

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
DEL ÁREA DE MERCADEO DE UNA FRANQUICIA DE TARJETAS”**

NATALIA ARÉVALO QUIJANO

CLARA GAST VILLARREAL

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

BOGOTÁ, D.C

2004

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
DEL ÁREA DE MERCADEO DE UNA FRANQUICIA DE TARJETAS”**

**NATALIA ARÉVALO QUIJANO
CLARA GAST VILLAREAL**

**Trabajo de grado presentado como requisito
para optar al título de Ingeniero Industrial**

**Director:
CLARA MABEL SOLANO
Ingeniero Industrial**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C**

2004

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus Trabajos de Grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana Artículo 23 de la resolución No. 13 de 1964.

El contenido de la siguiente propuesta ha sido alterado debido a un acuerdo de confidencialidad previamente pactado con la empresa y la universidad.

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, octubre de 2004

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas e instituciones con cuyos aportes ha sido posible la elaboración de este Trabajo de Grado. Especialmente, agradecemos la ayuda prestada en este Trabajo de Grado a los miembros de la empresa, por su incondicional soporte, apoyo y colaboración. Un merecido reconocimiento a la directora de tesis, al profesor orientador y a los evaluadores de la propuesta, por la coordinación del proyecto y su gestión pedagógica, la cual fue definitiva para la consecución de los objetivos de este trabajo de grado, en tan corto tiempo.

Agradecemos la colaboración del Vicepresidente y del Gerente de la empresa que estuvieron involucrados en todo el proceso.

Agradecemos la colaboración de la directora de Trabajo de Grado, Ingeniera Clara Mabel Solano cuyas observaciones y correcciones han permitido enriquecer el presente trabajo.

Agradecemos la colaboración del Ingeniero Jorge Silva, cuyas aportes y orientación permitió desarrollar este Trabajo a cabalidad.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. OBJETIVOS	17
1.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 DEFINICIONES	18
3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	26
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	26
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	28
3.2.1 Misión	28
3.2.2 Visión	28
3.2.3 Razón social	28
3.2.4 Estructura del área de mercadeo	28
3.3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN COLOMBIA	29
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	32
4.1 PROCESOS ACTUALES DE MERCADEO	33
4.1.1 Descripción de procesos	35
4.2 DEFINICIÓN DE INTERRELACIONES	43
4.3 ANÁLISIS GENERAL DE LOS PROCESOS	52
4.3.1 Análisis específico de cada proceso	53
5. ASPECTOS ORGANIZACIONALES	55

5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	55
5.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE MERCADEO	55
6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	56
6.1 SITUACIÓN ACTUAL	56
6.2 SITUACIÓN PROPUESTA	56
6.2.1 Reestructuración organizacional	57
6.2.1.1 Descripción de los cargos	58
6.2.1.1.1 Director de consulting	58
6.2.1.1.1.1 Analista de segmentación	59
6.2.1.1.1.2 Analista de de campañas	59
6.2.1.2. Directores de desarrollo de negocios	59
6.2.1.2.1 Analistas de negocios	59
6.2.1.3 Analista de mercadeo	60
6.3 RECURSOS Y ESTRUCTURA	60
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	62
7.1 COSTOS DE REESTRUCTURACIÓN	62
7.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA ACTUAL	63
7.3 ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTOS DEL NEGOCIO	64
7.4 ESQUEMA DEL MERCADEO MASIVO	66
7.5 RENTABILIDAD DEL MERCADEO RELACIONAL	67
8. MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA DE MERCADEO	71
8.1 PARALELO ENTRE LOS PROCESOS ANTERIORES Y LOS PROPUESTOS	71
8.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE PROCESOS CON EL NUEVO ENFOQUE	73
9. CONCLUSIONES	78

BIBLIOGRAFÍA

79

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Convenciones	33
Tabla 2. Identificación de los macroprocesos	33
Tabla 3. Identificación de los procesos	34
Tabla 4. Interrelaciones programa de marca	44
Tabla 5. Interrelaciones comunicaciones corporativas	44
Tabla 6. Interrelaciones publicidad directa	44
Tabla 7. Interrelaciones publicidad institucional	45
Tabla 8. Interrelaciones publicidad genérica	45
Tabla 9. Interrelaciones alianzas y promociones	46
Tabla 10. Interrelaciones desarrollo de productos	46
Tabla 11. Interrelaciones capacitaciones	47
Tabla 12. Interrelaciones atención de reclamos	47
Tabla 13. Interrelaciones mantenimiento correctivo de POS	48
Tabla 14. Interrelaciones afiliación de comercios	48
Tabla 15. Interrelaciones crédito al consumidor	49
Tabla 16. Interrelaciones solución comercial	49
Tabla 17. Interrelaciones aceptación del producto	50
Tabla 18. Interrelaciones prepago	50
Tabla 19. Interrelaciones consultoría	51
Tabla 20. Interrelaciones débito	51
Tabla 21. Interrelaciones atención a bancos	52
Tabla 22. Costos de la reestructuración	62
Tabla 23. Datos generales de costos	64
Tabla 24. Estructura de ingresos y costos	65
Tabla 25. Ventas, transacciones y crecimientos	67
Tabla 26. Prácticas de data mining	68
Tabla 27. Transacciones esperadas con el mercadeo dirigido	69
Tabla 28. Análisis de sensibilidad proyectado	69
Tabla 29. Relación costo beneficio	70

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Clusters	25
Figura 2. Participación ventas acumuladas a Abril de 2004	29
Figura 3. Crecimiento en ventas acumulado a Abril de 2004	29
Figura 4. Facturación por línea de producto	30
Figura 5. Acumulado a Abril de 2004	30
Figura 6. Procesos de la Vicepresidencia de mercadeo	35
Figura 7. Interrelaciones del área de mercadeo	43
Figura 8. Plan de negocios para impulsores del negocio	55
Figura 9. Procesos relacionados con el tarjeta habiente	57
Figura 10. Organigrama propuesto GPDN	58
Figura 11. Ciclo de vida del cliente	58
Figura 12. Fases del mercadeo dirigido	59
Figura 13. Interrelaciones dirección de consulting	60
Figura 14. Recursos y estructura	61
Figura 15. Descripción de la estructura	61
Figura 16. Fuentes de Ingresos de la Compañía	63
Figura 17. Objetivos del plan de mercadeo	64
Figura 18. Acciones tácticas y operativas	66
Figura 19. Esquema del mercadeo masivo	66
Figura 20. Paralelo del macroproceso de publicidad de la dirección de comunicaciones	71
Figura 21. Paralelo del proceso de promociones de la dirección de alianzas y estrategias de mercadeo	72
Figura 22. Paralelo del macroproceso de administración y desarrollo de productos de la gerencia de productos y desarrollo de negocios	72
Figura 23. Paralelo del proceso de atención a bancos de la gerencia de productos y desarrollo de negocios	73

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Datos generales de la compañía	80
Anexo B. Organigrama General	81
Anexo C. Organigrama Vicepresidencia de Mercadeo	82
Anexo D. Organigrama Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios	83
Anexo E. Organigrama Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios	84
Anexo F. Organigrama de Training Colombia	85
Anexo G. Diagrama de flujo, procesos de publicidad	86
Anexo H. Diagrama de flujo, proceso de alianzas y estrategias de mercadeo	89
Anexo I. Diagrama de flujo, proceso de investigación y desarrollo	90
Anexo J. Formato diagnóstico para desarrollo	93
Anexo K. Formato documento maestro de especificaciones	94
Anexo L. Formato evaluación caso financiero	95
Anexo M. Formato lista de chequeo actividades	96
Anexo N. Diagrama de flujo, proceso de Training Colombia	97
Anexo O. Diagrama de flujo, procesos de la gerencia de aceptación y relación con comercios	98
Anexo P. Formato concepto de visita	101
Anexo Q. Formato control solicitud de afiliación	102
Anexo R. Diagrama de flujo, procesos de la gerencia de productos y desarrollo de negocios	103
Anexo S. Diagrama de flujo. Proceso propuesto de comunicaciones y publicidad	114
Anexo T. Diagrama de flujo. Proceso propuesto de alianzas y estrategias de mercadeo	115
Anexo U. Diagrama de flujo. Procesos propuestos proceso gerencia de productos y desarrollo de negocios	116

GLOSARIO	
A	
ACCION CORRECTIVA	Acción emprendida para eliminar las causas de una no- conformidad, defecto o situación no deseable existente.
ACCION PREVENTIVA	Acción emprendida para eliminar las posibles causas de una no- conformidad o situación no deseable potencial.
ADQUIRENTE	Entidad que habilita una cuenta para recibir transacciones generadas a través de comprobantes de Credibanco. Se identifica a través de un código de dos dígitos. Miembro que establece contrato con un Comercio, desembolsa dinero a un Tarjetahabiente o recibe transacciones de pago en sus oficinas. Para posteriormente, presentar estas transacciones en el proceso de Canje y Compensación.
AFILIACION	Proceso mediante el cual un establecimiento comercial queda facultado para aceptar todas las tarjetas Visa como medio de pago para sus ventas.
ANUNCIA	Boletín informativo mensual, dirigido a establecimientos afiliados, de periodicidad mensual.
ATM	Automatic Teller Machine. Cajero automático. Terminal desatendido que tiene capacidad electrónica, acepta PINES, y desembolsa dinero o cheques.
B	
BANDA MAGNETICA	Dispositivo de Seguridad ubicado al respaldo de algunos medios de pago, en el cual debe ir grabada y/o codificada la información que se lee y verifica en el momento en que dicho medio de pago es deslizado por un dispositivo electrónico de lectura.-- Corresponde a la reproducción de la banda magnética con datos de un cliente verdadero, sobre un plástico cualquiera.
BRIEF	Término inglés que se utiliza para referirse a la información previa que entrega el anunciante a la agencia de publicidad para el diseño del mensaje y la realización de la campaña publicitaria. Esta información se refiere a las características del producto, la empresa, los competidores, los fines de la campaña, el presupuesto disponible, el público objetivo al que se dirige y la duración prevista de la campaña. En general, constituye aquel conjunto de indicaciones, recomendaciones o consignas relativas a un trabajo o actividad a desarrollar por un equipo de personas.
C	
CADENA DE VALOR	Value Chain: Concepto que describe como las actividades del negocio contribuyen a sus tareas de diseñar, producir, suministrar, comunicar y apoyar su producto. La cadena de valor de una empresa consiste en dos tipos de actividades que crean valor para los clientes (Porter, 1987; Doyle, 1994): 1.Las actividades básicas. Consisten en el aprovisionamiento de materiales, transformación de productos, logística, comercialización de los mismos y prestación de servicio. 2. Las actividades de apoyo. Facilitan las actividades primarias, proporcionando los inputs comprados, desarrollando la tecnología utilizada en el proceso del producto, contratando, formando y motivando al personal de la empresa y proporcionando la infraestructura de dirección, financiación y planificación.
CENTRO DE COMPUTO	Lugar donde se encuentran todos los equipos de procesamiento de datos y punto de concentración de la información proveniente de seccionales, establecimientos y puntos de venta.
COMERCIO	Establecimiento que tiene una dirección de Internet (URL) propia o dominio propio para realizar ventas de productos propios o de terceros. Ya sea con un servidor propio o sub contratado. Este tipo de ESTABLECIMIENTOS deberán adquirir tanto el Certificado Digital SET como la Aplicación de Comercio.
COMPENSACION	Proceso de intercambio entre el Banco Adquirente y el Banco Emisor que concilia los movimientos diarios de las tarjetas Visa. Proceso de liquidación e intercambio de detalles relativos a transacciones financieras entre un Adquirente y un Emisor para facilitar el registro de los cargos a la cuenta del Tarjetahabiente, el abono en cuenta corriente al comercio y al establecimiento de la posición neta de una Entidad.
CONTRACARGO	Transacción que un emisor devuelve a un adquirente.
CONTROL DE DEPOSITOS	Informe generado por el Departamento de Sistemas, donde se compara la facturación realizada por un comercio en los últimos ocho días con respecto al mes.
CREDINOTAS	Boletín bimestral dirigido al personal de las entidades financieras asociadas al sistema.
CROMALÍN	Es un emulsionado, sensible a la luz, que se adhiere al papel soporte mediante calor, al pasarlo por un equipo especial.

D	
DAEM	Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo
DATÁFONOS DE CAPTURA	Son los Datáfonos que adicional a procesar la autorización de la transacción, realiza la impresión de los voucher de manera automática, de igual forma están provistos de un software modular con otra serie de aplicaciones
DATAFONO O POS	Terminal microprocesador basado en comunicaciones electrónicas, que se instala en un punto de venta y permite procesar y autorizar las ventas.
DATA MINING	Es la extracción de información que se hayan en grandes bases de datos, mediante el uso de algoritmos.
DATA WARE HOUSE	Es un sistema para el almacenamiento y distribución de cantidades masivas de datos.
DC	Dirección de Comunicaciones y Publicidad
DID	Dirección de Investigación y Desarrollo
DO	Dirección de Operaciones
DSI	Dirección de Sistemas de Información
E	
EMISOR	Entidad que ofrece o emite la tarjeta. Miembro que emite tarjetas Visa o Electrón, o tarjetas personales que contienen el símbolo Plus o el símbolo Visa Electrón, y cuyo nombre aparece en la Tarjeta.
ENCRIPCION	Procedimiento de seguridad entre dos nodos de comunicación, que consiste en el cifrado de mensajes transmitidos a través de algoritmos reversibles y códigos o llaves de seguridad residentes, tanto en el origen como en el destino. Los mensajes sólo podrán ser conocidos en los puntos finales disminuyendo así las posibilidades de fuga de información en el transporte de una transacción. La encripción se puede dar por Hardware y/o Software
ESTABLECIMIENTO AFILIADO	Entidad que ha firmado un convenio con alguno de los Sistemas de Pago representante de las Franquicias, en el cual se ha comprometido a recibir los medios de pago emitidos por cualquier Entidad perteneciente a dicho Sistema, bajo los lineamientos operativos, de aceptación y de seguridad establecidos por dicha franquicia. Es el comercio o entidad que al firmar un convenio con el sistema Credibanco Visa, se compromete a recibir como medio de pago las tarjetas emitidas por cualquier entidad perteneciente al sistema Visa, bajo los lineamientos operativos, de aceptación y de seguridad establecidos por dicho sistema.
ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	Cualquier entidad que al firmar un convenio con Credibanco-Visa, se compromete a recibir como medio de pago las tarjetas emitidas por cualquier entidad perteneciente al sistema. Son los comercios que desean aceptar las tarjetas Visa como medio de pago para sus ventas. Estos establecimientos se clasifican de acuerdo a la actividad que desarrollan, algunas de las cuales son consideradas como de mayor riesgo. Son los comercios que desea que aceptar las tarjetas Visa como medio de pago para sus ventas.
F	
FRANQUICIA	Se presenta cuando una empresa adquiere derechos de representación sobre la marca y servicios de una compañía, pagándole un porcentaje de sus ventas a la casa matriz. Son establecimientos legalmente constituidos que suscriben un contrato de franquicia para el manejo o la administración de una marca reconocida en el mercado, razón por la cual se les brinda un tratamiento igual al de la marca principal que representan por parte del sistema
G	
GARC	Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios
GPDN	Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios
GPE	Gerencia de Proyectos Especiales
GR	Gerencias Regionales
GS	Gerencia de Sistemas

I	
INCOCREBITO	Entidad creada por todas las empresas de tarjetas de Crédito, con el objetivo de controlar y minimizar los fraudes.
L	
LIQUIDACION	Resultado del proceso de intercambio, que determina un valor a favor o a cargo de cada una de las entidades asociadas. Proceso mediante el cual CREDIBANCO VISA aplica las políticas definidas para: el calculo de la comisión, el costo de proceso y las tarifas por servicios de la Red de oficinas. Con el fin de proceder al intercambio y la compensación entre los Adquirentes y Emisores que presentaron las transacciones monetarias y no monetarias en el proceso de Canje.
M	
MANUAL PEDAGÓGICO	Según Quiroga (1999)"Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo."[1] El modelo pedagógico es un conjunto de mensajes que sustentan una forma particular de entender la educación, y permiten suponer, que a partir, de la teoría, todos los enunciados fundamentales y complementarios de ésta resultan verdaderos y consecuentes, por lo tanto el manual pedagógico es un documento con un conjunto de mensajes ordenados y sistemáticos con argumentos verdaderos y consecuentes.
MIEMBRO ASOCIADO	Son las entidades financieras asociadas a Credibanco Visa.
MIEMBRO PRINCIPAL	Es la entidad que mantiene relaciones contractuales con Visa Internacional (Credibanco).
MODULO DE ENCRIPCION	Equipo encargado de realizar tanto la encriptación como la desencriptación.
P	
PAGO AUTOMÁTICO	Se refiere a los terminales que serán utilizados a través del Sistema Pago Automático . Los diferentes medios en los cuales se recolecta la información son: Terminal de Comercio Electrónico Y Terminal Venta no Presencial
POP	point of purchase: El material del punto de venta tiene por objetivo: mover el producto con la energía de un vendedor de primera clase, otorgar prestigio a la marca, ganar aceptación de la marca del consumidor y del comerciante, incrementar las ventas del comerciante, facilitar el acercamiento del consumidor al producto, promover las ventas por impulso.
POS ó DATAFONO	Terminal microprocesadora basada en comunicaciones electrónicas, que se instala en un punto de venta y permite procesar y autorizar las ventas.
PRUEBA PILOTO	Proceso mediante el cual se prueba en producción un aplicativo en este procedimiento se requiere la participación y colaboración de uno o varios establecimientos comerciales.
R	
RED	Entidad que administra un Sistema de nodos que enlazan por medio de la telecomunicación dispositivos de acceso, conectados a un enrutador, con el fin de obtener una autorización por parte de un Emisor o de la Entidad que éste designe para tal fin. Conexión de varios componentes que permite compartir recursos.
S	
SISTEMA AFILIADOR	Ente regido por la franquicia, que establece una relación contractual con un establecimiento el cual adquiere el compromiso de recibir como medios de pago los emitidos por cualquier Entidad asociada al Sistema, bajo los lineamientos operativos, de aceptación y de seguridad establecidos por dicha franquicia.
SISTEMA DE PAGO	Conjunto de elementos regidos por una franquicia en el cual intervienen e interactúan Entidades Emisoras, Entidades Adquirentes, Establecimientos Afiliado y Usuarios. Como sistema de pagos representante de una franquicia en Colombia, señala la normatividad que rige la relación entre los entes que lo componen, proporciona la plataforma tecnológica, operativa y comercial para los productos emitidos por las Entidades Asociadas, siendo responsable por la afiliación y administración de los establecimientos, dentro de los más altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad.
SPSS	Es un software modular para análisis de datos y data mining con el que se puede evaluar las necesidades, acceder a los datos y realizar análisis exhaustivos, hacer optimización de campañas con el fin de proponer la mejor oferta en el mejor momento.

T	
TARJETA DE CREDITO	Es un instrumento de pago y/o crédito rotativo Emitida mediante la firma de un contrato entre un usuario y una Entidad Financiera. Dicho plástico se emplea para la compra de bienes y/o servicios, obtención de dinero mediante la transacción de avances en efectivo y otros pagos (impuestos nacionales, servicios públicos).
TARJETAHABIENTE	Persona a la que se le ha emitido una tarjeta y que esta autorizado para efectuar transacciones con ella y es quien debe responder por la correcta utilización de la misma
TRANSACCION	Transacción que presenta una adquirente para que la entidad emisora realice el pago a través del proceso de canje y compensación.
V	
VOUCHER	Comprobante o pagaré de venta, utilizado por los establecimientos para confirmación y cobro de una venta realizada con tarjeta de crédito.
VTC	Training Colombia

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los mercados y la alta competencia, a nivel nacional e internacional requiere de procesos que dominen los instrumentos del mercado. La imaginación, la creatividad y los instrumentos técnicos deben ser al más alto nivel para satisfacer las necesidades del mercado colombiano y a la alta competencia internacional en economías abiertas como la nuestra.

Hoy en día no basta vender, sino que se requiere pensar estratégicamente en mercadeo relacional con el soporte publicitario, para obtener una mezcla perfecta en la competitividad de las empresas, debido a que se le da al cliente lo que quiere y necesita en el momento adecuado. Es preciso, por tanto, en aras a una atención especializada al mercado, cuestionarse si el mercado en cuestión es homogéneo o no y, si no lo es, en qué sentido. Consecuentemente, el estudio de la posible segmentación del mercado se ha convertido en un tema central, tanto en el mundo empresarial como en el ámbito investigador.

Debido a la gran importancia del mercadeo dirigido “one to one”¹, y a los grandes retos que se han venido planteando a los Miembros de La Empresa, con la dinámica de la industria de medios de pago, que se ha tornado cada vez más compleja y especializada, la creciente agresividad de los competidores, las mayores exigencias de los tarjeta habientes, la necesidad de establecer y mantener ventajas competitivas, la velocidad del cambio, los avances tecnológicos, sumados a las condiciones del mercado financiero y a la situación socioeconómica del país, hacen de ésta herramienta un elemento clave en el desarrollo del presente trabajo, la cuál justificará los nuevos enfoques que se plantean en cuanto a la estructura organizacional y a los diferentes procesos que se relacionan con los tarjeta habientes.

Las empresas están obligadas a revisar constantemente sus procesos, determinar cambios que minimicen sus costos y aumenten su ventaja competitiva; se convierte de vital importancia para la compañía enfocarse en las necesidades de los clientes, proporcionándoles un valor agregado a la necesidad que puedan tener de un producto, “darle a la empresa una herramienta organizacional le permitirá reenfocar el negocio y ordenar toda la organización en torno a él”².

