estratégico basado en la misión, visión y políticas de la empresa.	2	
La Vicepresidencia del área establece objetivos a corto, mediano y largo plazo.		1
La empresa cuenta con políticas establecidas (Calidad, servicio, garantía).	3	
La gerencia establece parámetros que establecen la gestión del riesgo asociado a sus operaciones.	3	
Existe delegación de autoridad en el departamento.	3	
Cada uno de los cargos establecidos tiene un manual de funciones que le indica su rol en la operación.	2	
La empresa motiva a los empleados para que éstos cumplan satisfactoriamente sus labores.		2
Existen parámetros para evaluar el desempeño de los trabajadores.	1	
La comunicación entre todo el personal del área es asertiva y pertinente a los procesos que se llevan a cabo.	1	
La Vicepresidencia motiva a los colaboradores del área a trabajar con orientación a satisfacer el cliente	3	
La toma de decisiones es efectiva y acertada.	2	
Existen valores corporativos y son conocidos por todo el personal.	3	
La administración se esmera por mantener	2	

un buen clima laboral.		
La administración de la empresa adopta actividades establecidas para sobresalir a la competencia.		1
La empresa se preocupa por mantener control de calidad, de ventas, medición de indicadores y de actualización constante de los planes de acción.		1
Se realizan procesos internos que permitan el aprendizaje y la innovación de los productos ofrecidos.	2	
Se establece un mapa con objetivos estratégicos clave basados en la misión y visión de la compañía.		2
El área de Cobranding capacita a los asesores de la marca Le Collezioni en los beneficios y ofrecimiento de la tarjeta de crédito	1	
Se realiza constantes comunicados a los clientes para darles a conocer los beneficios con los que cuentan en su tarjeta de crédito	2	
La tarjeta de crédito cuenta con alianzas en otros establecimientos comerciales para poder ser utilizada	1	
El proveedor de la tarjeta de crédito cofinancia su publicidad en medios de comunicación	3	
La rentabilidad obtenida por la tarjeta de crédito Le Collezioni impacta en el estado de resultados	3	

El diligenciamiento de la matriz anteriormente mostrada se llevó a cabo por la autora “Practicante universitaria” y la dueña de la marca en este caso una Profesional III del área Negocios de Cobranding. Quien ayudó a determinar de forma cualitativa las puntuaciones de cada uno de los factores.

Tras diligenciar la anterior Guía de análisis interno, se obtuvo el siguiente diagnóstico de fortalezas y debilidades:

- Fortaleza: El área de Cobranding de Davivienda está comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos internos que están de cara a la satisfacción del cliente
- Fortaleza: La fuerza de ventas se encuentra capacitada para atender el nicho de clientes objetivo.
- Fortaleza: La utilidad de la tarjeta de crédito es alta
- Fortaleza: Existen lineamientos estratégicos de la empresa que permiten generar objetivos dentro del área de Cobranding
- Fortaleza: La alta dirección está comprometida con modernizar e innovar en los productos que se le ofrecen a los clientes.
- Fortaleza: Canales de comunicación eficientes entre los clientes y la empresa
- Debilidad: El segmento al que va dirigido la tarjeta de crédito Le Collezioni es pequeño
- Debilidad: No hay una propuesta de valor definida y clara que haga competitiva la tarjeta
- Debilidad: No se realiza un seguimiento efectivo a la gestión
- Debilidad: Límites al presupuesto para el desarrollo de negocios.

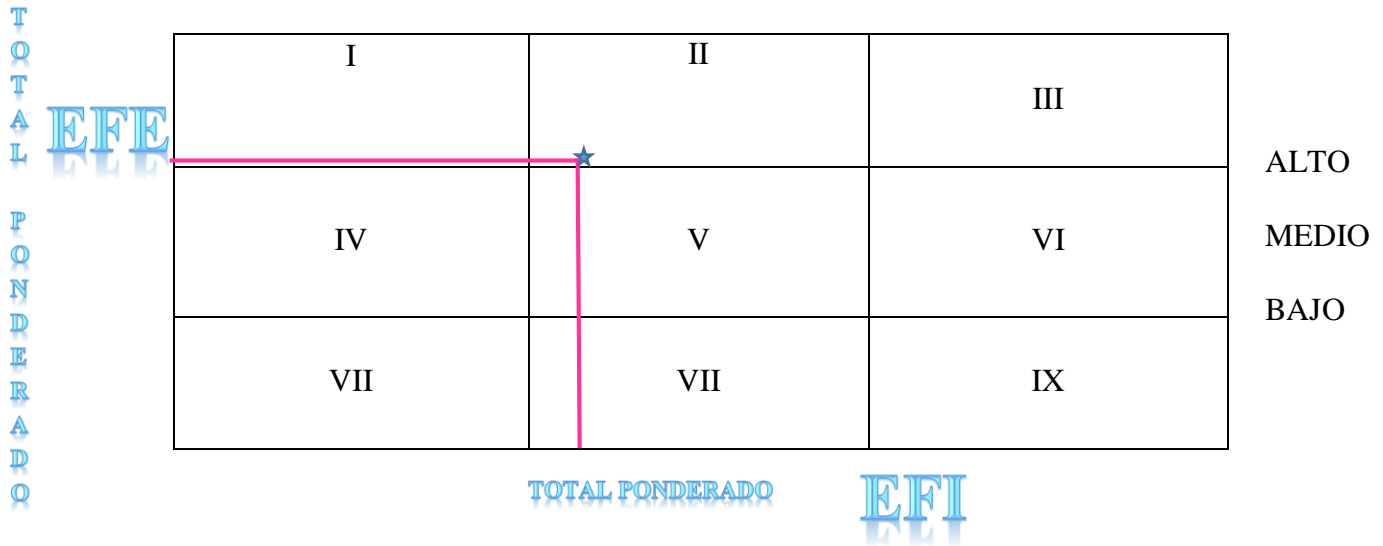
8.81 Matriz de evaluación de factores internos EFI

Factores Críticos para el éxito (FCE)	Peso (%)	Davivienda – Le collezioni	
		Calificación	Total Ponderado
Mejoramiento continuo a los procesos internos	12	4	0,48
Fuerza de ventas capacitada	12	4	0,48
Utilidad del producto	12	4	0,48
Lineamientos estratégicos precisos	12	3	0,36
Compromiso con la innovación	10	3	0,3
Segmento de clientes pequeño	10	1	0,1
Propuesta de valor no precisa	10	2	0,2
Canales de comunicación eficientes	8	2	0,16
Falta de control de la gestión	6	2	0,12
Limitación a nuevos negocios	8	2	0,16
Total	100%		2,84

Calificación de 1 a 4, donde 1 malo y 4 es bueno

De acuerdo a la ponderación de los factores críticos a nivel interno, se obtiene un resultado de 2.84, un valor superior al promedio de 2.5, lo cual quiere decir que actualmente a nivel interno se están haciendo buenos procesos que generan valor, desarrollando fortalezas apropiadas que permitan generar estrategias de crecimiento. Es importante precisar que en razón de la gestión de mejora continua de Davivienda se deben controlar aquellos factores que su ponderación no es la mas alta , y asi mantener siempre una buena calificación de los factores internos.

8.8.2 Formulación de objetivos y estrategias Matriz interna-externa



Con el objetivo de ver en una sola figura el resultado del análisis interno y externo se realiza la matriz mostrada en la figura _ que se encuentra dividida en nueve cuadrantes, donde el I, II y IV son el resultado de un diagnóstico situacional que debe empeñarse en crear estrategias de crecimiento y construcción, es decir, penetración de mercado, desarrollo del mercado actual, desarrollo de productos y servicios, y si es posible integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal.

Basado en los anteriores análisis se obtiene la Matriz DOFA, la cual plasma todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así cruzarlas en estrategias FO, FA, DO, DA, que serán las pautas que marcarán la medición de indicadores que permitirán mantener un buen diagnóstico sobre la evolución de las estrategias planteadas

8.9 Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA ESTRÁTEGICO	<p>F1- El área de Cobranding de Davivienda está comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos internos que están de cara a la satisfacción del cliente</p> <p>F2- La fuerza de ventas se encuentra capacitada para atender el nicho de clientes objetivo.</p> <p>F3 La utilidad de la tarjeta de crédito es alta</p> <p>F4- Existen lineamientos estratégicos de la empresa que permiten generar objetivos dentro del área de Cobranding</p> <p>F5- La alta dirección está comprometida con modernizar e innovar en los productos que se les ofrecen a los clientes.</p> <p>F6- El reconocimiento de la marca a nivel nacional</p> <p>F7- Servicio de calidad y cumplimiento con los clientes</p> <p>F8- Plataforma tecnológica en constante mejoramiento</p> <p>F9- Bienestar social del talento humano que forma un clima laboral estable</p> <p>F8- Reconocimiento a nivel internacional de Davivienda</p>	<p>D1- El segmento al que va dirigido la tarjeta de crédito Le Collezioni es pequeño</p> <p>D2 No hay una propuesta de valor definida y clara que haga competitiva la tarjeta</p> <p>D3- Canales de comunicación poco eficientes entre los clientes y la empresa</p> <p>D4- No se realiza un seguimiento efectivo a la gestión</p> <p>D5- Límites al presupuesto para el desarrollo de negocios.</p> <p>D6- Intermitencias en el servicio financiero</p> <p>D6- Se presentan cancelaciones de las tarjetas de crédito Le collezioni.</p>
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1- Mercado de retail financiero en crecimiento que permite la creación de	Desarrollar nuevos negocios a través de alianzas estratégicas	A partir de alianzas estratégicas