El entorno empresarial actual, caracterizado por la conjunción de clientes expertos, competencia agresiva, factores cambiantes y globalización de la actividad empresarial, no hace más que acentuar la importancia de conocer muy bien la situación del mercado antes de diseñar cualquier acción.

¹ PRIDE WILLIAM. "Uno por Uno: el Mercadeo del siglo XXI". Editorial Vergara, 1996. 340 p.

² “Identificación, análisis y diagnóstico de los procesos administrativos del departamento de servicios generales de la Clínica del country y propuestas para su mejor funcionamiento. Catalina Ramírez, Sandra Sánchez. Tesis. Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. 1993.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos del área de mercadeo de la Franquicia, buscando aumentar la rentabilidad del negocio.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de los procesos del área de mercadeo de la Franquicia, identificando a todos sus involucrados.
- Proponer un nuevo esquema organizacional que sea apto para afrontar los retos que implica el mercadeo dirigido.
- Evaluar financieramente la propuesta, con el fin de establecer el impacto que tendrá sobre las utilidades de la compañía.
- Generar un manual de Procesos del área de mercadeo con la propuesta obtenida del estudio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIONES

CRM: es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional. El marketing relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

El CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, internet, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

CRM consiste en :

- Identificar los clientes
- Diferenciarlos en términos de sus necesidades, por una parte, y el valor que tienen para la empresa.
- Interactuar con los clientes en formas que minimicen el costo y maximicen la efectividad de la interacción.
- Adaptar los aspectos de los productos y servicios que se ofrecen a cada cliente ,a partir del conocimiento progresivo que se obtiene a través de la interacción.
- Por último se trata de relaciones a Largo Plazo.

El objetivo de la implementación de CRM es consolidar una herramienta que gestione de manera óptima la información sobre nuestros clientes potenciales y reales. La filosofía CRM radica en que el conocimiento de los prospectos y clientes es patrimonio de la empresa y no debe perderse con la variación y rotación habitual de los comerciales de la compañía³

DATA WARE HOUSE: El data ware house, es actualmente, el centro de atención de las grandes empresas, porque provee un mejor uso de la información que está siendo administrada por diversas aplicaciones operacionales. El Data Ware house es la colección de datos organizados de manera consistente, almacenados en formato estructurado, originado de múltiples aplicaciones y base de datos, para uso y explotación de usuarios que requieren tomar decisiones. El Data Ware house ofrece grandes beneficios ya que proporciona una ventaja competitiva para efectuar análisis de información, sin que se demanden cambios a los sistemas de información.⁴

³ Comportamiento del Consumidor, Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk.

⁴ <http://www.drcc.com.mx/consultoria/datawarehouse.html>

DATA MINING: Es una tecnología utilizada por las empresas para la extracción de información de grandes bases de datos, en donde la información será utilizada para predecir futuras tendencias, comportamientos, medir los efectos de cambios, etc. Estos resultados serán visualizados en forma de tablas, gráficos, reportes, textos, permitiendo a las empresas tomar decisiones. El Data Mining consiste en la aplicación de un gran número de operaciones, cada una apoyada en una variedad de técnicas como:

- Reglas de Inducción: La extracción de reglas if - then de datos basados en significado estadístico.
- Redes Neuronales: Modelos predecibles no-lineales que aprenden a través del entrenamiento y semejan la estructura de una red neuronal biológica.
- Descubrimiento de asociaciones.

El proceso de Data Mining, puede dividirse en tres etapas:

- Las distintas fuentes de datos deben integrarse de forma que estén representados todos los componentes de la organización. Esta visión de conjunto enriquece notablemente los resultados.
- Ejecutar el proceso de análisis de las bases de información.
- Transformar las conclusiones obtenidas en reglas comprensibles y que posibiliten la toma de decisiones.

Beneficios de Data Mining

- Contribuye a la toma de decisiones tácticas y estratégicas.
- Permite predecir tendencias futuras.
- Permite a los usuarios dar prioridad a decisiones y acciones.
- Proporciona poderes de decisión a los usuarios de la empresa que mejor entienden el problema.
- Es capaz de medir las acciones y los resultados de la mejor forma.
- Permite a empresas explorar automáticamente, visualizar y comprender los datos e identificar patrones, relaciones y dependencias que impactan en los resultados finales.⁵

DIAGRAMAS: El diagrama de Procesos administrativos analiza el proceso de una manera general y particular por líneas de servicio o de producción mediante la revisión de las principales operaciones e inspecciones. Una operación es cualquier transformación física o química del material en el que generalmente se agrega un valor al proceso o cualquier actividad de un proceso administrativo.⁶

Los puntos de ensamble son los puntos donde las líneas auxiliares llegan a una principal. Al registrar las operaciones se deben tener en cuenta:

Actividades de Preparación: los preparativos necesarios para que se lleve a cabo el proceso

⁵ http://www.at-systems.es/soluciones/data_mining.htm
<http://www.atsystems.es/whitepapers/DMvdEstadistica.doc>

⁶ Estudio de Tiempos y Movimientos. Ingeniería Industrial. Benjamín W. Niebel.

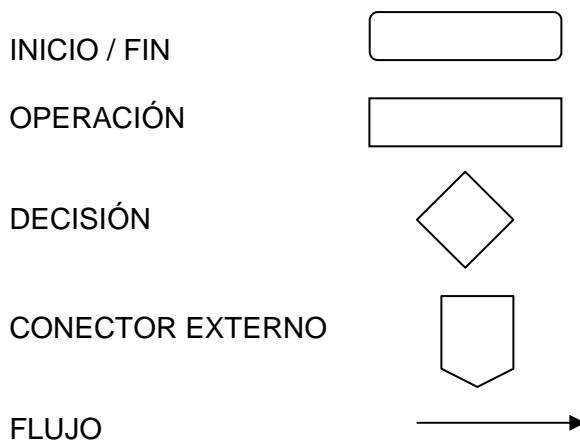
Operaciones Activas: Modifican el proceso, es decir el producto o servicio prestado
Actividades de salidas: Como es el producto o servicio que debe recibir el cliente

Es importante plantear unas preguntas preeliminarias al registrar las operaciones:

- Propósito
- Lugar
- Sucesión
- Persona
- Medios

Los diagramas presenta un balance de la situación actual, la situación propuesta y los beneficios obtenidos.

La Simbología empleada es:



ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE: Para el funcionamiento de toda organización, sea proveedora de productos o servicios, es crucial la adecuada asignación de los recursos de mercadeo mediante una estrategia coherente y direccionada de los esfuerzos de mercadeo y servicio al cliente, a la luz de los objetivos corporativos planteados en la Planeación Estratégica.

Los esfuerzos de planeación y administración del mercadeo y servicio al cliente están dirigidos, principalmente, a garantizar la venta de los productos y servicios de la compañía, ya sea mediante la captación de nuevos clientes, la penetración de nuevos mercados o el posicionamiento en otros ya existentes, y a proveer a sus clientes de servicios de valor agregados como garantías, servicio postventa y otros que garanticen la satisfacción y permanencia de los clientes.

Kotler define el proceso de administración de mercadotecnia de la siguiente forma: “El proceso de mercadotecnia consiste en: 1) organizar el proceso de planificación de mercadotecnia, 2) analizar las oportunidades de mercado, 3) seleccionar los mercados meta, 4) desarrollar la mezcla de mercadotecnia y 5) administrar el esfuerzo de mercadotecnia”⁷. Proceso de Administración de Mercadotecnia⁸ La secuencia lógica y

⁷ KOTLER, Philip. Mercadotecnia. 3 ed. Naucalpán de Juárez, México: Prentice Hall, 1996. p. 30

⁸ Ibid., p. 31 4

ordenada de los pasos propuestos por Kotler no garantiza el éxito de los esfuerzos de mercadeo. Sin embargo, permite que los procesos se estructuren de una forma coherente con los objetivos de la organización y facilita todos los procesos de toma de decisiones con miras a obtener una estrategia de mercado eficiente que genere beneficios tangibles para la empresa.

En cuanto a Servicio al Cliente, la compañía enfrenta tres decisiones principales: “1) ¿Qué servicios deberían incluirse en la mezcla de servicios para el cliente?, 2) ¿qué nivel de servicio debería ofrecerse? 3) ¿Cómo deberían proporcionarse los servicios?”⁹. Es precisamente la solución a estas tres preguntas y la forma como se implementan las respuestas lo que da desarrollo a una estrategia exitosa de servicio al cliente. Es necesario, en todo caso, que la organización desarrolle dicha estrategia – y en general todas sus operaciones – con base en la Planeación Estratégica, para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas corporativas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: El concepto de organización, no como una entidad sino como un proceso, es, según Millward: “...un proceso para distribuir el trabajo en tareas o deberes adecuados, para agrupar tales deberes en forma de cargos, para delegar la autoridad a cada cargo y para asignar el staff adecuado, que se responsabilice de que el trabajo se realiza tal como fue planeado”¹⁰. A pesar de la anterior definición, sería presuntuoso tratar de establecer reglas para obtener una buena organización. En lugar de ello, es mejor referirse a principios generales, los cuales son:

- Flexibilidad.
- Establecimiento de responsabilidades y líneas de mando claras.
- Mantenimiento de la disciplina.
- Determinación del objetivo de la Estructura Organizacional.

Es importante que la Estructura Organizacional sea acorde con los objetivos, metas, normas, políticas y procedimientos planteados, de tal forma que permita su adecuado cumplimiento y un flujo continuo de las operaciones.

MACROPROCESO: Son los elementos o partes que integran los subsistemas, los cuales están conformados por una serie de procesos relacionados de una manera funcional. Se entiende como el conjunto de dos o más procesos que se orientan a cumplir un mismo objetivo.¹¹

⁹ Ibid., p. 309

¹⁰ MILWARD, G.E. Organización en gran escala, citado por HALL, L. Administración de Empresas. Madrid: EDAF, s.f. p. 69

¹¹ Estudio de Tiempos y Movimientos. Ingeniería Industrial. Benjamín W. Niebel.

MERCADEO RELACIONAL: Como su nombre lo indica, es una filosofía que busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. Trata de proporcionar el producto adecuado para la persona adecuada en el momento adecuado.

Es un conjunto de actividades humanas, que, a través de los intercambios originados por el deseo de incrementar el bienestar o beneficio de las personas, permite obtener una mayor satisfacción del consumidor.¹²

“Las empresas han entrado en procesos de reestructuración a todo nivel, debido a la implantación de una economía de mercadeo abierto en el país, y a la evidente necesidad de desarrollo de las áreas y las personas involucradas en el negocio por esto surge la necesidad de que los procesos de los departamentos sean livianos, flexibles y reorientados”¹³.

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional:

1. Enfoque al cliente: "el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.
2. Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.
3. Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.
4. Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
5. El eje de la comunicación es el mercadeo directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.

¹² NEWELL FREDERICK. Las nuevas reglas del marketing. Editorial Mc Graw Hill

¹³ “Propuesta de cambios organizacionales para aumentar la productividad de los procesos en el área de personal del departamento de relaciones industriales del Distrito de Oleoductos de la empresa Colombiana de petróleos”. Johanna Lucero Díaz Amaya. Tesis. Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. 1997.

6. Personalización: Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.

7. Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS: Según Anderson: “Es una función especializada cuya finalidad consiste en aumentar la eficiencia y la rentabilidad de los procesos...” – tanto burocráticos como de producción – “... así como el control dentro de una empresa.

Ello se consigue mediante el estudio y perfeccionamiento de la Estructura Organizacional y de los trámites y métodos administrativos en vigor. Generalmente se insiste más en los métodos que en la Estructura Organizativa”¹⁴. Anteriormente, se hacía una distinción entre Organización y Métodos y Estudio del Trabajo. Dicha distinción especificaba que la primera se refería a aspectos administrativos, mientras que la segunda se ocupaba de los procesos productivos. Actualmente, el término “Organización y Métodos” están relacionados con todos los aspectos de la compañía.

Las principales funciones de la Organización y Métodos en las empresas son:

- Asesorar a la dirección.
- Estudiar permanentemente los métodos actuales y proponer mejoras y recomendaciones en la forma de métodos propuestos, que desemboquen en operaciones más eficientes.
- Evaluar el impacto de los métodos propuestos.
- Hacer pruebas a los métodos propuestos.
- Recibir retroalimentación de los encargados de los procesos y, con base en ellas, reevaluar los métodos propuestos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: La Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual la alta dirección de la compañía toma las decisiones fundamentales del negocio, requeridas para la distribución más eficiente de los recursos (humanos, financieros, físicos y técnicos). Estas decisiones se basan en objetivos y estrategias establecidos para la totalidad de la organización, a la luz de las perspectivas del negocio y de las oportunidades para los elementos integrantes de la compañía analizados como un todo.

Es necesario, entonces, definir el pensamiento estratégico, el cual contempla los planes fundamentales para afrontar la evolución interna y las fuerzas externas que afectan el éxito a mediano y largo plazo del negocio, como un todo integrante. El desarrollo del pensamiento estratégico por parte de los directivos es, entonces, el primer paso para lograr que el proceso de Planeación Estratégica sea exitoso.

¹⁴ ANDERSON R.G. Organización y Métodos. Madrid: EDAF. s.f. p. 17

Existen muchas teorías acerca de los elementos que componen la Planeación Estratégica. Sin embargo, dichas teorías comparten elementos comunes, que se presentan a continuación:

Visión: Es el estado futuro deseable del negocio. Es decir, resume las expectativas futuras de la alta dirección de la compañía para el desarrollo del negocio en el cual se encuentra. Es importante que la visión involucre al cliente y lo reconozca como elemento “sine qua non” es posible el desarrollo de la compañía.

Misión: Es una reflexión profunda sobre el verdadero significado del negocio en el cual se desenvuelve la organización y permite a la dirección establecer los lineamientos generales para la consecución de la visión.

Objetivos: Los objetivos están íntimamente relacionados con la misión de la compañía por cuanto establecen las condiciones que permitirán obtener beneficios a la misma.

PROCESO: El concepto de proceso fue desarrollado en los Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo XX Walter Shewhart fue el pionero en el control de los procesos. En 1924, Shewhart inventó el gráfico de control, estableciendo los principios esenciales del control estadístico de la calidad, dando origen al estudio científico moderno del control de procesos. Shewhart enseñó a los gerentes que los resultados de los procesos, generaban datos cuantitativos que podían ser analizados usando métodos estadísticos.¹⁵

Se define como: “Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman insumos agregándoles valor, en productos o resultados con características definidas, con un sentido específico para el cliente”.

Las entradas a un proceso son todos aquellos elementos necesarios para que se puedan desarrollar las actividades propias del proceso. Pueden provenir de un cliente interno o externo. Las salidas de un proceso son todos aquellos elementos que son consecuencia de las actividades propias del proceso y que tienen como destino un cliente interno o externo.¹⁶

SEGMENTACIÓN: La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. Los elementos de cada submercado son similares en cuanto a preferencias, necesidades y comportamiento, por eso se tiene que elaborar estrategias de mercadeo para cada uno de ellos.

Segmentar la base de clientes significa analizar las características de los mismos, identificando grupos homogéneos de tarjeta habientes en lo que se refiere a comportamientos / necesidades de compras y a rentabilidad presente y futura.

¹⁵ MILWARD, G.E. Organización en gran escala, citado por HALL, L. Administración de Empresas. Madrid: EDAF.

¹⁶ Estudio de Tiempos y Movimientos. Ingeniería Industrial. Benjamín W. Niebel.

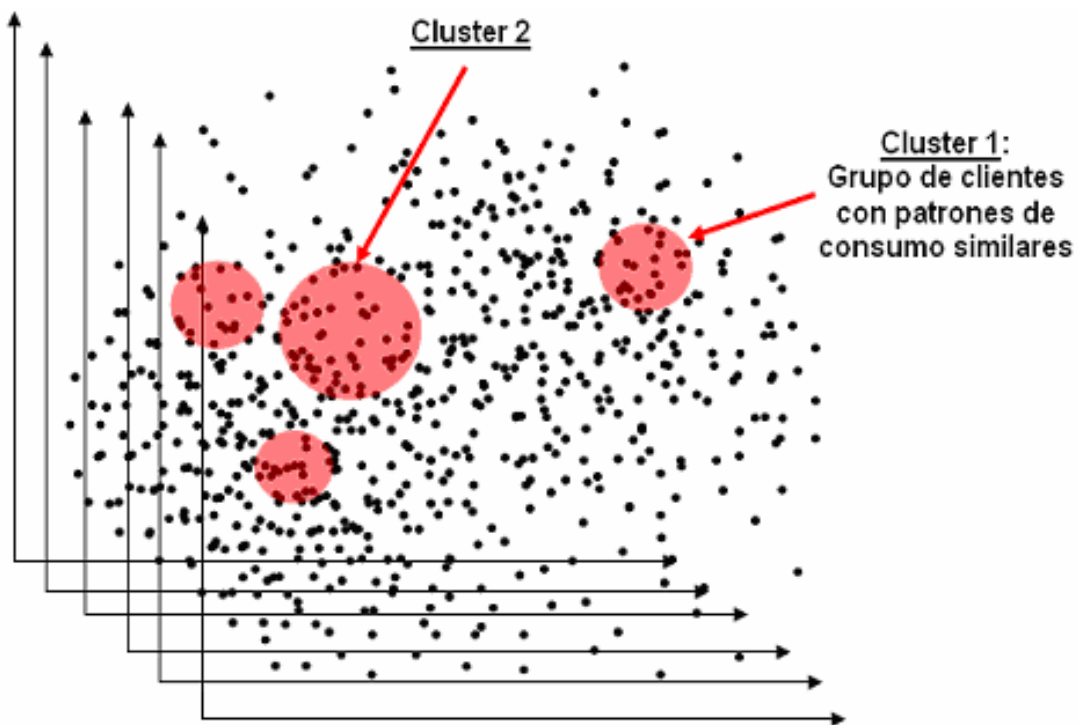
Para ser efectiva, la segmentación tiene que seguir algunos criterios básicos:

- Dividir la cartera en pocos grupos de clientes.
- Identificar tipologías de clientes distintas y reconocibles.
- Ser dinámica, es decir, permitir migraciones de clientes de un segmento para otro.

Existen diferentes tipos de segmentación, basadas en variables demográficas, de comportamiento de compras, de necesidades, de rentabilidad actual y/o potencial, etc.

La segmentación ideal es función de la estrategia general de la entidad y usa la combinación mas significativa posible de informaciones disponibles.¹⁷

Figura 1. Clusters



Fuente: Comportamiento del Consumidor, Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk.

¹⁷ Comportamiento del Consumidor, Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk.

3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

La historia de las tarjetas bancarias se remonta al año 1914. Fue entonces cuando la Western Union emitió la primera tarjeta de crédito al consumidor. Estas primeras tarjetas se otorgaban a los clientes preferidos de la compañía y les ofrecían una variedad de servicios especiales, entre ellos el pago diferido libre de cargo.

Durante las primeras décadas del siglo, un gran número de otras empresas, como hoteles, tiendas por departamentos y compañías de gasolina emitieron tarjetas de crédito a sus clientes. Pero no fue hasta 1950, cuando se introdujo en el mercado la tarjeta Diners Club, donde una misma tarjeta de crédito fue aceptada por una variedad de comercios. Diners Club les cobraba a los comercios por transacciones efectuadas con la tarjeta, deduciendo un porcentaje pequeño como "descuento" para compensar el papel desempeñado en la venta por la tarjeta. Se les cobraba a los tarjetahabientes por sus cargos, y se les requería que pagaran el monto total debido al recibo de la cuenta.

En 1951, el Franklin National Bank de Long Island, Nueva York, emitió una tarjeta que fue aceptada por los comercios locales y muy pronto, alrededor de 100 bancos más comenzaron a emitir tarjetas. No cobraban cuotas o intereses a los tarjetahabientes - quienes pagaban el total de la cuenta a su recibo - pero sí les cobraban una cuota a los comercios sobre las transacciones efectuadas con la tarjeta.

El Bank of America, sin embargo, tenía la totalidad del estado de California como mercado potencial, por lo que al emitir la tarjeta BankAmericard en 1958, obtuvo un éxito inmediato. Para 1965, el Bank of America había realizado acuerdos de licencia con un grupo de bancos fuera de California, permitiéndoles emitir BankAmericard. Al mismo tiempo, otro grupo de bancos en Illinois, la costa este de Los Estados Unidos y California, se unieron para formar Master Charge. Para 1970, más de 1.400 bancos ofrecían tarjetas BankAmericard o Master Charge, y el saldo total de las tarjetas habría alcanzado los US\$3,8 mil millones.

En 1970, el Bank of America renunció al control del programa BankAmericard. Los bancos que emitían BankAmericard tomaron el control del programa, formando la National BankAmericard Inc. (NBI), una corporación independiente, sin acciones, que administraría, promovería y desarrollaría el sistema BankAmericard dentro de los Estados Unidos. Fuera de los Estados Unidos, el Bank of America continuó otorgando licencias a los bancos para emitir BankAmericard, y para 1972 existían licencias en 15 países. En 1974, se fundó IBANCO, una corporación multinacional de miembros, sin acciones, que administraría el programa internacional de BankAmericard

En muchos países había resistencia a emitir una tarjeta asociada con el Bank of America, aunque se tratara de una asociación solamente nominal. Por esta razón, en 1977 BankAmericard se convirtió en la tarjeta Visa, reteniendo sus bandas azul, blanca y dorada. NBI, por su parte, cambió su nombre a Visa U.S.A. e IBANCO se convirtió en Visa

International. La Oficina Regional para América Latina y el Caribe, fundada por el Sr. James F. Partridge, fue establecida inicialmente en California en 1978. Un año más tarde, para estar físicamente más cerca de la Región, la oficina fue trasladada a Miami, Florida, donde tiene su sede actualmente. Desde Miami, se le presta servicio a más de 39 países con una población de casi 490 millones. También existen oficinas subregionales en São Paulo, Brasil; Caracas, Venezuela; Ciudad México, México; Santiago de Chile, Chile y San Juan, Puerto Rico.

En Colombia, Banco de Bogotá inició negociaciones con Bank of America en 1969 y comenzó a operar en 1970. Un año más tarde, el 25 de octubre de 1971, con el fin de optimizar la administración de las operaciones y coordinar las funciones de tarjetas de crédito, se creó la asociación bancaria sin ánimo de lucro Credibanco. Los Miembros de dicha asociación fueron: Banco de Bogotá, Banco Cafetero, Banco de Colombia, Banco Ganadero, entre otros. En 1976, después de ser adoptado el nombre de Visa como designación universal para la tarjeta de crédito, la marca adoptó el nombre de La Empresa en Colombia.

En 1981, Credibanco redefinió su declaración de misión, estableciendo que no sólo era un Emisor de tarjetas de crédito, sino una compañía orientada a la tecnología, el mercadeo y las operaciones, encargada de desarrollar los negocios de crédito del consumidor y los sistemas de pago. Credibanco fue aceptado como Miembro de Grupo Principal de Visa Internacional y adoptó el nombre de Visa Colombia. Gracias a esta vinculación, se otorgó a Visa Colombia la representación, el respaldo y las demás ventajas comerciales, financieras y operativas de Visa Internacional, lo cual le permite contar con la exclusividad en el manejo de la Franquicia de la marca VISA en el país.

La compañía es el eje central que coordina las actividades que generan la relación entre sus 3 grupos de clientes: Las Entidades Financieras, los Establecimientos de Comercio, con quienes mantienen una relación comercial directa y los tarjetahabientes quienes son atendidos por las Instituciones Financieras. En 1986 Visa Colombia instaló las primeras terminales de punto de venta y creó oficinas regionales para garantizar una mejor cobertura y mejores servicios. La oficina principal de Visa Colombia está en Bogotá, y existen 15 oficinas regionales en las siguientes ciudades: Armenia, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Pasto, San Andrés, Santa Marta, Tunja, y Villavicencio.

Las oficinas de Colombia y Argentina funcionan como Miembro de Grupo representando la unión e intereses de sus bancos asociados. La filosofía global y actuación local de La Empresa le han permitido ofrecer productos y servicios que se adaptan a las necesidades y características de cada mercado específico. Sus Miembros en Colombia, como en el resto del mundo, son parte fundamental de la organización y los verdaderos motores del desarrollo y auge de la marca a nivel regional y nacional.

Anexo A. Datos generales de la compañía

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.2.1 Misión. Para contribuir a mejorar la rentabilidad de los Miembros y sus relaciones con los clientes, La Empresa proporcionará instrumentos de pagos globales, seguros y eficientes, para que compradores y vendedores realicen sus negocios, con facilidad y confianza, tanto en el mundo real, como en el virtual.

3.2.2 Visión. Visión Corporativa (*el sueño del futuro*). *La Empresa, la mejor manera para pagar y ser pagado.*

- Los compradores prefieren pagar con La Empresa
- Los vendedores quieren ser pagados con La Empresa
- Los Miembros prefieren emitir La Empresa

3.2.3 Razón Social. La Empresa, Empresa de procesamiento de transacciones para el sector financiero colombiano y administradora de la franquicia La Empresa Internacional a nivel local.

3.2.4 Estructura del área de Mercadeo. El área de Mercadeo está compuesta por la Vicepresidencia de Mercadeo de la cual dependen la Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios, La Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios, Las Gerencias Regionales, La Dirección de Comunicaciones y Publicidad, La Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo, La Dirección de Investigación y Desarrollo y Training.

De la Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios dependen 4 Directores de Desarrollo de Negocios, dos Analistas de Negocios, un Analista de Mercadeo y un Estudiante en Práctica.

Las Gerencias Regionales están divididas así:

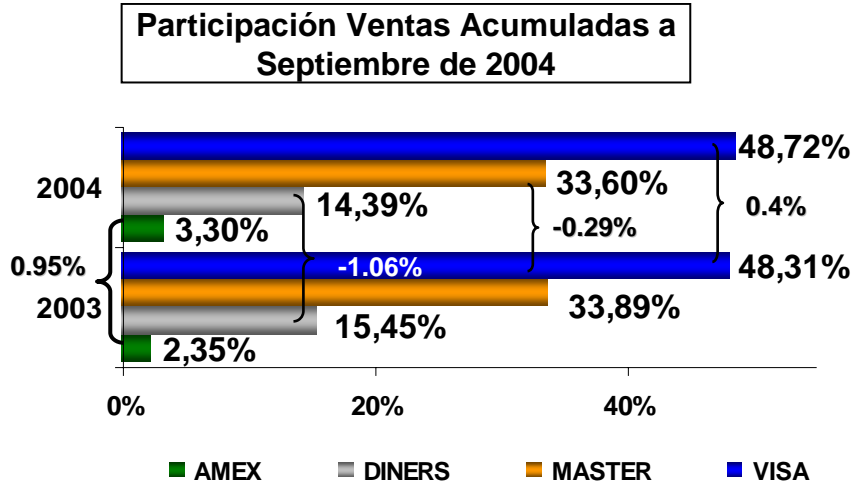
- Regional Barranquilla
- Regional Oriente
- Regional Occidente
- Regional Antioquia y el Eje Cafetero
- Regional Centro (Bogotá)

- Anexo B.** Organigrama General.
- Anexo C.** Organigrama Vicepresidencia de Mercadeo.
- Anexo D.** Organigrama Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios.
- Anexo E.** Organigrama Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios.
- Anexo F.** Organigrama de Visa Training Colombia

3.3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN COLOMBIA

Las cifras del Negocio a Septiembre de 2004, están representadas a continuación:

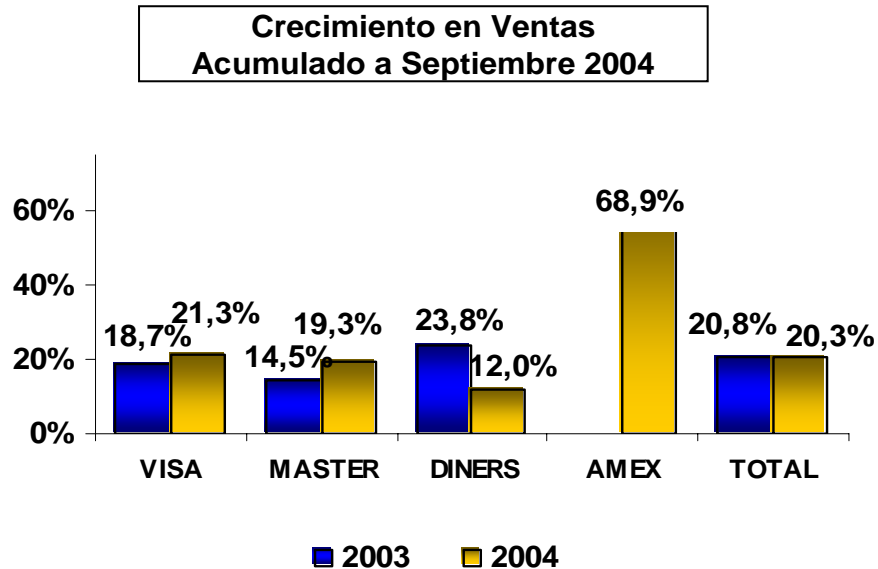
Figura 2. Participación ventas acumuladas a Septiembre de 2004.



Fuente: Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios GPDN. Colombia Confidencial. 2004

La empresa ha ganado en lo corrido del 2004, 0.4% (40 puntos base) de participación en la industria, siendo la Franquicia que más gana después de American Express, que está en su segundo año de operación en Colombia.

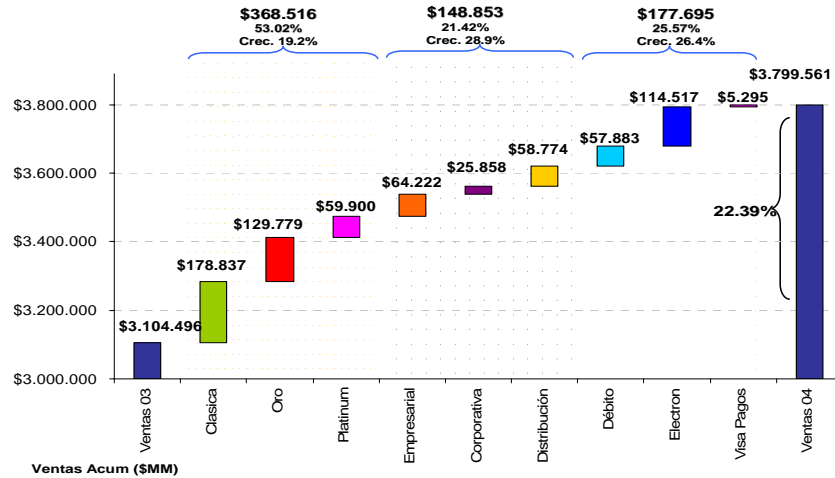
Figura 3. Crecimiento en ventas acumulado a Septiembre de 2004



Fuente: Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios GPDN. Colombia Confidencial. 2004

En el acumulado Visa es la Franquicia que más crece, teniendo en cuenta que American Express es una franquicia naciente, con una base muy pequeña, razón por la cual sus tasas de crecimiento no son representativas para la industria.

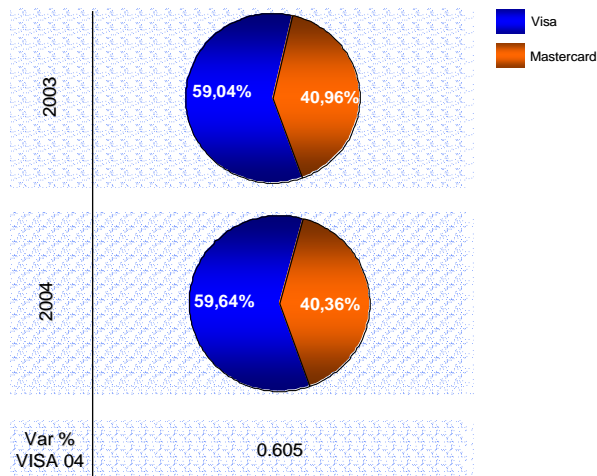
Figura 4. Facturación por línea de producto



Fuente: Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios GPDN. Colombia Confidencial. Septiembre de 2004.

Se factura en lo corrido del año 2004 \$3.8 billones, creciendo en valores absolutos aproximadamente en \$694 mil millones. Este crecimiento se explica en el 53.02% por el portafolio básico de productos de crédito de consumidor (tarjetas Clásico, Oro y Platinum) el 21.42% por soluciones comerciales (tarjetas Empresariales, Corporativas y Distribución) y el 26.67% restante por los productos de acceso a depósito (tarjetas Débito, Electron y Pre-pago).

Figura 5. frente a Master Card, acumulado a Septiembre de 2004¹⁸.



Fuente: Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios GPDN. Colombia Confidencial. 2004

¹⁸ Base Visa + Master Card = 100%

Al comparar la Franquicia con su principal competidor Mastercard, se observa una ganancia de 60 puntos básicos de participación en el mercado acumulado del año.

Aunque la compañía no presenta ningún problema financiero en este momento, las necesidades de cambio con respecto al mercado, las ventajas competitivas que son cada vez mayores y el nuevo surgimiento de empresas, hace que se necesite estar en constante mejoramiento, para así aumentar la brecha existente entre la competencia actual y la potencial.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Desde el año 2000 a la fecha La empresa ha tratado de encontrar elementos de diferenciación para poder influir en la mente del consumidor en el momento de la selección del producto o tarjeta bancaria, o en el momento de la decisión de pago o de compra.

En la teoría la acción de mercadeo, tiene una mejor relación costo beneficio en la medida en que atiende directamente las necesidades del consumidor. Con esta orientación La empresa inició a partir del 2003 con el uso de la información transaccional procesada, un ejercicio de segmentación de la base de clientes de algunas instituciones financieras incluyendo información demográfica y financiera que dio como resultado perfiles de clientes comunes por comportamiento de uso.

El uso de esta información para algunos bancos, ya ha producido resultados concretos de mejoramiento en la rentabilidad del negocio y de la profundización de la relación con los clientes. Las bondades de la herramienta de segmentación como mecanismo de entendimiento del mercado es evidente y puede entreverse, que su adecuada implantación, venciendo las limitaciones de relaciones con los clientes actuales, pudiera ser la herramienta para profundizar las relaciones de la franquicia La empresa con el mercado en general, a la vez de rentabilizar los recursos financieros destinados a un mercadeo masivo.

Para realizar el levantamiento de la información, primero se hizo una observación para analizar el funcionamiento en general de la empresa y el de cada proceso, luego de esto, se realizó una entrevista a los dueños de los procesos de los cuales se obtuvo la información requerida, se aclararon dudas, se unificaron criterios y se dejó claro como funciona determinado proceso, el qué, cómo, porqué, para qué, al igual que las entradas y salidas de estos para poder realizar las interrelaciones respectivas.

Por otra parte, la información obtenida se documentó en diagramas de flujos que se realizaron para cada procedimiento

Posteriormente se realizaron entrevistas con los dueños de los procesos con el fin de corroborar y contrarrestar la información levantada para cada uno de estos.

Todo este levantamiento de información además de ayudar a documentar los procesos, es un factor clave para diagnosticar el desarrollo de cada operación y poder realizar el mejoramiento de los mismos.

La metodología empleada en el descripción de los procesos es tomar los macro procesos y descomponerlos en procesos y luego en actividades, en el caso de no existir macro proceso, se toma simplemente el proceso y luego se descompone en actividades.

4.1 PROCESOS ACTUALES DE MERCADEO

La Franquicia cuenta en este momento en su departamento de Mercadeo con los Sigüientes procesos:¹⁹

Tabla 1. Convenciones

Convenciones	
DAEM	Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo
DC	Dirección de Comunicaciones
DID	Dirección de Investigación y Desarrollo
DO	Dirección de Operaciones
GARC	Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios
GPDN	Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios
GPE	Gerencia de Proyectos Especiales
GR	Gerencias Regionales
GS	Gerencia de Sistemas
POS	Point of Sale (Datáfono)
VTC	Training Colombia

Fuente: Autoras

Tabla 2. Identificación de los macroprocesos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS MACROPROCESOS					
Proceso	Inicio	Fin	Propósito	Dueño	Involucrados
Administración y desarrollo de Productos	Analizar las necesidades del Banco	Sacar el producto a Producción	Analizar las necesidades de los Bancos miembro, mediante los diferentes tipos de productos ofrecidos en Visa de acuerdo a sus requerimientos, con implementación exitosa del servicio.	Gerente de Productos y Desarrollo de Negocios	* GPDN *Banco *Visa Internacional * DO * GPE * GS *Dirección de control de Riesgos *GR * Comercio * GARC *Incocrédito
Publicidad	Definición de la Estrategia y Objetivos	Medición	Diseñar y divulgar estrategias publicitarias que apoyen los impulsores del negocio: penetración, uso y ticket promedio. Continuar en la tarea de consolidación del posicionamiento y recordación de la marca Visa en Colombia.	Dirección de comunicaciones y publicidad	*DC

Fuente: Autoras.

¹⁹ Formato de identificación de procesos. Tabla ISO 9001:2000 CV- VTCMA01, VERSIÓN 2 (Norma de Calidad Adaptada a la Franquicia)

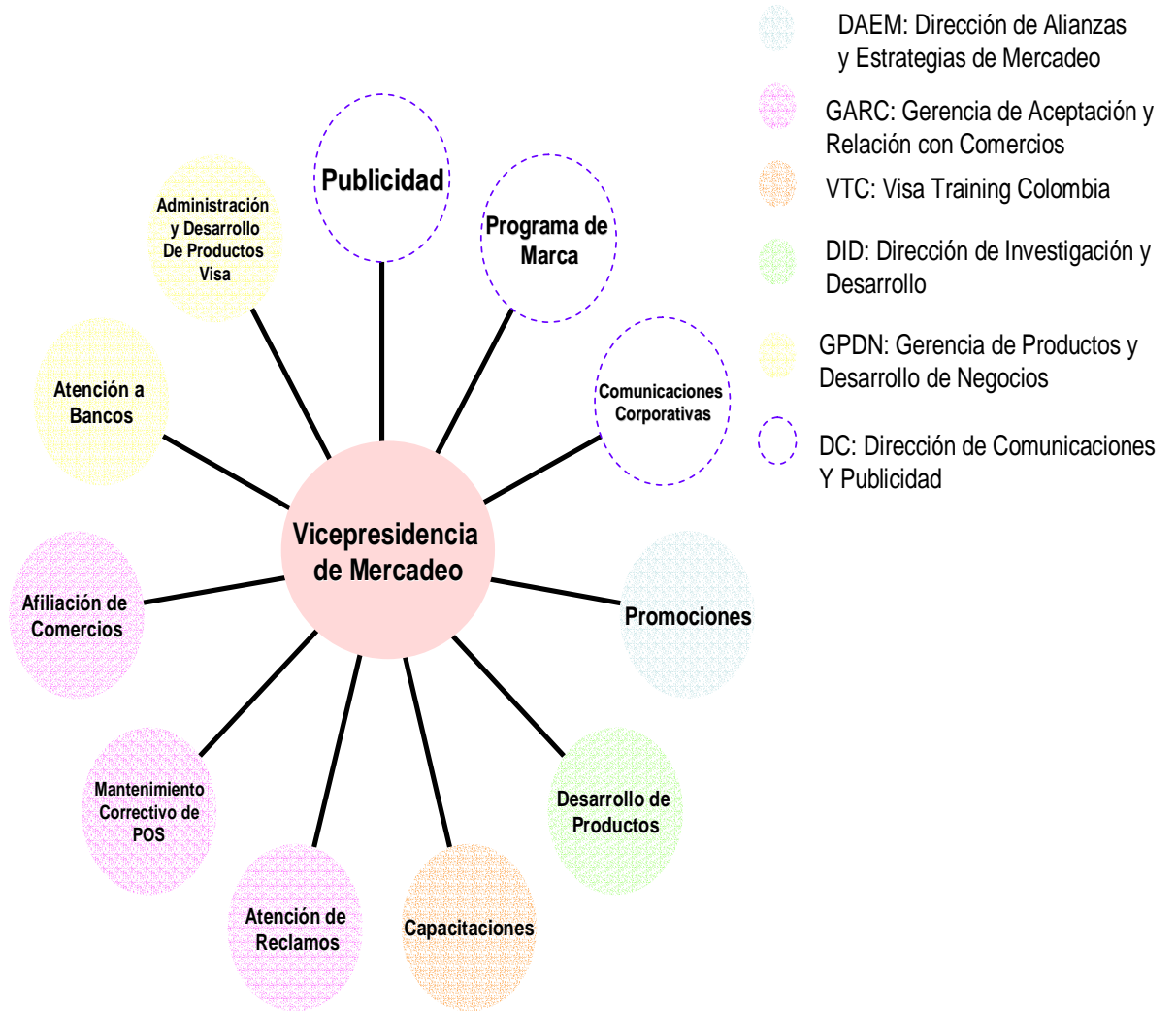
Tabla 3. Identificación de los Procesos

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS					
Proceso	Inicio	Fin	Propósito	Dueño	Involucrados
Atención a Bancos	Necesidad / oportunidad interna o externa	Implementación de propuestas y seguimiento	Dar atención oportuna tanto a los Bancos Miembro como a los potenciales Miembro de la Franquicia mediante la asesoría ágil y oportuna para la implementación, mantenimiento y seguimiento de negocios, productos y servicios Visa dentro de las entidades financieras.	Gerente de Productos y Desarrollo de Negocios	* GPDN *Banco
Afiliación de Comercios	Solicitud para afiliación	Aprobación de la solicitud y archivación de documentos pertinentes	Afiliación de establecimientos Potenciales. Incremento en la facturación actual en municipios en los que exista alta concentración de tarjetahabientes. Generación de procesos y procedimientos claros y adecuados para garantizar la operación en municipios	Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios	* Comercios * GARC * GR * Incocrédito * GS
Mantenimiento correctivo de POS	Solicitud de mantenimiento	Realizar mantenimiento y hacer seguimiento	Lograr que el mantenimiento correctivo de los POS sea efectivo, oportuno y controlado, permitiendo mantener los equipos en producción permanentemente.	Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios	*Supervisor CAD * Comercio *Representante POS * GR * Proveedores * Servicios Administrativos * Transportadora
Atención de reclamos	Análisis y direccionamiento del reclamo	Tomar decisiones correctivas y preventivas	Dar atención oportuna a los reclamos presentados por las entidades financieras miembros y determinar las acciones correctivas y preventivas necesarias para erradicar las causas que las originan.	Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios	*GR *GARC * Área de soporte * Comité de Presidencia
Desarrollo de productos	Elaborar un diagnóstico para desarrollo del producto	Implementación de la propuesta del producto	Evaluar y desarrollar nuevas alternativas de producto que le permitan a la marca posicionarse competitivamente en la industria manteniendo o aumentando su participación de mercado, mejorar la rentabilidad de sus miembros a través de nuevos productos y responder apropiadamente a las expectativas cambiantes de los clientes	Dirección de Investigación y Desarrollo	*DID * Vicepresidencia de Mercadeo
Comunicaciones Corporativas	Levantamiento de Información	Medición	Por medios de estrategias de comunicación, mantener informados a los diferentes públicos inherentes al sistema(entidades Miembros, tarjetahabientes y establecimientos de comercio), acerca de las actividades que desarrolla para el	Dirección de comunicaciones y publicidad	*DC
Programa de Marca	Levantamiento de Información nueva	Medición	Apoyar las estrategias de formación de los bancos Miembros de la empresa en Colombia, ofreciéndoles un programa de aprendizaje en sistemas de pago, didáctico y promocional al mismo tiempo. Mantener al 100% de los funcionarios de las 22 Entidades Financieras con un adecuado nivel de conocimiento sobre el Sistema, de tal manera que cuenten con los elementos necesarios para desarrollar tareas relacionadas con sistemas de pago, impulsar y vender los productos y servicios y crear sentido de pertenencia hacia la marca en los funcionarios de los bancos Miembros	Dirección de comunicaciones y publicidad	*DC * Bancos
Promociones	Determinación del Plan Promocional	Presentación de informe final	Desarrollar programas promocionales que maximicen la rentabilidad de los productos de la empresa para los Bancos miembros así como contribuir al posicionamiento de las marcas	Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo	*DAEM * Vicepresidencia de Mercadeo
Capacitaciones	Disposición de sede y conferencistas	Cierre de evento y elaboración de informes	Organizar logísticamente y evaluar los resultados de los Eventos de Capacitación ofrecidos a las Entidades Financieras Asociadas por Training Colombia, retroalimentando los formadores e incentivando específicamente a los formadores internos.	Training	*VTC

Fuente: Autoras.