<p>nuevos negocios</p> <p>O2- Incremento de inclusión financiera</p> <p>O3- Incremento de los hábitos de compra a través de aplicaciones usando tarjeta de crédito</p> <p>O4- Alianzas estratégicas entre establecimientos de comercio premium</p> <p>O5- Expansión de la marca Le Collezioni en el territorio nacional</p> <p>O6- Personal universitario capacitado para innovar productos y procesos internos.</p>	<p>que incrementen los beneficios y la utilidad de la tarjeta de crédito Davivienda Le collezioni, que permitan hacer el producto más atractivo para el segmento del cliente. F1-F3-F6-O1-O2</p> <p>Financiar a la marca Le Collezioni para que se expanda dentro del territorio nacional y así la tarjeta de crédito incremente su colocación en otras ciudades. O4-O5-F3</p> <p>Crear aplicaciones que permitan a los tarjetahabientes tener un producto moderno que les permita utilizar su tarjeta de crédito a través de teléfonos móviles. F5-O3</p> <p>Desarrollar el mercado para incentivar el uso de la tarjeta de crédito a nivel internacional. O2-F6</p>	<p>se debe mejorar la forma de comunicar una oferta de valor clara y precisa que los clientes perciban y así aprovechar el incremento del mercado objetivo. O4-D1-D2</p> <p>La expansión del mercado debe hacer que Davivienda genere un cuadro de mando integral que permita la medición de indicadores para poder gestionar su ventaja competitiva. O5-D6</p> <p>Utilizar herramientas de medición de la gestión como el Balanced Scorecard que permiten diagnosticar problemas y tomar decisiones acertivas en la empresa. O6-D7</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1- Ley Habeas Data que impide llegar fácilmente al cliente debido a la protección de datos</p> <p>A2- Riesgo financiero debido a la cantidad de tarjetas de crédito que puede tener una persona</p> <p>A3- Altas tasas de interés impuestas por el Banco de la República</p> <p>A4- Elección de tarjetas de crédito corrientes por parte de los tarjetahabientes</p>	<p>Aprovechar el poder competitivo de la fuerza de ventas de Davivienda para idear nuevos modelos de comunicación hacia los clientes potenciales y así superar la restricción en el uso de datos de la ley habeas data. F1- A1</p> <p>A través del mejoramiento continuo de los procesos en la tarjeta de crédito se debe crear un modelo de educación financiera a los clientes para mitigar el riesgo financiero</p>	<p>Atacar mediante beneficios diferenciados el pequeño mercado que se tiene actualmente para que se mantengan constantes en el uso de la tarjeta de crédito y que por ser personas con alto poder adquisitivo no les interesen las alzas en los intereses. D2-A2-A4</p> <p>Re definir la oferta de valor que tiene la tarjeta de crédito Le collezioni para que los clientes perciban el valor entregado y la</p>

<p>A5- Decremento de las boutiques de la marca Le Collezioni</p> <p>A6- Alianzas estratégicas entre otros bancos y otras marcas exclusivas y reconocidas que tengan mayor presencia en el país.</p>	<p>ligado a la cantidad de tarjetas de una persona.F1- F4-A3-A5</p> <p>Mediante las fortalezas de la tarjeta de crédito se debe penetrar el mercado y diseñar alianzas entre Davivienda, Le collezioni y otras marcas exclusivas que incentiven el crecimiento de la colocación de las tarjetas de crédito, F1-A6</p>	<p>diferenciación frente a los competidores de tarjetas corrientes. D2-A6</p>
---	---	---

8.91 Construcción del Mapa Estratégico

Al final del presente documento se encuentra el anexo __, donde se puede apreciar en la segunda pestaña la elaboración de un mapa estratégico que le apunta al control de la gestión y de los procesos de la tarjeta de crédito Davivienda – Le collezioni. Este mapa está basado en el diagnóstico que se realizó a las variables y factores internos-externos del producto, y plantea objetivos que se medirán a partir de indicadores utilizando el Balanced Scorecard para que en el tiempo estos indicadores sirvan como fuente de análisis para toma de decisiones estratégicas.

El Balanced ScoreCard es una metodología con la cual se logra comunicar la estrategia de la entidad por medio de mejoras, dando entendimiento al mapa estratégico, objetivos, metas y estrategias de la organización. A través de esta herramienta, la dirección puede visualizar el

cumplimiento de los indicadores que evalúan los objetivos clave, trazados en el mapa estratégico para así poder tomar decisiones de control en el momento que se requieran. Adicionalmente es importante pues la empresa al estar basada en un Sistema de Gestión de Calidad, debe promover la medición y control de información pertinente que le permita mejorar de manera continua y eficiente. El cuadro de mando integral realizado para medir los indicadores de la Tarjeta de crédito Le Collezioni se encuentra en el archivo de Excel anexo en la pestaña “Cuadro de mando integral”

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados de los indicadores deben ser comparados con las metas, motivo por el cual se diseñó una semaforización que permita de forma rápida conocer el estado del indicador. El sistema de alertas funciona de la siguiente manera:

Verde ●

Amarillo ●

Rojo ●

9. Anexos

9.1 Archivo de Excel (Balance ScoreCard)

9.2 Pieza Publicitaria Campañas 0% interés.



DAVIVIENDA **LE COLLEZIONI**

Banco Davivienda S.A.

Para la colección que le generó **100% interés,** el **0% de intereses.**

Realice compras con su Tarjeta de Crédito Le Collezioni de Davivienda y difiriéndolas a 3 y 6 meses tendrá **0% de interés.**

Siganos en Redes Sociales: [/daviviendabanco](#) [/BancoDavivienda](#)

Esta dirección de correo electrónico es únicamente para envíos automáticos de información y no está habilitado para recibir respuestas o consultas. Le solicitamos incluir esta cuenta en su lista de contactos para que no sea marcada como "correo no deseado" y siga recibiendo la información.

Adicionalmente le solicitamos tener en cuenta que Davivienda no solicita a través de ningún enlace las claves establecidas por los canales a través de los cuales usted puede realizar sus operaciones financieras.

Banco Davivienda S.A.
© Todos los derechos reservados 2016

DAVIVIENDA

9.3 Pieza Publicitaria Campaña activación temprana

LE COLLEZIONI

LA TARJETA DE ENTRADA AL MUNDO DE LA ELEGANCIA

Solicite su Tarjeta de Crédito *Le Collezioni* y tendrá grandes beneficios:

- Bono de bienvenida del 20% de descuento en la primera compra.
- Bono de regalo de \$100.000 durante el mes de sus cumpleaños.
- Acceso preferencial a Temporadas y colecciones privadas.
- Servicio de sastrería permanente durante el primer año después de la compra.
- Asesoría y venta a domicilio.

DAVIVIENDA

9.4 Pieza Publicitaria Campañas en temporadas especiales

¡Feliz día de la madre!

Celébralo y date un capricho con los que más quieres con esta oferta:

- 10% POR LA COMPRA DE 1 ARTÍCULO
- 20% POR LA COMPRA DE 2 ARTÍCULOS
- 30% POR LA COMPRA DE 3 ARTÍCULOS

HASTA 40% DESCUENTO

- Un año gratis de cuota de manejo.
- Bono regalo de 20% de descuento en la primera compra, sin importar el valor en las tiendas Le Collezioni.
- 3 puntos por cada dólar facturado en las tiendas Le Collezioni.
- Descuento permanente de 5% sobre el total de las compras en Le Collezioni.
- Invitación exclusiva a las nuevas colecciones, desfiles y eventos.
- Bono Regalo de \$100.000 redimible en el mes de su cumpleaños.
- Acceso preferencial a los Sales privados.
- Asesoría de imagen.

Para conocer más de nuestra alianza pregúntele a su asesor personal Davivienda:
 Laura Tabio
 Cel: 3142577946
 Fijo: 3300000 ext 8157778
 Email: marbelaez@davivienda.com

DAVIVIENDA

10. Conclusiones

- ✓ Dentro del Banco Davivienda S.A (Dirección de Negocios Cobranding) no existe un plan de marketing relacional, se debe tomar en cuenta que la implementación de este ayudará al conocimiento del grado de importancia que tienen los clientes para la institución, buscando la fidelización de los mismos a la tarjeta de crédito y de esta manera se logrará grandes beneficios y solución a pequeños problemas.
- ✓ La formulación del Balance ScoreCard en la Dirección de Negocios Cobranding será de gran utilidad para la gestión de estrategias de Aprendizaje, ya que movilizaría a sus empleados hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de la canalización de sus habilidades, conocimientos en la organización hacia el logro de metas estratégicas.