4.1.1 Descripción de los procesos. A continuación se realiza la descripción detallada de cada uno de los procesos que involucra a las áreas de Mercadeo de la compañía.

Figura 6. Procesos de la Vicepresidencia de mercadeo.



Fuente: Autoras

Anexo G. Diagrama de flujo, procesos de publicidad.

1. MACROPROCESO DE PUBLICIDAD

- 1.1. Proceso de Publicidad Institucional
 - 1.1.1. Definición de la Estrategia y objetivos de la comunicación con base en el Plan de Mercadeo/ Requerimiento.
 - 1.1.2. Desarrollo de piezas publicitarias que determinan cual es el mensaje de la publicidad (POP (Point of Purchase), Correo directo, etc.)
 - 1.1.3. Medición con indicadores
- 1.2. Proceso de Publicidad Directa
 - 1.2.1. Lanzamiento de un Producto/ Solución comercial
 - 1.2.2. Análisis del Producto
 - 1.2.3. Diseño de Piezas publicitarias
 - 1.2.4. Medición con indicadores
- 1.3. Proceso de Publicidad Genérica
 - 1.3.1. Identificación de la necesidad
 - 1.3.2. Diseño y producción de la pieza
 - 1.3.3. Ubicación estratégica

2. PROCESO DE PROGRAMA DE MARCA (CAPACITACIÓN)

- 2.1. Levantamiento de información nueva que se tenga en la Franquicia Colombia
- 2.2. Producción del material
- 2.3. Medición.

3. PROCESO DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS:

- 3.1. Se analiza si es un Boletín Institucional, (Anuncia o Cretinotas), o si es Información Pública.
- 3.2. Si es Boletín Institucional:
 - 3.2.1. Levantamiento de la información
 - 3.2.2. Priorizar la calidad de la información
 - 3.2.3. Distribución del material
 - 3.2.4. Medición
- 3.3. Si es Información Pública
 - 3.3.1. Levantar la información
 - 3.3.2. Distribución a medios
 - 3.3.3. Medición

Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo (DAEM)

Anexo H. Diagrama de flujo, proceso de alianzas y estrategias de mercadeo

1. PROCESO DE PROMOCIONES:

- 1.1. La Junta Directiva determina que Plan promocional se debe lanzar.
 - 1.1.1. Se estructura un plan de mercadeo
 - 1.1.2. Se realiza la presentación y justificación a la Junta Directiva, para su aprobación.
 - 1.1.3. Hacer lanzamiento.
 - 1.1.4. Evaluación y presentación de resultados.
- 1.2. Actividades promocionales originadas en otras Gerencias.
 - 1.2.1. Se realiza un Análisis y evaluación de las propuestas.
 - 1.2.2. Se estructura un plan de mercadeo
 - 1.2.3. Se realiza la presentación y justificación para su aprobación.
 - 1.2.4. Hacer lanzamiento.
 - 1.2.5. Evaluación y presentación de resultados
- 1.3. Actividades promocionales originadas en Comercios.
 - 1.3.1. Se realiza un Análisis y evaluación de las propuestas.
 - 1.3.2. Se estructura un plan de mercadeo
 - 1.3.3. Se realiza la presentación y justificación para su aprobación.
 - 1.3.4. Hacer lanzamiento.
 - 1.3.5. Evaluación y presentación de resultados

Dirección de Investigación y Desarrollo (DID)

Anexo I. Diagrama de flujo, proceso de investigación y desarrollo

1. PROCESO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS:

- 1.1. La Dirección de Investigación y Desarrollo, de acuerdo con la necesidad identificada, elabora un “Diagnóstico para desarrollo”

Anexo J. Formato diagnóstico para desarrollo

- 1.2. Teniendo en cuenta el Plan, define las fuentes que deben ser consultadas.
- 1.3. Con base en el análisis de la información recolectada, la DID, elabora el documento maestro según el Formato de documento.

Anexo K. Formato de documento maestro de especificaciones.

- 1.4. La DID debe verificar que los proponentes que se desean invitar a cotizar formen parte del Registro de Proponentes.
- 1.5. Recibidas las ofertas comerciales la DID elabora una evaluación de las propuestas con las áreas técnicas en los casos en que aplique.

- 1.6. Teniendo las propuestas se evalúa el Caso Financiero tomando como referencia el Formato de Evaluación Caso Financiero.

Anexo L. Formato de evaluación caso financiero.

- 1.7. La DID presenta el resultado del análisis y demás documentación relacionada, al Vicepresidente de Mercadeo para su análisis, validación y sometimiento a aprobación por el Comité de Compras.
- 1.8. Teniendo la aprobación del comité de compras se le informa al proveedor.
- 1.9. Se realiza una Lista de Chequeo de Actividades del formato lista de chequeo de actividades.

Anexo M. Formato Lista de chequeo de actividades

- 1.10. Se da curso al plan de trabajo establecido con cada entidad que ha confirmado su participación.
- 1.11. Poner en producción el producto.
- 1.12. La DID realiza un resumen conceptual del proyecto

Training Colombia (VTC)

Anexo N. Diagrama de flujo, proceso de training colombia

1. PROCESO DE CAPACITACIONES:

- 1.1. Disposición de Sede para el desarrollo del Evento de Capacitación:
- 1.2. Reserva para Conferencistas
- 1.3. Preparación elementos/apoyos para el Evento de Capacitación
- 1.4. Atención a participantes
- 1.5. Realizar el cierre del Evento de Capacitación
- 1.6. Elaboración de Informes y Archivar

Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios (GARC)

Anexo O. Diagrama de flujo, procesos de la gerencia de aceptación y relación con comercios.

1. PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS:

- 1.1. Diligenciamiento y Entrega de la Solicitud de Afiliación²⁰.
- 1.2. Revisar que todos los documentos estén presentados de acuerdo a unos mínimos parámetros establecidos.
- 1.3. Al recibir las solicitudes de afiliación es responsabilidad de la oficina seccional o regional debe verificar que la documentación presentada por el

²⁰ Solicitud de Afiliación. Formulario Confidencial.

establecimiento esté completa y cumpla con los requerimientos establecidos.

- 1.4. Se realiza la visita, el resultado de la visita se debe registrar en el formato "Concepto de visita"

Anexo P. Formato concepto de visita.

- 1.5. Si la solicitud es rechazada por el comité de afiliación deben quedar registradas en el formato "Control Solicitud de Afiliación".

Anexo Q. Formato control solicitud de afiliación.

- 1.6. Las solicitudes aprobadas deben ser capturadas por el funcionario encargado en la oficina seccional, en el sistema AS400 (Ver glosario)
- 1.7. Enviar el reporte a la seccional de Incocrédito.
- 1.8. Con base en la información del formulario Incocrédito realiza una revisión de los documentos.,
- 1.9. La oficina seccional debe cerciorarse que toda la información contenida en la carta de notificación es consistente con los datos registrados en la documentación suministrada para el proceso de afiliación por parte del establecimiento, luego procede a notificar al establecimiento.
- 1.10. Se procede después a descargar solicitudes aprobadas.
- 1.11. Se realiza la capacitación al comercio.
- 1.12. Se archiva las solicitud.

2. PROCESO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE POS (Ver glosario):

- 2.1. Retiro del POS del comercio por parte del supervisor y/o representante de POS de cada oficina. Cuando el comercio queda ubicado en un Municipio, éste debe enviar el equipo asegurado directamente a la oficina.
- 2.2. Envío de equipos al proveedor, por parte de la oficina, relacionando en forma detallada los equipos enviados a mantenimiento
- 2.3. Reparación de los equipos por parte del proveedor, adjuntando a cada equipo el set de pruebas realizado.
- 2.4. Recibo de los equipos revisados y/o reparados por parte de las oficinas regionales y seccionales y verificación del set de pruebas enviado por el proveedor.
- 2.5. El Supervisor de POS realizará seguimiento telefónico semanal al proveedor.

3. PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS:

- 3.1. El funcionario analiza el reclamo e identifica el área responsable de atenderlo.
- 3.2. La persona del área, responsable de atender el reclamo, recibe la información, analiza la causa que lo originó y propone una solución.
- 3.3. Una vez dada la solución a la Entidad que hizo el reclamo, el responsable del área registra la causa.

- 3.4. Si el reclamo no se resolvió se reenvía reclamo a la Gerencia Regional con copia al administrador de reclamos.
- 3.5. Se analiza el reclamo y se determinan las posibles causas.
- 3.6. Una vez dada la solución a la entidad que hizo el reclamo, el responsable del área registra la causa.
- 3.7. Si el reclamo no se resolvió se envía el reclamo al área de soporte esta lo analiza, lo tramita y lo soluciona.
- 3.8. La Seccional envía la solución a la Entidad que realizó el reclamo.
- 3.9. De acuerdo con la reincidencia del reclamo y la causa que lo origina, el área determina la necesidad de establecer acciones correctivas o preventivas y generar información para comité de calidad.

Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios (GPDN)
--

Anexo R. Diagrama de flujo, procesos de la gerencia de productos y desarrollo de negocios

1. MACROPROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS :

- 1.1. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios analiza las necesidades del Banco
- 1.2. Define el tipo de Producto y determina si es una solución de Crédito al consumidor comercial, una solución comercial, una solución de prepago, una solución debito o una consultaría.
- 1.3. ***Si es una solución de crédito al consumidor:***
 - 1.3.1. Se define el nombre del producto al interior del banco.
 - 1.3.2. El banco diseña el cromalín (Ver glosario).
 - 1.3.3. Si este NO es aceptado por La empresa y por Banco; se rediseña el cromalín.
 - 1.3.4. La Gerencia de Proyectos especiales entrega las cintas de refresco y las tarjetas de prueba.
 - 1.3.5. Verificación de los plásticos.
 - 1.3.6. Todas las áreas hacen seguimiento en ambiente de producción.
 - 1.3.7. La Dirección de Operaciones hace la compensación.
 - 1.3.8. El Banco saca a producción el producto.
- 1.4. ***Si es una solución comercial.***
 - 1.4.1. Se define si es una tarjeta empresarial o corporativa o un producto Distribución.
 - 1.4.2. Si es una tarjeta empresarial o corporativa, se realiza el mismo proceso de crédito al consumidor, si es un producto Distribución, se define el nombre del producto al interior del banco.
 - 1.4.3. El banco diseña el cromalín
 - 1.4.4. Si este NO es aceptado por La empresa y por Banco; se rediseña el cromalín
 - 1.4.5. La Gerencia de Proyectos especiales entrega las cintas de refresco y las tarjetas de prueba.
 - 1.4.6. Verificación de los plásticos.

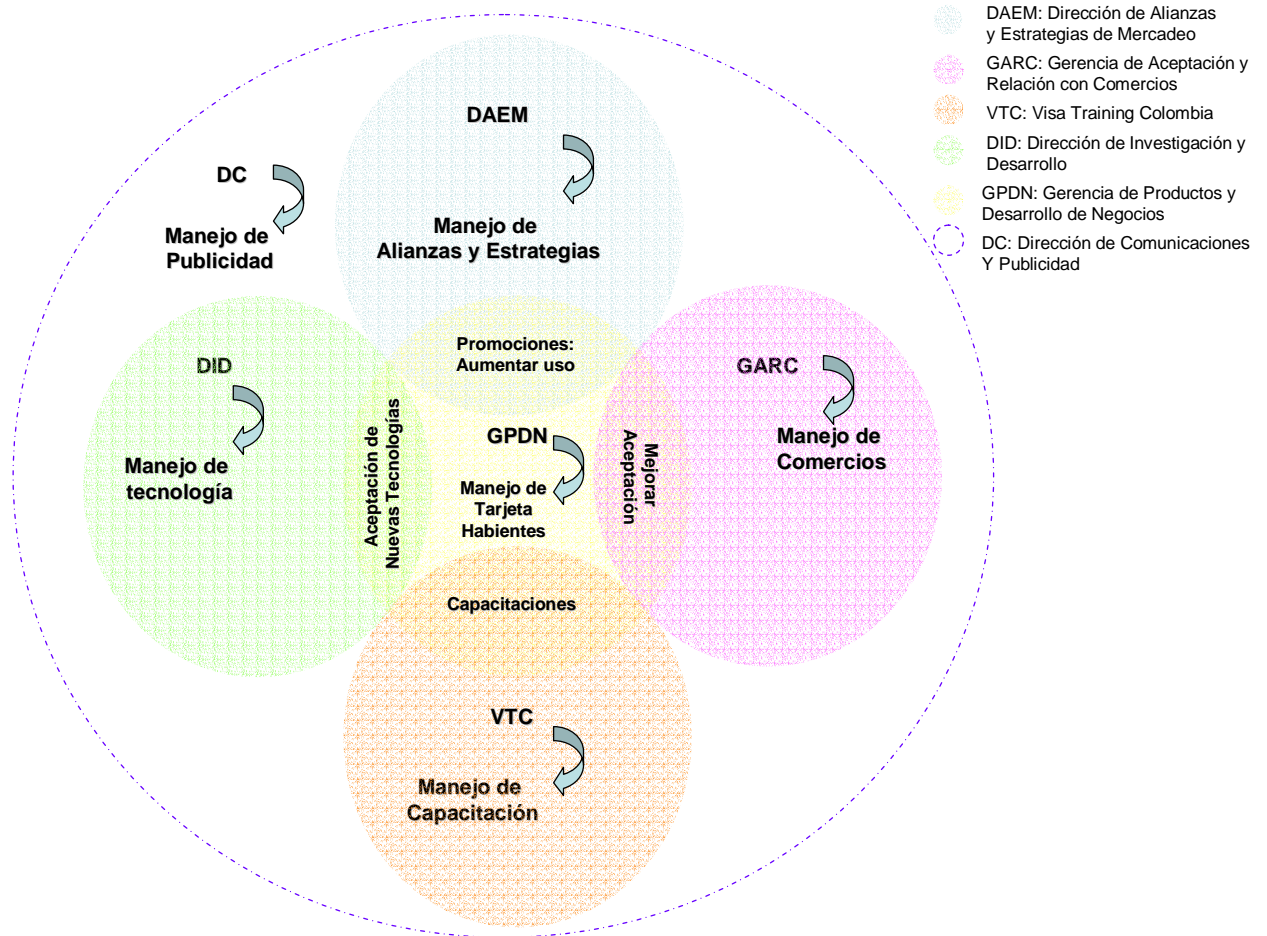
- 1.4.7. Habilita los comercios afiliados al producto
- 1.4.8. La Gerencia Regional notifica al Comercio.
- 1.4.9. La Gerencia Regional instala el Software de pago automático
- 1.4.10. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios da respuesta de la solución.
- 1.4.11. El Banco saca a producción el producto.
- 1.5. **Si es una solución de Prepago**
 - 1.5.1. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios define el nombre del producto.
 - 1.5.2. Define el esquema comercial, el tipo de producto y sus variables.
 - 1.5.3. Revisa el contrato y la confidencialidad del mismo.
 - 1.5.4. El banco diseña el cromalín.
 - 1.5.5. Si este NO es aceptado por La empresa y por el Banco; se rediseña el cromalín.
 - 1.5.6. Genera archivos de canje.
 - 1.5.7. Revisa reportes generados por el sistema.
 - 1.5.8. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios da respuesta de la solución.
 - 1.5.9. El Banco saca a producción el producto.
- 1.6. **Si es una solución Débito**
 - 1.6.1. Se define el nombre del producto al interior del banco.
 - 1.6.2. El banco diseña el cromalín.
 - 1.6.3. Si este NO es aceptado por La empresa y por Banco; se rediseña el cromalín.
 - 1.6.4. La Gerencia de Proyectos especiales entrega las cintas de refresco y las tarjetas de prueba.
 - 1.6.5. Verificación de los plásticos.
 - 1.6.6. La Dirección de Operaciones hace la compensación.
 - 1.6.7. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios da respuesta de la solución.
 - 1.6.8. El Banco saca a producción el producto.
- 1.7. **Si es una Consultoría**
 - 1.7.1. La Gerencia de Productos y Desarrollo de negocios diagnostica y define la información.
 - 1.7.2. Define los requerimientos necesarios: las variables de modelaje (de uso y de financiamiento) y las variables suplementarias (demográficas y de la historia de la relación banco-portador de tarjeta).
 - 1.7.3. Genera la información, identificando las fuentes de datos, agrupando los establecimientos y productos. Extrae, agrega, transforma y filtra los datos, evaluando la calidad de la base de datos así construida.
 - 1.7.4. Entrega la información.
 - 1.7.5. Valida la información entregada.
 - 1.7.6. Define clusters aplicando la técnica de segmentación escogida (k-means vs. jerárquica), a la base de datos, usando un Software de modelaje. Evalúa de forma preliminar los segmentos y re-efectúa la segmentación.
 - 1.7.7. Realiza análisis preliminares.
 - 1.7.8. Hace requerimientos y diagnóstico de la información.
 - 1.7.9. Hace entrevistas y valida la información.
 - 1.7.10. Da respuesta de la solución.

2. PROCESO DE ATENCIÓN A BANCOS:

- 2.1. El proceso de atención a los Bancos (Miembro o potenciales) para todos los casos, se inicia con una necesidad / oportunidad, bien sea por parte de las entidades financieras o por parte directa de La empresa, en cabeza de la Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios o sus respectivos Directores. El Banco y/ó La Empresa se pone en contacto (bien sea vía mail o por vía telefónica) con la otra parte.
- 2.2. Direccionamiento de requerimientos, necesidades u oportunidades a las áreas técnicas de La Empresa en Colombia (áreas pertenecientes a la Vicepresidencia de Sistemas y Operaciones).
- 2.3. Direccionamiento de requerimientos, necesidades u oportunidades a La Empresa Internacional.
- 2.4. Direccionamiento de requerimientos, necesidades u oportunidades a la Gerencia de Aceptación y / ó Gerencias Regionales.
- 2.5. Si el requerimiento o necesidad es una Asesoría para la implementación de productos nuevos /nuevas funcionalidades dentro de las entidades financieras. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios analiza la solicitud / requerimiento de un Banco.
 - 2.5.1. Se realiza la propuesta
 - 2.5.2. Se presenta el caso al Banco, si este no está de acuerdo con la propuesta, la propuesta será nuevamente realizada y se volverá a presentar.
 - 2.5.3. Cuando el Banco acepte la propuesta se realiza la implementación.
- 2.6. Si el requerimiento o necesidad es un Plan de Negocios el requerimiento se le debe remitir al Director encargado del producto / nueva funcionalidad a implementar en la entidad financiera.
 - 2.6.1. Se evalúa si existe un Plan de Negocios.
 - 2.6.2. Si no existe un Plan de Negocios con dicho Banco, se crea y se implementa.
 - 2.6.3. Si existe ya elaborado un Plan de Negocios, se revisa.
 - 2.6.4. Se realiza seguimiento del Plan.
- 2.7. Si no se encuentra ningún direccionamiento posible, se devuelve el caso al Banco.

4.2 DEFINICIÓN DE INTERRELACIONES

Figura 7. Interrelaciones del área de mercadeo



Fuente: Autoras.

A continuación se identifican cada una de las actividades con sus respectivas entradas, salidas y entes involucrados²¹

■ Dirección de Comunicaciones

²¹Formato de caracterización de interrelación de procesos. Tabla ISO 9001:2000 CV- VTCMA01, VERSIÓN 2 (Norma de Calidad Adaptada a la Empresa)

Tabla 4. Interrelaciones programa de marca

Entradas		Proceso: Programa de Marca		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Todas las áreas	Información nueva de todas las áreas de Visa	DC	Hacer el levantamiento de nueva información	Información	DC
DC	Boceto del manual	DC	Producir material	Manual Pedagógico	DC
DC	Manual Pedagógico	DC	Distribuir a nivel nacional	Manual Pedagógico	Bancos miembro
DC	Evaluación	DC	Hacer Medición	Resultados de la medición	DC

Fuente: Autoras

Tabla 5. Interrelaciones comunicaciones corporativas

Entradas		Proceso: Comunicaciones Corporativas		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Todas las áreas	Información	DC	Levantar información	Información	DC
DC	Información Recolectada	DC	Priorizar la información	Información clasificada	DC
DC	Indicadores de medición	DC	Hacer medición	Resultados	DC

Fuente: Autoras

Tabla 6. Interrelaciones publicidad directa

Entradas		Proceso: Publicidad Directa		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Banco	Producto	Banco	Lanzar el producto o solución comercial	Producto	Usuarios
DC	Producto	DC	Analizar el producto	Análisis	DC
DC	Piezas publicitaria	DC	Distribución y ubicación en comercios	Piezas publicitaria	DC

Fuente: Autoras

Tabla 7. Interrelaciones publicidad institucional

Entradas		Proceso: Publicidad Institucional		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Banco	Requerimiento	DC	Analizar los objetivos de la comunicación del plan de mercadeo o del requerimiento	Necesidad determinada	DC
DC	Necesidad determinada	DC	Desarrollar las piezas publicitarias	Piezas	DC
DC	Indicadores	DC	Hacer medición	Resultados	DC

Fuente: Autoras

Tabla 8. Interrelaciones publicidad genérica

Entradas		Proceso: Publicidad Genérica		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Banco	Necesidad	Banco	Identificar la necesidad	Necesidad determinada	DC
DC	Concepto creativo	DC	Diseñar y producir la pieza	Pieza publicitaria	DC
DC	Resultados	DC	Realizar ubicación estratégica	Ubicación específica	DC

Fuente: Autoras

■ Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo

Tabla 9. Interrelaciones alianzas y promociones

Entradas		Proceso: Promociones		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Junta Directiva/Comercios/Gerencias	Productos	Junta Directiva/Comercios/Gerencias	Determinar plan promocional	Plan de promoción para el producto	DAEM
DAEM	Análisis	DAEM	Estructurar plan de mercadeo	Plan de mercadeo	DAEM
DAEM	Concepto y campaña	DAEM	Hacer lanzamiento	Nuevo producto en el mercado	DAEM
DAEM	Nuevo producto en el mercado	DAEM	Evaluar y presentar resultados	Resultados	Vice presidencia de mercadeo/Comercios

Fuente: Autoras

■ Dirección de Investigación y Desarrollo

Tabla 10. Interrelaciones desarrollo de productos

Entradas		Proceso: Desarrollo de Productos		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
DID	Formato para diagnóstico	DID	Elaborar un diagnóstico para desarrollo	Diagnóstico	DID
DID	Diagnóstico	DID	Identificar fuentes de información	Fuentes de información	DID
DID	Fuentes de información	DID	Solicitar información	Información	DID
DID	Formato maestro de especificaciones	DID	Analizar la información para elaborar documento maestro	Formato diligenciado	DID
Proponentes	Propuestas	DID	Recibir y evaluar propuestas	Evaluación	DID
DID	Evaluación	DID	Presentar el resultado	Presentación	Vicepresidencia de Mercadeo
DID	Producto	DID	Poner en producción el producto	Producto	DID

Fuente: Autoras

■ Training Colombia

Tabla 11. Interrelaciones capacitaciones

Entradas		Proceso: Capacitaciones		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Cliente Interno/ Externo	Necesidad de capacitación	VTC	Determinar la disposición de Sede para el evento	Sede disponible	VTC
VTC	Requerimiento de Conferencistas	VTC	Hacer reserva de los conferencistas	Conferencistas seleccionados	VTC
VTC	Necesidad de material de apoyo	VTC	Preparar elementos de apoyo	Material de Apoyo	VTC
VTC	Evento de capacitación	VTC	Evaluar el evento	Evaluación	VTC
VTC	Evaluación del Evento	VTC	Hacer retroalimentación	Retroalimentación	Capacitadores

Fuente: Autoras

■ Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios

Tabla 12. Interrelaciones atención de reclamos

Entradas		Proceso: Reclamos		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Cliente	Reclamo/solicitud	GR	Analizar y direccionar el reclamo/solicitud	Análisis	GR
GR	Análisis	GR	Proponer una solución del reclamo/solicitud	Solución	GR
GR	Reclamo	GR	Enviar reclamo a la GARC con copia al administrador de reclamos	Reclamo	GARC
GARC	Reclamo	GARC	Analizar el reclamo y determinar las posibles causas	Análisis	GARC
GARC	Análisis	GARC	Enviar reclamo	Reclamo solucionado	Área de soporte/GR
Área de soporte	Solución	Área de soporte	Analizar la solución del reclamo	Solución analizada	Área de soporte/GR
Área de soporte	Solución analizada	Área de soporte	Dar respuesta del análisis	Respuesta	GARC/GR
GR	Solución analizada	GR	Generar respuestas	Respuestas	Comercios
GR	Formato de registro y atención de reclamos	GR	Diligenciar informes	Formato diligenciado	GR

Fuente: Autoras

Tabla 13. Interrelaciones mantenimiento correctivo de POS

Entradas		Proceso: Mantenimiento Correctivo de POS		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Comercio	Llamada	Supervisor CAD	Recibir llamadas programadas	Información del comercio	Representante de POS
Representante de POS	Información del comercio	Representante de POS	Enviar representante al comercio	Información del problema	Representante de POS
Representante de POS	Información del problema	Representante de POS	Retirar POS del comercio	POS correctivo	Representante de POS
GR	Equipos	Supervisor de POS	Enviar y entregar equipos	Equipos	Proveedor
Proveedor	Equipos	Proveedor	Reparar equipos	Equipos reparados	Proveedor
Supervisor de POS	Equipo	Supervisor de POS	Instalar equipo	Equipo instalado	Comercio
Comercio	Equipo	Supervisor de POS	Hacer seguimiento semanal	Reporte de seguimiento	GR/ Comercio

Fuente: Autoras

Tabla 14. Interrelaciones afiliación de comercios

Entradas		Proceso: Afiliación de Comercios		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Comercio	Formato de solicitud	Comercios	Diligenciar y entregar solicitud	Formato diligenciado	GARC
Comercio	Documentos	GARC	Recibir documentos	Documentos	GARC
GARC	Documentos	GARC	Verificar documentos	Documentos revisados	GARC
GARC	Formato control solicitud de afiliación	GARC	Radicar solicitud en el formato	Formato radicado	GARC
GARC	Documentos	GARC	Calificar y evaluar documentos	Evaluación	GARC
GARC	Formato de conceptos de visita	GR	Realizar visita y diligenciar formato	Formato diligenciado	GARC
GARC	Reporte de Evaluación	GARC	Enviar reporte a la regional de Incocrédito	Reporte de Evaluación	GARC
GARC	Información de Capacitación	GARC	Realizar capacitación al comercio	Comercio capacitado	Comercio
GARC	Solicitudes y documentos	GARC	Archivar solicitud y documentos	Archivo	GARC

Fuente: Autoras

■ Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios

Tabla 15. Interrelaciones crédito al consumidor

Entradas		Proceso: Crédito al Consumidor		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Banco	Necesidad	GPDN	Analizar las necesidades del Banco	Respuesta a la necesidad	Banco
GPDN	Respuesta a la necesidad	GPDN	Definir el tipo de producto	Tipo de producto	Banco/GPDN
GPDN	Tipo de producto	Banco	Definir el nombre del producto	Nombre del producto	GPDN
Banco	Definición del producto	Banco	Diseñar el cromalín	Diseño final de cromalín	GPDN
Banco	Tarjetas y cintas	GPE	Entregar las tarjetas de prueba y las cintas de refresco	Plásticos	GPE
GPE	Plásticos	GPE	Verificar los plásticos	Plásticos verificados	GPE
Banco	Transacciones realizadas	DO	Hacer compensación	Compensación	Banco
GS	Producto en producción	Banco	Sacar a Producción el Producto	Producto Terminado	Usuarios

Fuente: Autoras

Tabla 16. Interrelaciones solución comercial

Entradas		Proceso: Solución Comercial Visa		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Banco	Necesidad	GPDN	Analizar las necesidades del Banco	Respuesta a la necesidad	Banco
GPDN	Respuesta a la necesidad	GPDN	Definir el tipo de producto	Producto Visa Distribución	Banco/GPDN
GPDN	Producto Visa Distribución	Banco	Definir el nombre del producto	Nombre del producto	GPDN
Banco	Definición de producto	Banco	Diseñar el cromalín	Diseño final de cromalín	GPDN
GPE	Tarjetas y cintas	GPE	Entregar las tarjetas de prueba y las cintas de refresco	Plásticos o funcionalidad	GPE
GPE	Plásticos o funcionalidad	GPE	Verificar los plásticos	Plásticos verificados	GPE

Fuente: Autoras

Tabla 17. Interrelaciones aceptación del producto

Entradas		Proceso: Aceptación del Producto		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Comercio	Solicitud de afiliación	GARC	Recibir la solicitud de afiliación	Solicitud	GARC
GARC	Solicitud de afiliación	GARC	Radicar solicitud de afiliación	Solicitud radicada	GARC
GR/GARC	Respuesta de la solicitud	GR	Notificar al Comercio	Respuesta de la solicitud	Comercio
GS	Producto en proceso	Banco	Sacar a Producción el Producto	Producto Terminado	Usuarios

Fuente: Autoras

Tabla 18. Interrelaciones prepago

Entradas		Proceso: Prepago		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Banco	Necesidad	GPDN	Analizar las necesidades del Banco	Respuesta a la necesidad	Banco
GPDN	Respuesta a la necesidad	GPDN	Definir el tipo de producto	Tipo de producto	Banco/GPDN
GPDN	Tipo de producto	Banco	Definir el nombre del producto	Nombre del producto	GPDN
Banco	Nombre del producto	GPDN	Definir el esquema comercial, tipo de producto y variables	Esquema comercial	GPDN
Banco	Definición del producto	Banco	Diseñar el cromalín	Diseño final de cromalín	GPDN
GS	Producto en producción	Banco	Sacar a Producción el Producto	Producto Terminado	Usuarios

Fuente: Autoras

Tabla 19. Interrelaciones consultoría

Entradas		Proceso: Consultoría		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Banco	Necesidad	GPDN	Analizar las necesidades del Banco	Respuesta a la necesidad	Banco
GPDN	Respuesta a la necesidad	GPDN	Definir el tipo de producto	Consultoría	Banco/ GPDN
Banco/ GPDN	Consultoría	GPDN	Diagnosticar y definir la información	Diagnóstico	GPDN
GPDN	Diagnóstico	GPDN	Definir los requerimientos	Requerimientos definidos	GPDN
GPDN	Requerimientos definidos	GPDN	Generar información	Información	GPDN
GPDN	Información procesada	GPDN	Entregar información	Información	GPDN
GPDN	Información	GPDN	Validar la información entregada	Información Validada	GPDN
GPDN	Clusters	GPDN	Hacer diagnósticos y requerimientos de la información	Diagnóstico	GPDN
GPDN	Entrevistas	GPDN	Hacer entrevistas y validar la información	Información Validada	GPDN

Fuente: Autoras

Tabla 20. Interrelaciones débito

Entradas		Proceso: Débito		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Banco	Necesidad	GPDN	Analizar las necesidades del Banco	Respuesta a la necesidad	Banco
GPDN	Respuesta a la necesidad	GPDN	Definir el tipo de producto	Tipo de producto	Banco/ GPDN
GPDN	Tipo de producto	Banco	Definir el nombre del producto	Nombre del producto	GPDN
GPE	Tarjetas y cintas	GPE	Entregar las tarjetas de prueba y las cintas de refresco	Plásticos	GPE
GPE	Plásticos	GPE	Verificar los plásticos	Plásticos verificados	GPE
GS	Producto en producción	Banco	Sacar a Producción el Producto	Producto Terminado	Usuarios

Fuente: Autoras

Tabla 21. Interrelaciones atención a bancos

Entradas		Proceso: Atención a Bancos		Salidas	
De quién	Qué	Quien	Actividades	Qué	A quién
Cliente interno/externo	Requerimiento	Cliente interno/externo	Crear la necesidad u oportunidad	Solicitud	GPDN
GPDN	Solicitud	GPDN	Direccionar la solicitud	Solicitud	GPDN
GPDN	Necesidad	GPDN	Analizar la necesidad (asesoría)	Análisis detallado	GPDN
GPDN	Análisis detallado	GPDN	Realizar propuesta	Propuesta	GPDN
GPDN	Caso de Negocio	GPDN	Presentar caso al Banco	Presentación de Caso de Negocio	Banco
GPDN	Propuesta	GPDN	Implementar la propuesta	Propuesta implementada	GPDN
Cliente interno/externo	Requerimiento	Cliente interno/externo	Detectar la necesidad u oportunidad (si es plan de negocios)	Solicitud	GPDN
GPDN	Solicitud	GPDN	Direccionar la solicitud	Solicitud	GPDN
GPDN	Solicitud	GPDN	Direccionar al Director de Negocios encargado del Banco	Solicitud	GPDN
GPDN	Solicitud	GPDN	Crear Plan de Negocios	Plan de Negocios	GPDN
GPDN	Plan de Negocios	GPDN	Hacer Seguimiento al Plan de Negocios	Seguimiento	GPDN

Fuente: Autoras

4.3. ANÁLISIS GENERAL DE LOS PROCESOS

Los procesos actuales, atienden el mercadeo de manera masiva. La relación La empresa-Tarjeta habientes no existe de manera directa, en primera instancia porque no hay contractualidad entre las partes, y de otra, porque La empresa no posee información total de los Tarjeta habientes la cual es de propiedad de las Instituciones Bancarias.

El mercadeo dirigido pretende optimizar la rentabilidad del portafolio de cuentas de una entidad financiera, con el objetivo de mejorar el entendimiento de la clientela, utilizando una segmentación basada en el comportamiento de uso de los productos. En otras palabras, la metodología de mercadeo dirigido posibilita el desarrollo del concepto de segmentación por estilos de vida, criterio mucho más robusto para el desarrollo del mercadeo, que aquellos basados en datos demográficos básicos, ya que el comportamiento del consumidor se refiere a la conducta que los consumidores tienen

cuando buscan, compran, usan, evalúan y desechan productos y servicios que esperan que satisfagan sus necesidades.²²

En este sentido, es necesario revisar dentro de La empresa las interrelaciones y procesos vinculados al mercadeo que pudieran tocar la relación La empresa Tarjeta habiente, la cual a pesar de no existir de manera directa, se afianza mediante el nuevo uso de la información.

Como se había mencionado al inicio, las demás áreas pertenecientes a la Vicepresidencia de Mercadeo (Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios, las Gerencias Regionales, la Dirección de Investigación y Desarrollo y Training) no diseñan ni ejecutan procesos relacionados con el mercado de Tarjeta habientes. En consecuencia, no deben tener impacto en la adopción de la nueva metodología de trabajo basada en mercadeo por segmentos.

4.3.1. Análisis específico de cada Proceso. **Administración y desarrollo de Productos – GPDN.** Este proceso permite a los emisores la creación de productos para atender a sus mercados.

Atención a Bancos - GPDN

El proceso concentra todas las actividades de apoyo a los bancos en temas comerciales.

Afiliación de Comercios - GARC

Este proceso se encuentra enfocado a la afiliación de establecimientos potenciales los cuales son previamente estudiados y que en el transcurso del proceso son constantemente evaluados.

Mantenimiento correctivo de POS - GARC

El mantenimiento correctivo de POS se genera mediante la solicitud de algún establecimiento, requiriendo el servicio. Se realiza bajo unos estándares previamente establecidos.

Atención de reclamos - GARC

El proceso se limita a atender los reclamos de los comercios, que previamente han sido clasificados y estandarizados, los cuales tienen una ruta de solución.

Desarrollo de productos - DID

El proceso atiende el desarrollo de productos tanto de red como de franquicia, de acuerdo con los lineamientos de La empresa internacional o a nivel local, atendiendo las tendencias de mercados más desarrollados.

²² Comportamiento del consumidor . Leon G Schiffman. Leslie Lazar Kanuf.

Comunicaciones Corporativas - DC

Las comunicaciones corporativas son un medio de acercamiento con la totalidad de comercios afiliados y empleados bancarios de las 22 instituciones financieras.

Publicidad - DC

El proceso de publicidad tiene un componente masivo que debe permanecer porque atiende la presencia de marca institucional. Las actividades generales se desarrollan coordinando las tareas de la agencia de publicidad y la central de medios de la empresa.

Programa de Marca - DC

Este proceso tiene como objetivo principal la capacitación y actualización de los funcionarios de los Bancos.

Promociones - DAEM

El proceso desarrollado concentra todas las actividades promocionales realizadas por la marca, en mercados nuevos o actuales.

Capacitaciones - VTC

Este proceso tiene como objetivo principal la capacitación y actualización de los funcionarios de los Bancos. Es un programa de capacitación estructurado, no susceptible de ser modificado salvo en su presentación e imagen de cara a los bancos.

5. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica esta encaminada al desarrollo puntual de los impulsores del negocio.

Figura 8. Plan de negocios para impulsores del negocio



Fuente: Plan de Negocios. Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios. Colombia Confidencial 2004.

5.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE MERCADEO

La Vicepresidencia de Mercadeo cuenta con áreas funcionales que administran procesos de acuerdo con las distintas responsabilidades que tiene a su cargo.

- El desarrollo de nuevos mercados
- Administrar la red de mecanismos de acceso.
- Administrar los productos de la empresa.
- Desarrollar la estrategia de marca.
- Diseñar actividades tendientes a la activación de las tarjetas en el mercado.

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

6.1 SITUACIÓN ACTUAL

En la Actualidad la Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios tiene a su cargo un equipo de consultoría.

Las funciones del Equipo de consultoría son:

- Manipular y analizar la información del banco para generar un valor.
- Capacitación Permanente en nuevos proyectos

6.2 SITUACIÓN PROPUESTA

La posibilidad de mejora en los procesos consiste en agregarles valor mediante la utilización de una estrategia de segmentación que proporciona la oportunidad de expandir un mercado satisfaciendo mejor las necesidades y deseos específicos de consumidores particulares.²³

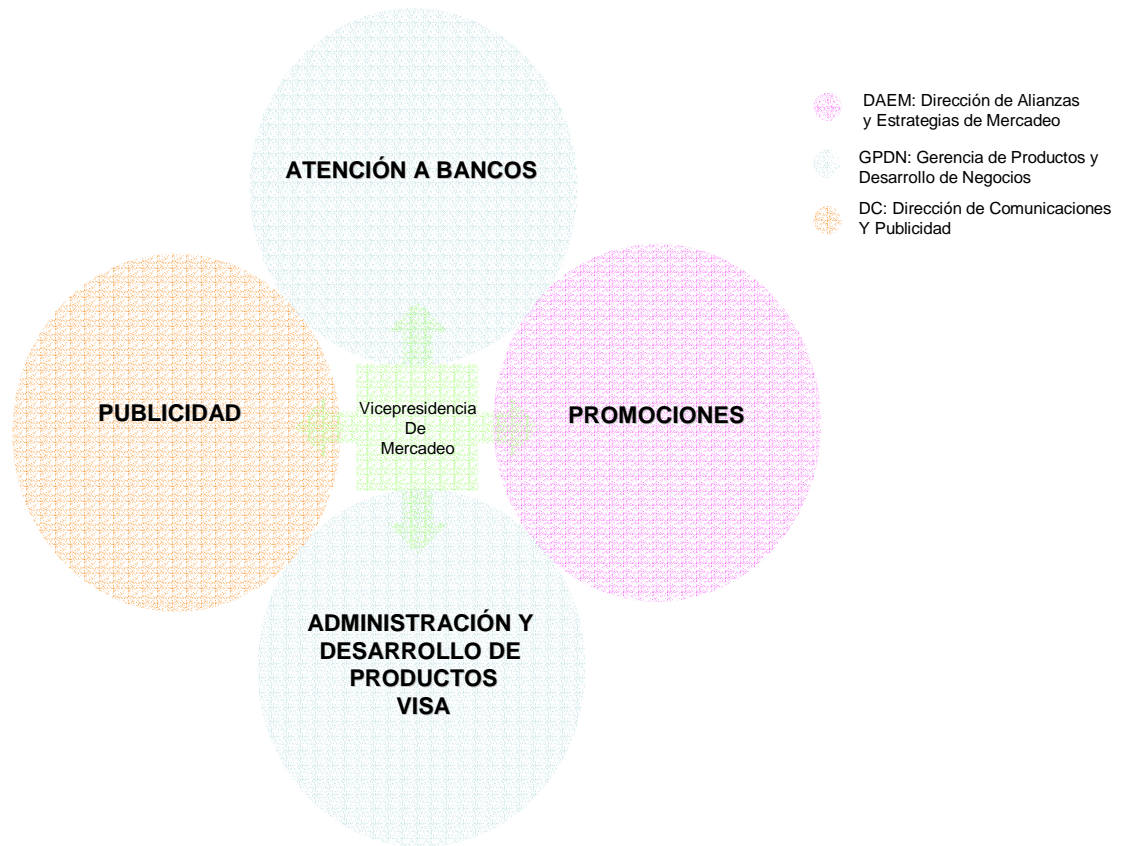
Los Macroprocesos susceptibles de mejora son Administración y Desarrollo de los Productos de la Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios y Publicidad de la Dirección de Comunicaciones y Publicidad.

Los Procesos son Atención a Bancos de la Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios y Promociones de la Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo.

Estos son lo que tienen una relación con el mercado de Tarjeta Habientes, en donde su interrelación es susceptible de mejora para alcanzar mejores resultados.

²³ Comportamiento del Consumidor. Leon G Schiffman. Leslie Lazar Kanuk

Figura 9. Procesos relacionados con el tarjeta habiente



Fuente: Autoras

Se pretende con el nuevo enfoque, que el portafolio tradicional de la empresa, se dirija a un portafolio segmentado.