La aplicación de esta herramienta proporcionaría un instrumento para clasificar, medir y aplicar estrategias, que permitirá el crecimiento y fundamentar mejor la calidad de servicio y la percepción del cliente hacia el producto.
- ✓ Realizado el diagnóstico y análisis al Área Dirección de Negocios Cobranding y su producto Tarjeta de crédito de marca compartida Le Collezioni, tanto en su ambiente interno y externo; utilizando el BSC para definir los objetivos y estrategias a utilizar, se logró determinar los principales problemas que causan la poca colocación de tarjetas, principal objeto del estudio, esto conlleva a un diseño de nuevas estrategias que permitan eliminar o contrarrestar dichas debilidades, convirtiendo estas en nuevas oportunidades de mejora.
- ✓ Se elaboró un plan de acción el cual permitirá proporcionar una visión clara del objetivo de posicionar la tarjeta de crédito de marca compartida LeCollezioni y de lo que se quiere

conseguir en camino hacia las metas planteadas, tales como incrementar utilidades, desarrollar nuevas estrategias, incrementar los ingresos por servicio y de esta manera poder plantear nuevas estrategias que mejoren el uso y la colocación de la tarjeta.

- ✓ Se concluye que el Banco Davivienda y a su vez la Dirección de Negocios Cobranding presenta falencias en la implementación de estrategias que se vean incluidas en el posicionamiento de la marca en los tarjetahabientes. A través del trabajo se propone medir los objetivos mediante indicadores que aseguren el cumplimiento de estos, se debe aumentar la oferta de valor para posicionar la marca frente a otras entidades financieras

11. Recomendaciones

- ✓ Se deben emplear herramientas y metodologías de un plan de marketing relacional, con la finalidad de conocer cuáles son las falencias en las estrategias utilizadas y que los clientes perciban una oferta de valor atractiva para poder satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas y lograr una fidelización con la marca.

- ✓ Se recomienda utilizar la plantilla para realizar un seguimiento de los indicadores y poder implementar nuevas estrategias

- ✓ Se recomienda innovar continuamente en los procesos de implementación de estrategias, creando mejores oportunidades y promociones para el cliente, en utilización de herramientas para el enfoque en los servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Falcó, C. P. (2016). *Puro Marketing*. Obtenido de Marketing, publicidad, negocios y social media: <http://www.puromarketing.com/44/15644/aspectos-clave-cualquier-estrategia-branding.html>

LAMB, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *MARKETING*. En & M. G. Meza Staines. Cengage Learning Editores.

DAVIVIENDA S.A. Página web Corporativa. {En línea}. [Recuperado el 27 de Enero de 2016]. Disponible en <https://productos.davivienda.com/Home/EmpresasyNegocios.aspx>

Información obtenida el día 27 de Enero de 2016 por parte de Diana García, Especialista del área Negocios de Cobranding.

Rey, D. (2015). Dviaje. Propuesta Dviaje tarjeta de crédito. *Informe Davivienda*. Pp. 25-63

Barrero, A. (2014). Tarjeta Co-branding Spring Step. Incrementar indicadores de la tarjeta. *Taller de innovación 2014*. Pp. 3-88

VISA. (2009). Marca Compartida Programas de marcas compartidas. *Guía de mejores prácticas para la planificación, implementación y mantenimiento de programas de marcas compartidas*. Pp. 4-22

Kjaer Global (2015). Informe sobre investigación segmentación clientes Banco Davivienda S.A. Recuperado de <http://www.davivienda.co.co/>

ARMSTRONG Gary, K. P. (2001). Marketing. En K. P. ARMSTRONG Gary, Marketing (pág. 671). Naucalpan de Juárez, Edo México: Pearson.

DE ANDRÉS FERRANDO, J. M. (2008). Marketing en Empresas de Servicios. En J. M. DE ANDRÉS FERRANDO, Marketing en Empresas de Servicios (pág. 208). México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.del C.V.

QUINTERO MEZA, L. G. (27 de octubre de 2010). CRM, DBM y Mercadeo Relacional. Recuperado el Domingo 17 de Abril de 2011.