6.2.1 Reestructuración Organizacional. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios maneja las relaciones con los Bancos.

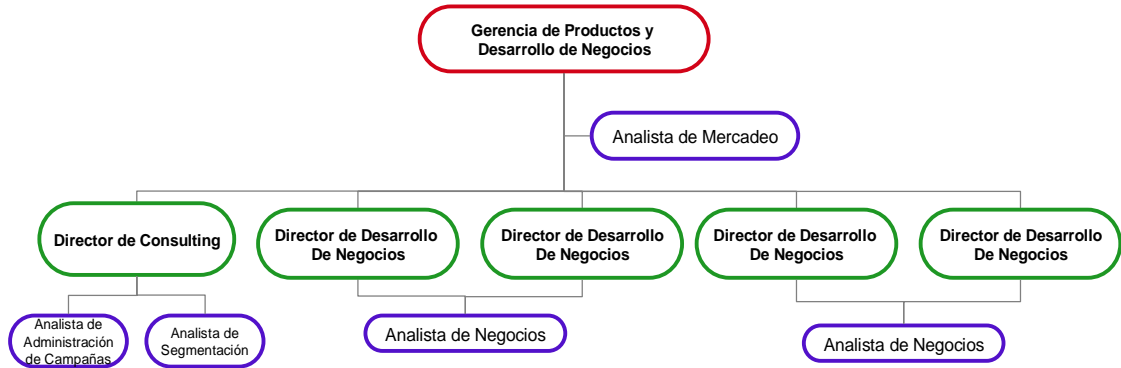
El primer paso para poder realizar la mejora se encuentra en modificar la estructura organizacional de la Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios mediante la creación de un Director, encargado de desarrollar estrategias de segmentación bajo un grupo de apoyo que suministre los estudios del mercado.

Sus estrategias de segmentación dictaminarán el direccionamiento de los procesos relacionados con el mercado de Tarjeta habientes, por ende, las interrelaciones que manejará serán con:

- La Dirección de Comunicaciones.
- La Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo
- Los Directores de Desarrollo de Negocio

Figura 10. Organigrama propuesto GPDN

**ORGANIGRAMA PROPUESTO 2005
GERENCIA DE PRODUCTOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS**



Fuente: Autoras

Este nuevo Director de Consulting, tiene a su cargo dos analistas quienes dan apoyo a esta área, como lo venían haciendo en el Equipo de Mercadeo Dirigido.

Hay dos nuevos Analistas de Negocios que dan soporte a los Directores tomando las funciones operativas, para dar espacio a que los Directores puedan enfocarse a las estrategias del mercadeo dirigido, con base en los parámetros que el Director de Consulting proporcione.

6.2.1.1 Descripción de los cargos

6.2.1.1.1 Director de Consulting. El Director de Consulting es el encargado de conocer los hábitos de los clientes mediante el uso de la segmentación del mercado. Esta estrategia de segmentación permitirá al Director dar los direccionamientos de los procesos relacionados con los Tarjeta habientes.

Para el Director de Consulting, es necesario tener en cuenta el ciclo de vida del cliente que está determinado por la adquisición, activación, uso y retención, para poder realizar el diagnóstico y planteamiento estratégico según el momento en el que se encuentre el tarjeta habiente en el ciclo.

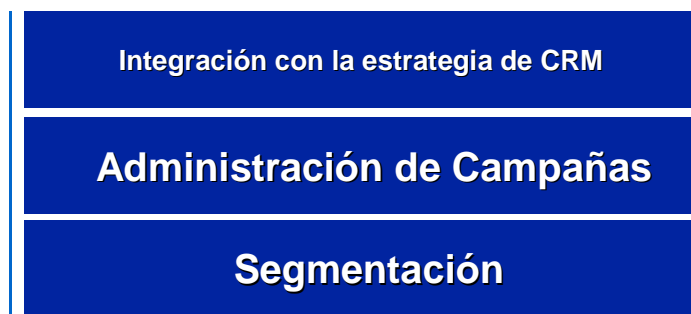
Figura 11. Ciclo de vida del cliente



Fuente: La Empresa Confidencial. 2004.

Las actividades que realiza están soportadas por la siguiente estructura:

Figura 12. Fases del mercadeo dirigido



Fuente: La empresa

Debido a que es un área que se encuentra en evolución constante, sus integrantes deben estar actualizados y en aprendizaje permanente, garantizando así un óptimo desempeño.

6.2.1.1.1 Analista de Segmentación. Tiene como función ejecutar, coordinar y hacer seguimiento de los proyectos con los Bancos que estén listos para realizar la Fase de Segmentación.

6.2.1.1.2 Analista de Administración de Campañas. Tiene como función ejecutar, coordinar y hacer seguimiento de los proyectos con los Bancos que estén listos para realizar La Fase de Administración de Campañas.

6.2.1.2 Directores de Desarrollo de Negocios. Los Directores de Desarrollo de Negocios, tendrán como función la implementación de un plan estratégico en los Bancos y el desarrollo de las líneas de producto de La empresa. Una vez diseñada la propuesta para cada uno de los Bancos cumpliendo con los requerimientos y necesidades específicas determinadas por el Director de Consulting, deberán implementar el plan como fue diseñado, haciendo la ejecución y por consiguiente llevando un control del proceso para garantizar el normal desarrollo de las actividades.

Estos directores serán los encargados de la Interacción con el cliente, ya que es aquí donde se inicia la estrategia como tal del Mercadeo uno a uno. Ya conociendo al cliente y diferenciándolo, se entra en contacto con este de manera personalizada. Esto con el fin de seguir una estrategia de crecimiento sostenido o proceso continuo, por medio de una retroalimentación con la información que se ha obtenido del Director de Consulting.

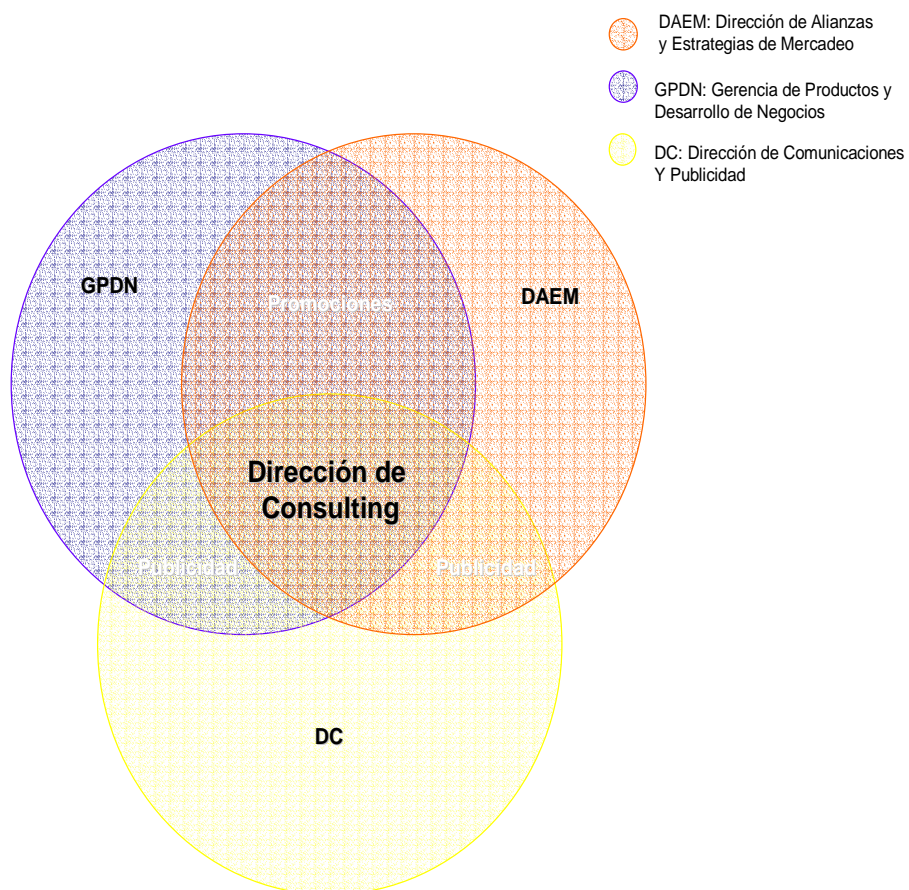
6.2.1.2.1 Analistas de Negocios. Son las encargadas de realizar las funciones operativas que corresponden a cada uno de los directores.

6.2.1.3 Analista de Mercadeo. Es la encargada de actualizar, consolidar y reportar las cifras del negocio, proporcionadas por los bancos del movimiento de las tarjetas , para dar soporte al área y reportes a las entidades. Se encarga de realizar las presentaciones para las Juntas Directivas y las reuniones del área. Administra la bodega de datos general de la empresa Data Ware House, en sus funciones de mercadeo (Ver glosario).

6.3 RECURSOS Y ESTRUCTURA

Con el nuevo enfoque la Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios será la encargada de dar atención oportuna tanto a los Bancos Miembro como a los potenciales Miembro de LA EMPRESA mediante asesoría ágil y oportuna para la implementación, mantenimiento y seguimiento de negocios, productos y servicios siguiendo los parámetros de segmentación entregados por la Dirección de Consulting.

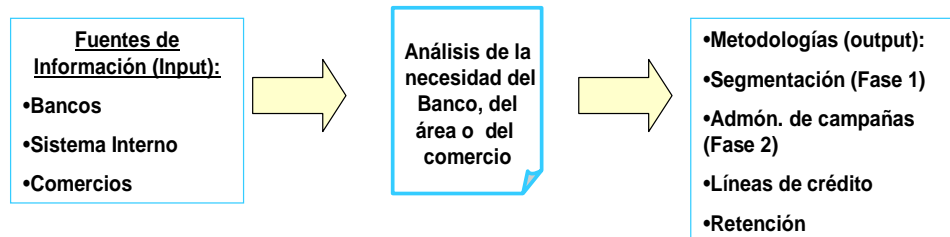
Figura 13. Interrelaciones dirección de consulting



Fuente: Autoras

Los recursos empleados y la estructura a la cual llegaremos, después de haber obtenido la reestructuración organizacional propuesta y donde se visualiza la interrelación de las diferentes áreas es:

Figura 14. Recursos y estructura

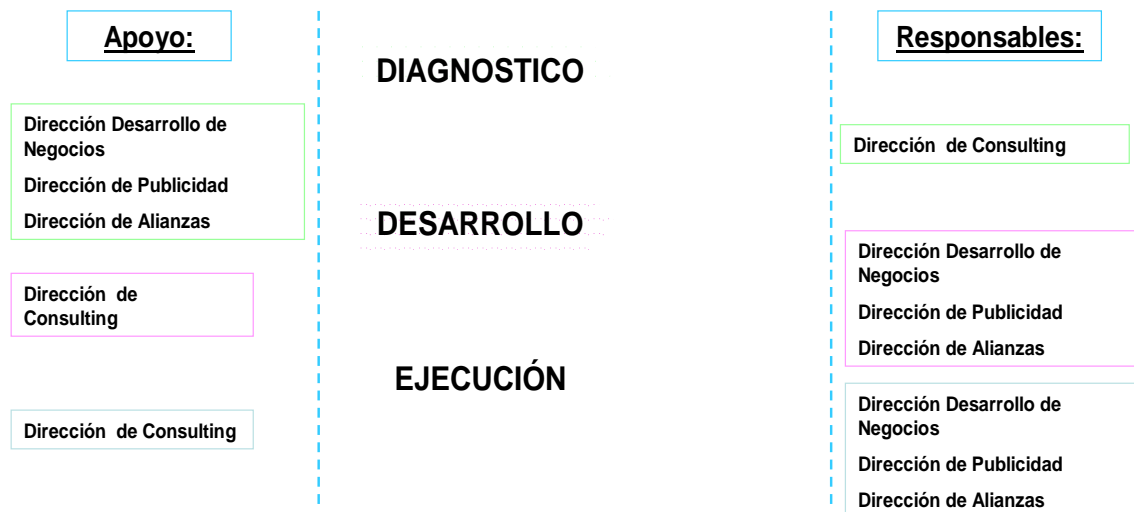


Fuente: Autoras

La Estructura está determinada por el diagnóstico, desarrollo y ejecución. Cada una de ellas involucra al área de Consulting con las demás direcciones que manejan el mercado del Tarjeta Habiente, pudiendo así determinar las interrelaciones existentes entre las áreas.

Las fuentes de información para realizar el análisis de las necesidades están representados por los Bancos, los Comercios y las fuentes internas de la Franquicia . Una vez identificada la necesidad se procede a implementar la metodología correspondiente.

Figura 15. Descripción de la estructura.



Fuente: Autoras

En la primera fase se desarrolla un plan de trabajo. Después cada una de ellas realiza la fase de desarrollo y ejecución, apoyadas por la Dirección de Consulting.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 COSTOS DE REESTRUCTURACIÓN

Por concepto de la reestructuración planteada en la propuesta, se determinan los siguientes costos:

Tabla 22. Costos de la reestructuración

COSTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN

		Personal Actual	Mensual	Anualizado
Costo actual del área	Analista 1		2.233.000	33.495.000
	Analista 2		1.612.000	24.180.000
	Estudiante en Práctica		500.000	6.750.000
	Licencias de mantenimiento SPSS			5.000.000
	TOTAL		4.345.000	69.425.000
Costos de reestructuración	Personal Propuesto		Mensual	Anualizado
	Director de Consulting		5.029.000	70.406.000
	Analista de Segmentación		1.700.000	25.500.000
	Analista de Administración de Campañas		2.200.000	33.000.000
	Analistas de negocio 1		820.000	11.070.000
	Analistas de negocio 2		820.000	11.070.000
	Licencias de mantenimiento SPSS			6.000.000
TOTAL		10.569.000	157.046.000	
Costo de capacitación del área	Capacitaciones		Mensual	Anualizado
	Especialización Director			15.000.000
	Diplomado Analista de Administración de Campañas			3.000.000
	Gastos de Viaje a Visa Internacional			5.000.000
	TOTAL			23.000.000
Aumento por reestructuración				(110.621.000)

Fuente: Autoras.

El valor anualizado se divide en tres factores, en salario integral, en donde se pagan 14 salarios al año (Directores), en salario no integral en donde se pagan 15 salarios al año (Analistas de Segmentación y campaña) y en salario legal en donde se pagan 13.5 salarios al año (Analistas de Negocio).

Las capacitaciones que serán tomadas para el desarrollo de las funciones del área tendrán un costo de \$23.000.000 estimando una especialización para el Director de Consulting en \$15.000.000 donde el valor de la matricula por modulo es de \$3.970.000 y consta de 3 módulos, además se tiene en cuenta el valor del nivelatorio por materia \$670.000, estos costos no incluyen el alza que se presenta año a año.²⁴

²⁴ www.javeriana.edu.co

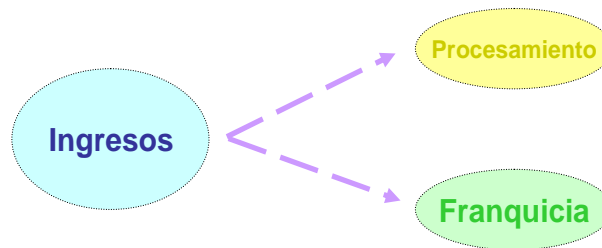
El diplomado del Analista de Campañas, será de \$3.000.000 y los gastos de viaje a La empresa Internacional para las respectivas capacitación en el tema de líneas de crédito y retención son de \$5.000.000.

7.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA ACTUAL

El objetivo principal de la franquicia es el apoyo del giro del Negocio Bancario de instrumento de pago. Siendo una entidad sin ánimo de lucro se maneja bajo el esquema de una empresa costo, en donde su estado de resultados de pérdidas y ganancias está encaminado a cubrir los gastos operacionales más la inversión a largo plazo, se busca maximizar la rentabilidad del negocio bancario mediante los instrumentos de pago .

Sus ingresos están generados por el cobro de procesamiento y por la franquicia.

Figura 16. Fuentes de Ingresos de la Compañía



Fuente: Autoras.

El costo de procesamiento se determina por transacción realizada cuando un Tarjeta habiente utiliza los POS de La Empresa. El costo de compensación y liquidación esta comprendido por el intercambio monetario de un Banco adquirente a un Banco emisor y de este al comercio.(Ver glosario)

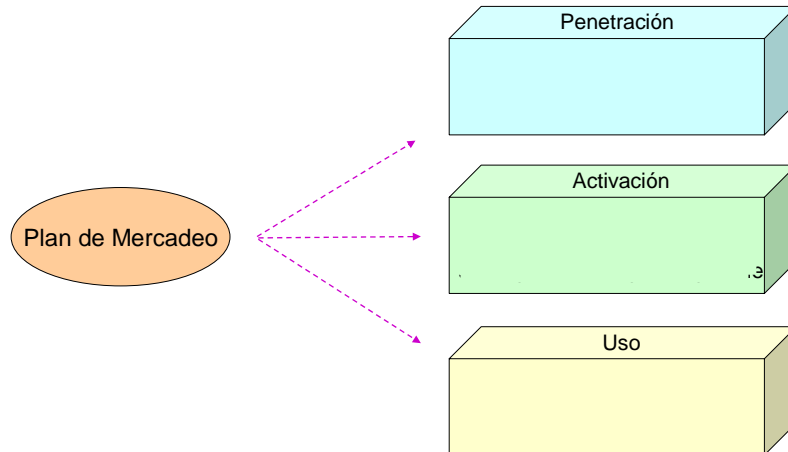
Los costos de franquicia están determinados por transacción cuando el Tarjeta habiente hace uso de la red de comercio y por el mercadeo realizado a cada producto.

El plan de mercadeo se rige bajo los impulsores del negocio:



El objetivo del plan de mercadeo está representado por el incremento en los tres impulsores así:

Figura 17. Objetivos del plan de mercadeo



Fuente: Autoras

7.3 ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTOS DEL NEGOCIO

Los costos presentados a continuación, están divididos por consumidor, comerciales y acceso. Se determina consumidor a los tarjeta habientes que tienen una tarjeta oro, platinum o clásica; los comerciales son los tarjeta habientes que tienen una tarjeta empresarial, corporativa o distribución; y los clientes de acceso que tienen una tarjeta prepago, débito o electrónico.

Tabla 23. Datos generales de costos

DATOS GENERALES			
	Consumidor	Comerciales	Acceso
Costo de Adquisición	70.000	140.000	35.000
Cuota de Manejo	180.000	-	30.000
Tasa de Interés (Promedio anual)	9,98%	9,98%	0,00%
# cuotas diferidas	8	7	-
Tasa de descuento al Comercio	3,8%	4,1%	1,8%
% costos fijos de las ventas	5,8%	1,5%	5,8%
Costo de fondeo (anual)	13,0%	13,0%	
Perdidas de Crédito (% sobre la cartera)	3,1%	3,1%	0,0%

Fuente: La Empresa CONFIDENCIAL. 2004.

Los costos de adquisición representan el costo en el que incurre un Banco al tener un cliente nuevo. La cuota de manejo representa el costo que paga el tarjeta habiente por la línea de crédito que tiene. La tasa de interés se determina del análisis de la cartera de los

Bancos promediando el año inmediatamente anterior. El número de cuotas diferidas, está determinado por el promedio de transacciones que realizan los tarjeta habientes según el grupo al que corresponda. La tasa de descuento al comercio, representa el promedio de la comisión que pagan los comercios a los Bancos. El porcentaje de costos fijos de las ventas representa lo que vale tener un tarjeta habiente. El costo de fondeo determina cuanto le cuesta al Banco, darle al tarjeta habiente la línea de crédito. Las pérdidas de crédito es lo que el Banco pierde por cada peso que presta.

Tabla 24. Estructura de ingresos y costos

ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTOS

Ingresos	TOTAL TOTAL
Ingreso por interes	\$1.425.701.717.625
Ingreso por cuota de manejo	\$327.169.548.480
Ingreso por intercambio nacional	\$177.628.540.530
Total Ingresos	\$1.932.461.412.488
Costos	TOTAL TOTAL
Costos de Fondeo	\$146.277.664.688
Perdidas de Credito	\$45.396.091.733
Volumen de Fraudes	\$0
Costos relacionados con Tx	
Costo de procesamiento Tx (Pos y Voz)	\$11.102.744.836
Costos por liquidación y compensación	\$3.059.288.304
Total costos relacionados Tx	\$14.160.552.479
Costos de adquisición	\$9.850.304.394
Costos relacionados a franquicia	
Red de Comercio	\$3.072.086.022
Mercadeo	\$18.149.878.405
Total costos franquicia	\$21.222.814.365
Costos fijos	\$225.799.608.906
Total Costos	\$462.615.551.682
Utilidad	\$1.469.392.341.338
Ingreso Total	\$1.932.461.412.488
Costo Total	\$462.615.551.682
Utilidad Total	\$1.469.845.860.806
Utilidad/Ingreso	76,1%

Fuente: Autoras. Datos proporcionados por La Empresa Confidencial. 2004.

Esta tabla representa los ingresos y los costos del negocio bancario, sus ingresos están determinados por los intereses generados cuando los tarjeta habientes difieren el valor de las transacciones realizadas a mas de un periodo. El ingreso por cuota de manejo representa lo que el tarjeta habiente paga por la línea de crédito que el Banco le proporciona, y el ingreso por comisión está determinado por lo que el comercio paga al Banco por el servicio prestado.

Los costos están determinados por la tabla de datos generales de costos presentada anteriormente.

7.4 ESQUEMA DEL MERCADEO MASIVO

Los impulsores de frecuencia de uso y de ticket promedio pueden ser impactados por dos tipos de acciones: Tácticas y Operativas.

Figura 18. Acciones tácticas y operativas

Acciones Operativas

Acciones Tácticas

Fuente: La Empresa. Confidencial. 2004

Figura 19. Esquema del mercadeo masivo



Fuente: La Empresa Confidencial. 2004

7.5 RENTABILIDAD DEL MERCADEO RELACIONAL

El porcentaje de activación de las tarjetas nuevas en la actualidad es del 70%²⁵ con un nivel de transacciones por cuenta al 2003 de 16,48, esto se refiere a las transacciones en promedio que un tarjeta habiente realiza anualmente. Las transacciones adicionales por cuenta esperadas para el 2004 son de 0.58, llegando a un total de transacciones por cuenta en el 2004 de 18.43. Con estos datos se tiene que la utilidad del negocio es de \$1.469 MM. Como se demostró en la Tabla 25. Estructura de ingresos y costos.

Tabla 25. Ventas, transacciones y crecimientos

Ventas - Transacciones - Crecimientos			
	Consumidor	Comerciales	Acceso
Ventas 2003	2.723.255	722.910	982.882
# de transacciones 2003	19.064.440	1.408.727	12.281.432
Tarjetas Activas 2003	1.156.626	34.627	3.439.682
% crecimiento total Ventas 2004	76%	25%	30%
% crecimiento total tarjetas 2004	2%	15%	10%
% de Activación de las tarjetas nuevas	21%	85%	40%
Transacciones adicionales esperadas	0,58	3,68	0,65
Transacciones por cuenta 2003	16,48	40,68	3,57
Transacciones por cuenta 2004	17,07	44,36	4,23

Fuente: Autoras. Datos proporcionados por La Empresa Confidencial. 2004

En la actualidad la mayoría de los líderes del mercado en Estados Unidos incorporan elementos de mercadeo dirigido (segmentación) para impulsar el negocio. Como ejemplo de ellos tenemos a las empresas Capital one, MBNA, First USA, Citibank y Providean.²⁶

²⁵ La Empresa Confidencial. 2004.

²⁶ Card Industry Directory; analyst reports. October 1, 1997

Tabla 26. Prácticas de data mining

<u>Emisor</u>	<u>Mercado</u>	<u>Práctica de Data mining</u>	<u>Impacto</u>
Capital One	Nichos <ul style="list-style-type: none"> sub-prime hasta super prime 	<ul style="list-style-type: none"> Combinan análisis rigurosos y micro-pruebas (~45,000 en 2000) para ofrecer productos dirigidos a los grupos deseados y por perfil de riesgo de la persona. 	<ul style="list-style-type: none"> Número cuentas de 11.7 millones en 1997 a 43.8 en 2001 con crecimiento en rentabilidad neta del 33% anual.
MBNA	Grupos de afinidad <ul style="list-style-type: none"> Super-Prime 	<ul style="list-style-type: none"> Enfocan análisis en el historial de pago y comportamiento de uso del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> Tx por cuenta 24% e importe por tx 59% por encima de la industria.
First USA	Programas lealtad <ul style="list-style-type: none"> Prime a sub-prime 	<ul style="list-style-type: none"> Le están dando más énfasis a desarrollar campañas de marcas compartidas y aumentar la captación de clientes rentables a través de mercadeo directo. 	<ul style="list-style-type: none"> Margen de interés neto del 9.31% en 2001 (más alto entre los grandes emisores.)
Citibank	Proveedor de bajo costo <ul style="list-style-type: none"> Prime y super-prime 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizan modelos internos para minimizar riesgo, retener tarjetahabientes y optimizar la relación con mercadeo cruzado. 	<ul style="list-style-type: none"> Gastos operativos más bajos en la industria, 3.1% sobre promedio de cartera.
Providian	Deudores <ul style="list-style-type: none"> Sub-prime 	<ul style="list-style-type: none"> Hacen análisis sofisticados del comportamiento del consumidor para alimentar la calificación de riesgo y los modelos de respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Más del 90% de las cuentas se financian. 75% Utilización promedio de línea de crédito.

Sin embargo, Capital One es el pionero y líder, desarrollando su modelo de negocio alrededor de Data-mining

Fuente: Card Industry Directory. 2002

En el Banco MBNA se tiene que las transacciones por cuenta incrementaron en un 24% respecto al año anterior gracias a las prácticas de ejercicios de mercadeo dirigido y el ticket promedio aumento en un 59%.

Por otro lado encontramos al Bank of America quien, en la actualidad, realiza procesos enfocados al mercadeo dirigido y ha abierto 4.3 millones de nuevas cuentas de tarjetas de crédito en el 2003, comparado con 2.7 millones en el 2002. Este crecimiento los ha llevado a un desarrollo de mejores ofertas competitivas, mejoramientos en tecnología, y el uso de marketing mediante el correo directo.

En la actualidad el Bank of America cuenta en promedio con un número de transacciones por cuenta de 26 y un porcentaje de activación de las tarjetas nuevas del 84%.

El número de clientes que expresan un mayor nivel de satisfacción con la compañía se ha incrementado en un 8%. Esto equivale a un incremento del 1.1 millones de clientes sumamente satisfechos con su relación con el Banco. Estos clientes tienen un nivel de fidelización bastante alto y gracias a esto se determina su preferencia por la marca.²⁷

²⁷ www.bankofamerica.com

Analizando el mercado colombiano vemos que al seguir las prácticas realizadas por los Bancos americanos podemos obtener un incremento en la transaccionalidad del negocio, permitiendo amortizar los costos fijos, maximizando así la rentabilidad del mismo.

Partiendo del porcentaje de activación de tarjetas nuevas y de las transacciones adicionales esperadas para finales del 2004 por Visa, tenemos que mediante el uso del mercadeo dirigido suponemos un incremento en las mismas para maximizar la utilidad.

Este incremento corresponde a un 15% más de las transacciones por cuenta.

Tabla 27. Transacciones esperadas con el mercadeo dirigido

Ventas - Transacciones - Crecimientos			
	Consumidor	Comerciales	Acceso
Ventas 2003	2.723.255	722.910	982.882
# de transacciones 2003	19.064.440	1.408.727	12.281.432
Tarjetas Activas 2003	1.156.626	34.627	3.439.682
Ticket Promedio 2003	142.845	513.165	80.030
% de Activación de las tarjetas nuevas	80%	85%	40%
Transacciones adicionales esperadas	4,70	3,68	0,65
Transacciones por cuenta 2003	16,48	40,68	3,57
Transacciones por cuenta 2004	21,18	44,36	4,23

Fuente: Autoras. Datos La Empresa Confidencial.2004.

Con estos nuevos datos, se realiza un análisis de sensibilidad para determinar cuanto será el incremento en la utilidad del negocio bancario.

Tabla 28. Análisis de sensibilidad proyectado

Análisis de Sensibilidad Proyectado						
% Activación tarjetas nuevas	Transacciones Adicionales Esperadas					
	2,0	3,50	4,70	4,80	4,90	5,00
50%	275.317	291.134	303.788	304.842	305.897	306.951
55%	275.511	291.325	303.976	305.030	306.085	307.139
60%	275.705	291.516	304.165	305.219	306.273	307.327
65%	275.899	291.707	304.353	305.407	306.461	307.515
70%	276.093	291.898	304.542	305.595	306.649	307.703
75%	276.287	292.089	304.730	305.784	306.837	307.891
80%	276.481	292.280	304.919	305.972	307.025	308.079
85%	276.675	292.471	305.107	306.160	307.214	308.267
90%	276.869	292.662	305.296	306.349	307.402	308.454
95%	277.063	292.853	305.484	306.537	307.590	308.642

Fuente: Autoras.

Al tener en 4,7 las transacciones adicionales esperadas y en 80% la activación de tarjetas nuevas, se obtiene una utilidad de \$304.919 MM, comparada con la anterior se aumenta la utilidad.

Al aumentar la utilidad del negocio bancario, la transaccionalidad aumenta, es decir se incrementa el uso de las tarjetas, representando mayores beneficios para los Bancos y mayores ingresos para la franquicia, que van a soportar los nuevos gastos de personal y estructura, y a la vez se pueden reducir los costos que la franquicia le cobra al Banco discriminados en costos de procesamiento y costos de franquicia.

Los gastos de personal están representados en la tabla 22, donde su monto anual es de \$180.046.000 incluyendo la capacitación respectiva. Los gastos actuales del área son de \$69.425.000, lo que representaría un aumento de \$110.621.000.

Si se obtiene la rentabilidad esperada de la aplicación del mercadeo relacional se tiene que la relación costo beneficio aumenta a 1.36, es decir que por cada peso que se invierte hay un retorno de 36 pesos adicionales.

Tabla 29. Relación Costo Beneficio

Relación Costo beneficio Inicial	
Inversiones Franquicia	14.160.276.119
Inversión propuesta	180.046.000
Total inversión	14.340.322.119
Ingresos esperados a 2004*	17.663.525.357
Relación Costo beneficio	1,23

* Sin acciones de mercadeo dirigido

Relación Costo beneficio Proyectada	
Inversiones Franquicia	14.160.276.119
Inversión propuesta	180.046.000
Total inversión	14.340.322.119
Ingresos esperados a 2004*	19.550.062.572
Relación Costo beneficio	1,36

* Con acciones de mercadeo dirigido

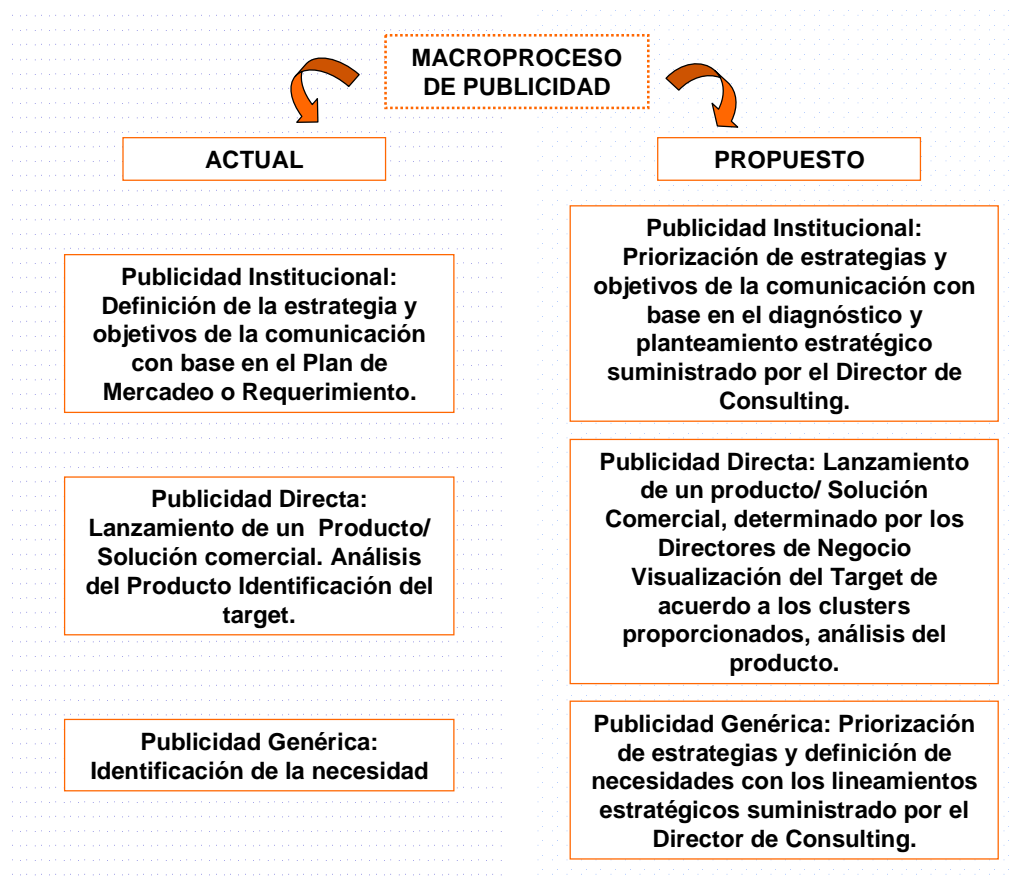
Fuente: Autoras

8. MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA DE MERCADEO

8.1 PARALELO ENTRE LOS PROCESOS ANTERIORES Y LOS PROPUESTOS

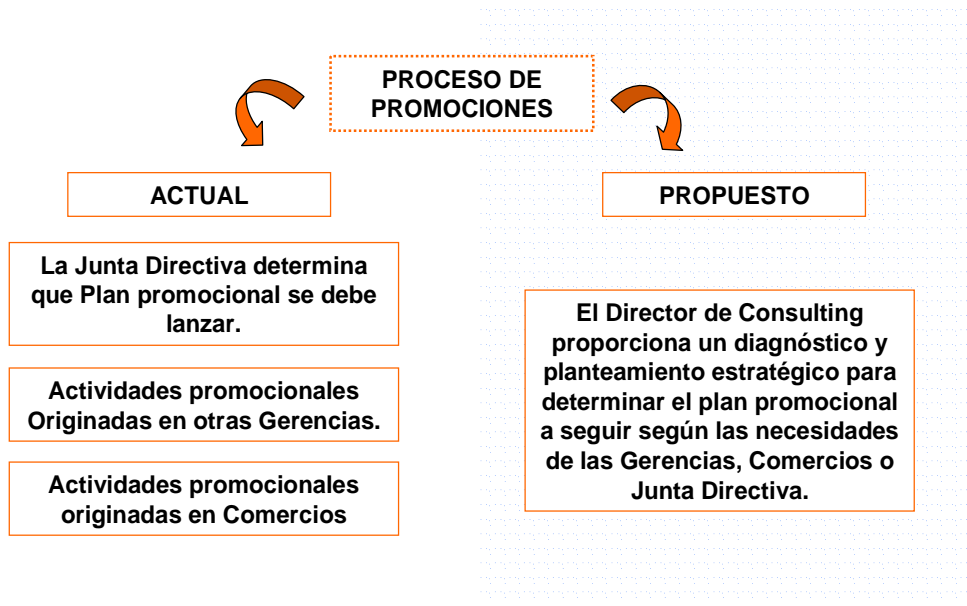
El cambio de los procesos está determinado por el inicio de los mismos ya que sus necesidades o análisis iniciales tendrán nuevos parámetros gracias a las funciones realizadas por el Director de consulting.

Figura 20. Paralelo del macroproceso de publicidad de la dirección de comunicaciones



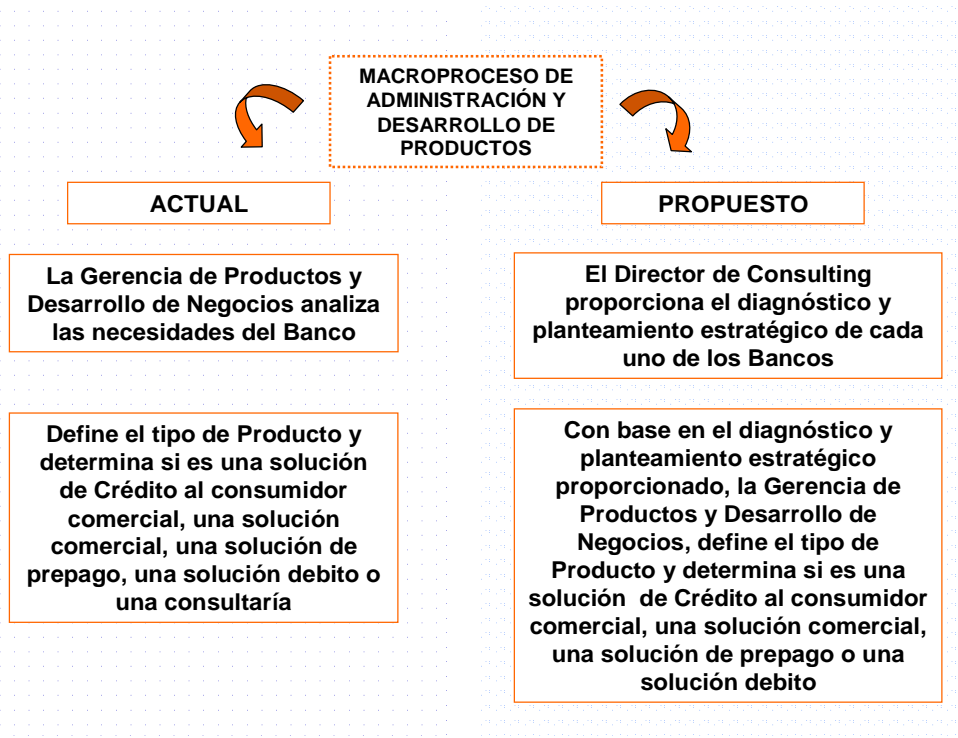
Fuente: Autoras

Figura 21. Paralelo del proceso de promociones de la dirección de alianzas y estrategias de mercadeo



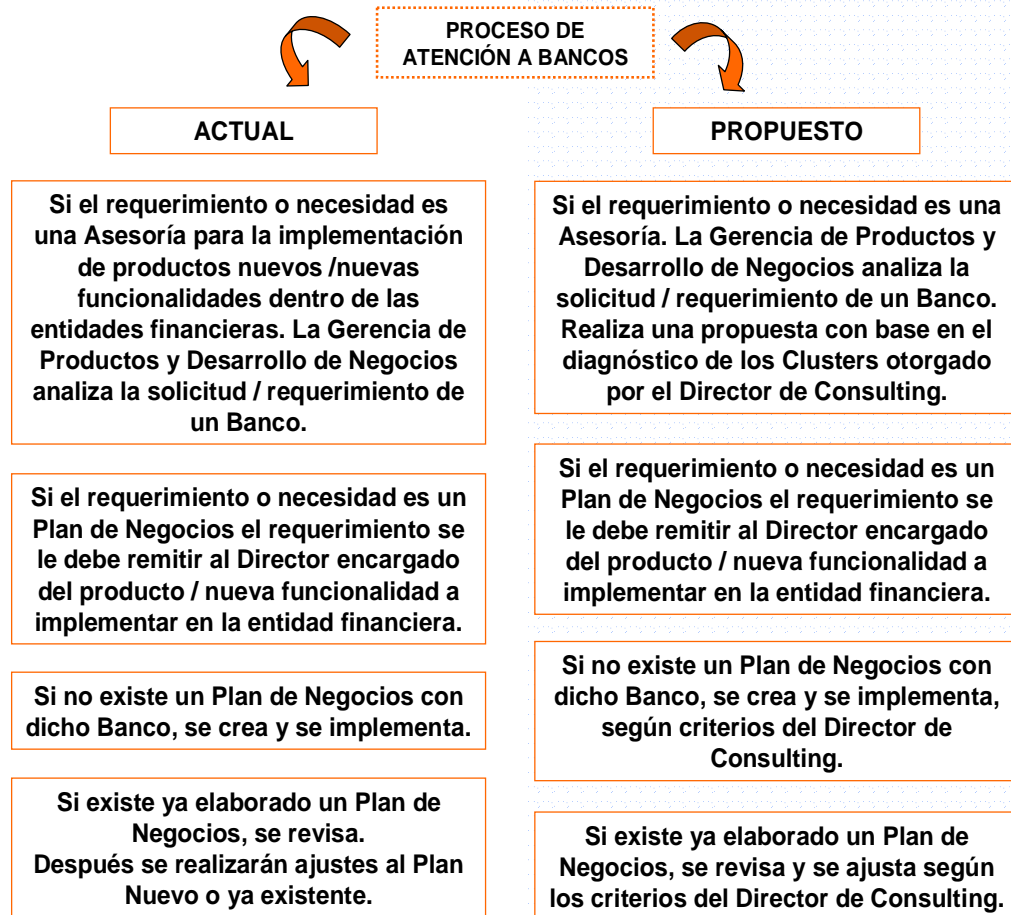
Fuente: Autoras

Figura 22. Paralelo del macroproceso de administración y desarrollo de productos de la gerencia de productos y desarrollo de negocios



Fuente: Autoras

Figura 23. Paralelo del proceso de atención a bancos de la gerencia de productos y desarrollo de negocios



Fuente: Autoras

8.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE PROCESOS CON EL NUEVO ENFOQUE

Dirección de Comunicaciones y Publicidad (DC)

Anexo S. Diagrama de Flujo. Proceso propuesto de comunicación y publicidad.

1. MACROPROCESO DE PUBLICIDAD

1.1. Proceso de Publicidad Institucional

- 1.1.1. Definición de la Estrategia y objetivos de la comunicación con base en el diagnóstico y planteamiento estratégico suministrado por el Director de Consulting.

- 1.1.2. Desarrollo de piezas publicitarias que determinan cual es el mensaje de la publicidad (POP (Point of Purchase), Correo directo, etc.)
- 1.1.3. Medición con indicadores
- 1.2. Proceso de Publicidad Directa
 - 1.2.1. Lanzamiento de un Producto/ Solución comercial
 - 1.2.2. Análisis del Producto
 - 1.2.3. Diseño de Piezas publicitarias
 - 1.2.4. Medición con indicadores
- 1.3. Proceso de Publicidad Genérica
 - 1.3.1. Identificación de la necesidad
 - 1.3.2. Diseño y producción de la pieza
 - 1.3.3. Ubicación estratégica

Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo (DAEM)

Anexo T. Diagrama de Flujo. Proceso propuesto de alianzas y estrategias de mercadeo.

1. PROCESO DE PROMOCIONES:

- 1.1. El Director de Consulting proporciona un diagnóstico y planteamiento estratégico para determinar el plan promocional a seguir según las necesidades de las Junta Directiva.
 - 1.1.1. Se realiza la presentación y justificación a la Junta Directiva, para su aprobación.
 - 1.1.2. Hacer lanzamiento.
 - 1.1.3. Evaluación y presentación de resultados.
 - 1.1.4. El Director de Consulting proporciona un diagnóstico y planteamiento estratégico para determinar el plan promocional a seguir según las necesidades de las Gerencias.
 - 1.1.5. Se estructura un plan de mercadeo
 - 1.1.6. Se realiza la presentación y justificación para su aprobación.
 - 1.1.7. Hacer lanzamiento.
 - 1.1.8. Evaluación y presentación de resultados
 - 1.1.9. El Director de Consulting proporciona un diagnóstico y planteamiento estratégico para determinar el plan promocional a seguir según las necesidades de los Comercios
 - 1.1.10. Se estructura un plan de mercadeo
 - 1.1.11. Se realiza la presentación y justificación para su aprobación.
 - 1.1.12. Hacer lanzamiento.
 - 1.1.13. Evaluación y presentación de resultados

Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios (GPDN)
--

Anexo U. Diagrama de Flujo. Procesos propuestos Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios.

1. MACROPROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS :

- 1.1. El Director de Consulting proporciona el diagnóstico y planteamiento estratégico de cada uno de los Bancos.
- 1.2. Con base en el diagnóstico y planteamiento estratégico proporcionado, la Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios, define el tipo de Producto y determina si es una solución de Crédito al consumidor comercial, una solución comercial, una solución de prepago o una solución debito.
- 1.3. ***Si es una solución de crédito al consumidor:***
 - 1.3.1. Se define el nombre del producto al interior del banco.
 - 1.3.2. El banco diseña el cromalín (Ver glosario).
 - 1.3.3. Si este NO es aceptado por La empresa y por Banco; se rediseña el cromalín.
 - 1.3.4. La Gerencia de Proyectos especiales entrega las cintas de refresco y las tarjetas de prueba.
 - 1.3.5. Verificación de los plásticos.
 - 1.3.6. Todas las áreas hacen seguimiento en ambiente de producción.
 - 1.3.7. La Dirección de Operaciones hace la compensación.
 - 1.3.8. El Banco saca a producción el producto.
- 1.4. ***Si es una solución comercial.***
 - 1.4.1. Se define si es una tarjeta empresarial o corporativa o un producto Distribución.
 - 1.4.2. Si es una tarjeta empresarial o corporativa, se realiza el mismo proceso de crédito al consumidor, si es un producto Distribución, se define el nombre del producto al interior del banco.
 - 1.4.3. El banco diseña el cromalín
 - 1.4.4. Si este NO es aceptado por La empresa y por Banco; se rediseña el cromalín
 - 1.4.5. La Gerencia de Proyectos especiales entrega las cintas de refresco y las tarjetas de prueba.
 - 1.4.6. Verificación de los plásticos.
 - 1.4.7. Habilita los comercios afiliados al producto
 - 1.4.8. La Gerencia Regional notifica al Comercio.
 - 1.4.9. La Gerencia Regional instala el Software de pago automático
 - 1.4.10. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios da respuesta de la solución.
 - 1.4.11. El Banco saca a producción el producto.
- 1.5. ***Si es una solución de Prepago***
 - 1.5.1. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios define el nombre del producto.
 - 1.5.2. Define el esquema comercial, el tipo de producto y sus variables.
 - 1.5.3. Revisa el contrato y la confidencialidad del mismo.
 - 1.5.4. El banco diseña el cromalín.
 - 1.5.5. Si este NO es aceptado por La empresa y por el Banco; se rediseña el cromalín.
 - 1.5.6. Genera archivos de canje.
 - 1.5.7. Revisa reportes generados por el sistema.

- 1.5.8. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios da respuesta de la solución.
- 1.5.9. El Banco saca a producción el producto.

1.6. Si es una solución Débito

- 1.6.1. Se define el nombre del producto al interior del banco.
- 1.6.2. El banco diseña el cromalín.
- 1.6.3. Si este NO es aceptado por La empresa y por Banco; se rediseña el cromalín.
- 1.6.4. La Gerencia de Proyectos especiales entrega las cintas de refresco y las tarjetas de prueba.
- 1.6.5. Verificación de los plásticos.
- 1.6.6. La Dirección de Operaciones hace la compensación.
- 1.6.7. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios da respuesta de la solución.
- 1.6.8. El Banco saca a producción el producto.

2. PROCESO DE ATENCIÓN A BANCOS:

- 2.1. El proceso de atención a los Bancos (Miembro o potenciales) para todos los casos, se inicia con una necesidad / oportunidad, bien sea por parte de las entidades financieras o por parte directa de La empresa, en cabeza de la Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios o sus respectivos Directores. El Banco y/ó La Empresa se pone en contacto (bien sea vía mail o por vía telefónica) con la otra parte.
- 2.2. Direccionamiento de requerimientos, necesidades u oportunidades a las áreas técnicas de La Empresa en Colombia (áreas pertenecientes a la Vicepresidencia de Sistemas y Operaciones).
- 2.3. Direccionamiento de requerimientos, necesidades u oportunidades a La Empresa Internacional.
- 2.4. Direccionamiento de requerimientos, necesidades u oportunidades a la Gerencia de Aceptación y / ó Gerencias Regionales.
- 2.5. Si el requerimiento o necesidad es una Asesoría para la implementación de productos nuevos /nuevas funcionalidades dentro de las entidades financieras. La Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios analiza la solicitud / requerimiento de un Banco.
 - 2.5.1. Se realiza la propuesta con base en el diagnóstico de los Clusters otorgado por el Director de Consulting.
 - 2.5.2. Se presenta el caso al Banco, si este no está de acuerdo con la propuesta, la propuesta será nuevamente realizada y se volverá a presentar.
 - 2.5.3. Cuando el Banco acepte la propuesta se realiza la implementación.
- 2.6. Si el requerimiento o necesidad es un Plan de Negocios el requerimiento se le debe remitir al Director encargado del producto / nueva funcionalidad a implementar en la entidad financiera.
 - 2.6.1. Se evalúa si existe un Plan de Negocios.
 - 2.6.2. Si no existe un Plan de Negocios con dicho Banco, se crea y se implementa, según criterios del Director de Consulting.
 - 2.6.3. Si existe ya elaborado un Plan de Negocios, se revisa y se ajusta según los criterios del Director de Consulting.

- 2.6.4. Se realiza seguimiento del Plan.
- 2.7. Si no se encuentra ningún direccionamiento posible, se devuelve el caso al Banco.

3. PROCESO DE CONSULTING

- 3.1. El Director de Consulting analiza la necesidad del Banco o área y determina el proceso a realizar: segmentación, administración de campañas, líneas de crédito o retención,
- 3.2. **Si es un proceso de segmentación.**
 - 3.2.1. Se diagnostica y define la información proveniente del Banco.
 - 3.2.2. Se desarrolla un plan de trabajo.
 - 3.2.3. Define los requerimientos necesarios.
 - 3.2.4. Genera la información, identificando las fuentes de datos, agrupando los establecimientos y productos.
 - 3.2.5. Define clusters.
 - 3.2.6. Realiza análisis preliminares
 - 3.2.7. Entrega la información analizada.
- 3.3. **Si es un proceso de administración de campañas**
 - 3.3.1. Hace requerimientos y diagnóstico de la información.
 - 3.3.2. Se crean ofertas exclusivas para cada segmento
 - 3.3.3. Selección de micropruebas a desarrollar.
 - 3.3.4. Se hace un plan de acción, con las actividades puntuales a desarrollar y su cronograma.
- 3.4. **Si es un proceso de líneas de crédito o retención**
 - 3.4.1. Se desarrolla un plan de trabajo.
 - 3.4.2. Se analiza la información.
 - 3.4.3. Se identifica la oportunidad, según los clusters determinados.
 - 3.4.4. Se diagnostica y se propone un plan estratégico a seguir.

9. CONCLUSIONES

Se mejoran las prácticas actuales realizadas en los procesos mediante el enfoque del mercadeo dirigido gracias a que se aumenta la satisfacción del cliente y por lo tanto la transaccionalidad.

Desarrollando acciones estratégicas y comerciales con los Bancos miembros, se logra un crecimiento sostenido en cada una de las líneas de producto, que mejora su rentabilidad y permite aumentar la participación Visa en los segmentos y mercados claves. La estrategia debe lograr el mejoramiento del uso del producto y la preferencia por la marca.

Al realizar una reestructuración organizacional se optimizan los procesos, ya que se reducen tiempos muertos y se realiza una repartición de cargas de trabajo creando nuevos cargos quienes realizan las funciones operativas.

La creación de la nueva área permite que los procesos relacionados con el tarjeta habiente tengan un input (entrada) diferente, en donde se enfoque el servicio prestado a las necesidades específicas encontradas en los clientes, dadas por los ejercicios de segmentación.

Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación, obteniendo así, mayor número de transacciones traducidas en una mejor rentabilidad para los Bancos miembro, cumpliendo con el objetivo de Visa.

Las marcas líderes logran un crecimiento superior mediante la construcción de una ventaja intangible que va más allá del desempeño funcional, que es esencial para la lealtad a largo plazo.

En el área de consulting se debe evitar la rotación por el tiempo que se invierte en capacitación especializada.

La utilidad para la franquicia, teniendo en cuenta los costos de inversión propuestos y las inversiones previamente establecidas para el negocio, sin esperar retornos sobre las acciones de mercadeo dirigido, arroja un costo beneficio de 1.23. Una vez aplicada la nueva metodología este costo beneficio aumenta 13 puntos, pasa de 1.23 a 1.36. Teniendo en cuenta que la utilidad de la compañía pasa de \$17.663 MM a \$19.550 MM.

BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ C., Augusto. La administración de sueldos y salarios. 6 ed. Bogotá: Taller Gráfico Ortiz. 292 p.
- ANDERSON, R.G. Organización y Métodos. Madrid: EDAF, s.f. 438 p.
- BLANK, Leland T, TARQUIN, Anthony J. Ingeniería Económica. 3 ed. Naucalpán de Juárez, México: Mc Graw-Hill, 1997. 546 p.
- EILON, Samuel. La producción: planificación, organización y control. Barcelona: Labor, 1976. 694p.
- HALL, L. Administración de Empresas. Madrid: EDAF, s.f. 447 p.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado: Normas técnicas colombianas sobre Documentación. Bogotá: ICONTEC, 2004. 63 p.
- KOTLER, Philip. Mercadotecnia. 3 ed. Naucalpán de Juárez, México: Prentice Hall, 1996. 746 p.
- NIEBEL, Benjamín. Ingeniería Industrial: métodos, tiempos y movimientos. 9 ed. Bogotá: Alfaomega, 1998. 880 p.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Introducción al Estudio del Trabajo: publicado bajo la dirección de George Kanawaty. 4 ed. Ciudad de México: Limusa Noriega, 1998. 522 p.
- ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. 10 ed. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1998.
- PRIDE, William. Uno por Uno: el Mercadeo del siglo XXI. Editorial Vergara, 1996. 340 p.
- SHINSKEY, F. Greg. Sistemas de control de procesos: aplicación, diseño y sintonización Alianzas de aprendizaje organizacional, cambio organizacional, alianzas estratégicas, comportamiento organizacional.
- TANZER, Michael "Globalizing the Economy," Monthly review, Vol.47, No.4, septiembre de 1996.
- SCHIFFMAN, Leon, LAZAR, Leslie. Comportamiento del Consumidor. Quinta edición. New York. Prentice Hall. 1997. 684p.

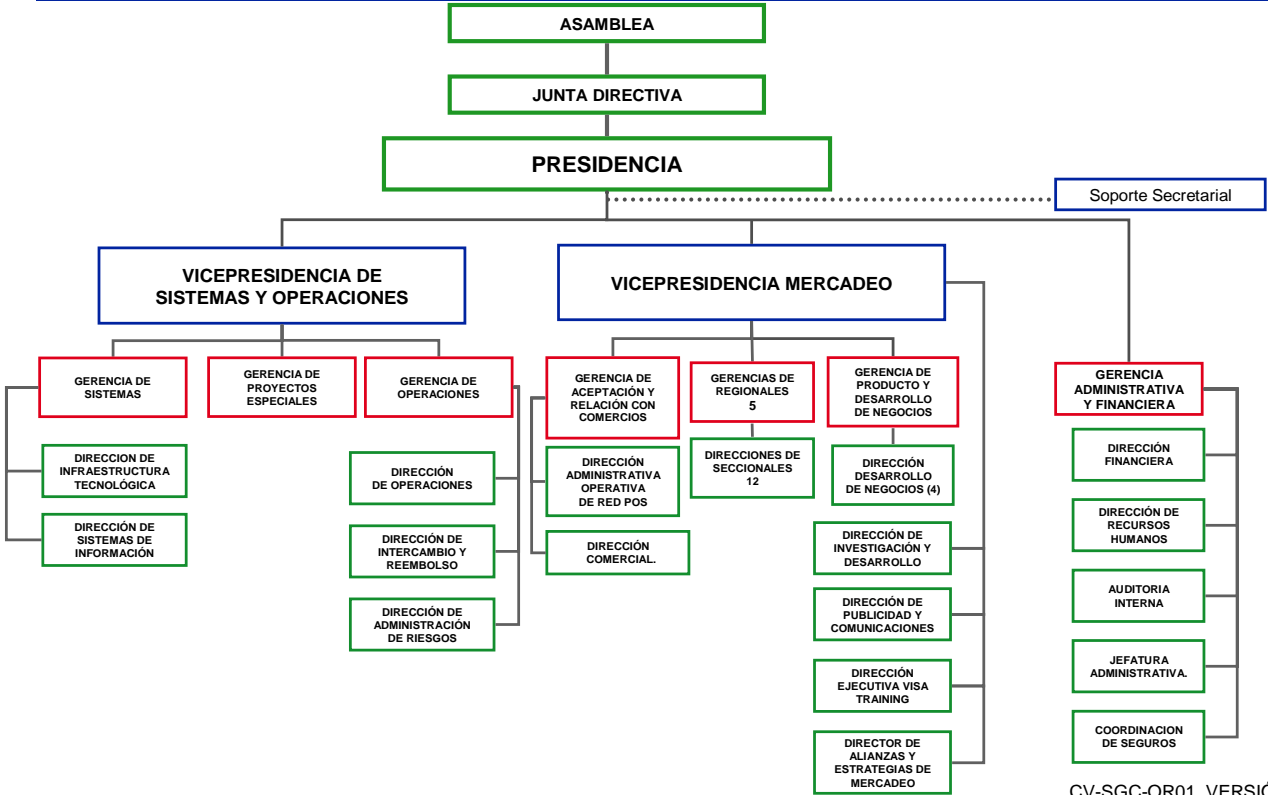
Anexo A. Datos generales de la compañía

Número de Empleados	350
Número de Oficinas	16
Porcentaje de Participación de Mercado de cada Producto (a Dic 2003, la Participación de cada Producto en la Facturación VISA - Crédito o Débito)	
Productos VISA Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Platinum 3,4% • Oro 27,17% • Clásica 46,41% • Corporativa 4,28% • Empresarial 11,72% • Distribución 4,92%
Productos VISA Débito	<ul style="list-style-type: none"> • Débito 11,47% • Electron 88,22% • Prepago 0,31%
Porcentaje de Participación Total de la marca a Diciembre de 2003	
Número de Tarjetas por Producto Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Clásica 929.894 • Oro 214.448 • Platinum 12.284 • Empresarial 29.465 • Corporativa 4.480 • Distribucion 682
Total Productos Crédito	1'191.253
Número de Tarjetas por Producto Débito	<ul style="list-style-type: none"> • Débito 124.514 • Electron 3'279.570 • Visa Cash Electron 8.637 • Visa Cash 5.893 • Visa Prepago 87.221
Total Productos Débito	3'505.835
Volumen de Ventas por Producto (cifras en millones)	
Productos VISA Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Platinum \$120.673 • Oro \$1'007.647 • Clásica \$1'603.442 • Corporativa \$147.736 • Empresarial \$405.046 • Distribución \$170.128
Productos VISA Débito	<ul style="list-style-type: none"> • Débito \$112.993 • Electron \$869.183 • Prepago \$3.643
TX Procesadas por Credibanco en su Red en el 2003	53'225.721 Transacciones
Número de Cajeros Visa Plus	3.500 cajeros en el país
Número de Comercios Afiliados	60.918 (de los cuales 18.361 cuentan con terminal de punto de venta)

Fuente: www.visa.com.co Cifras actualizadas a Dic de 2003.

Anexo B. Organigrama General

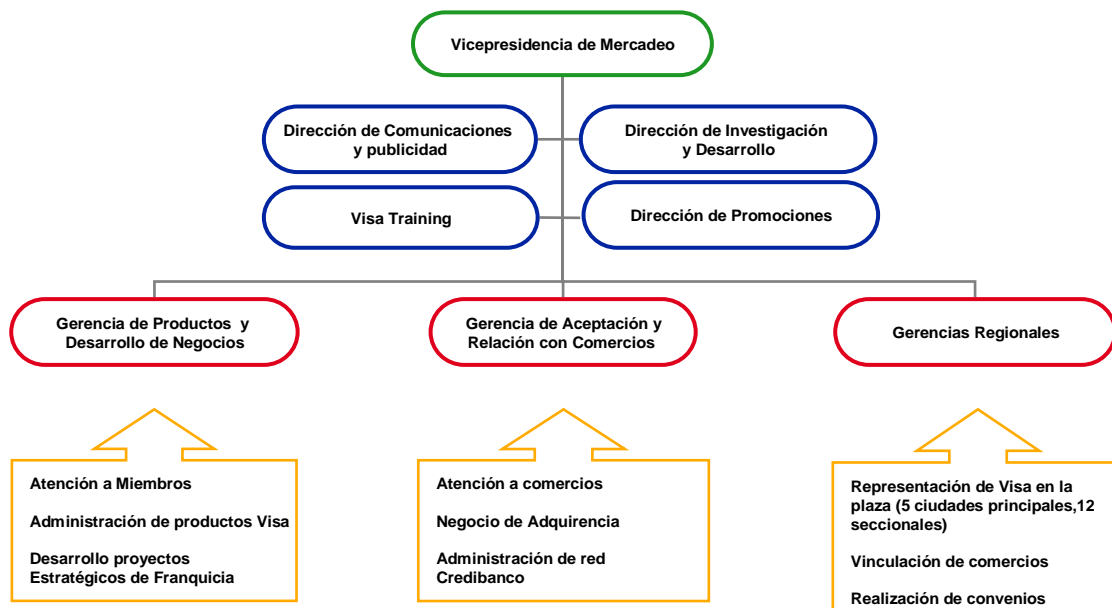
ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: La empresa. 2004

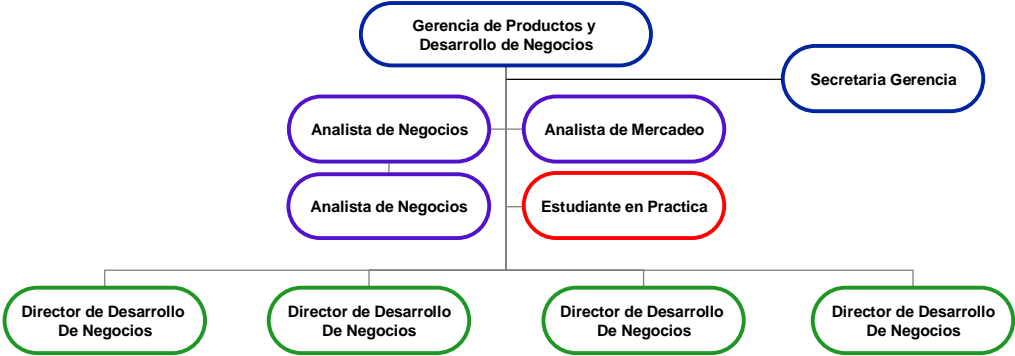
Anexo C. Organigrama Vicepresidencia de Mercadeo

ORGANIGRAMA VICEPRESIDENCIA DE MERCADEO



Anexo D. Organigrama Gerencia de Productos y Desarrollo de Negocios

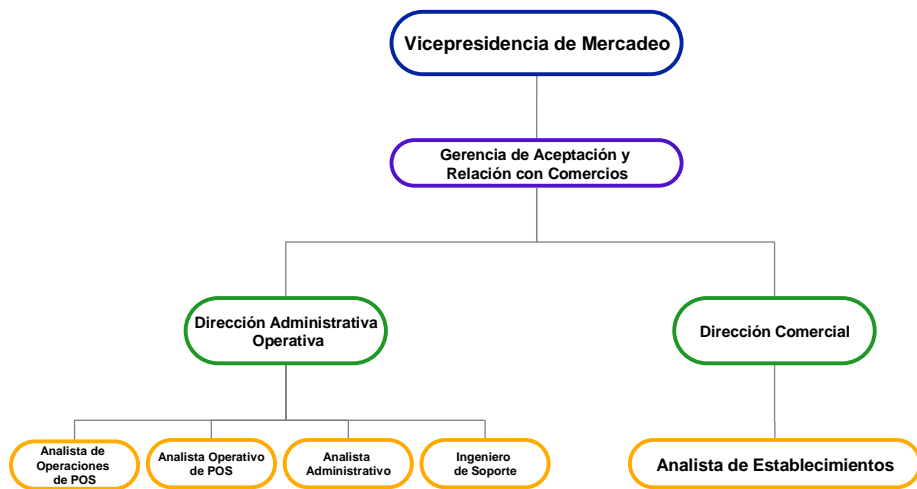
ORGANIGRAMA GERENCIA DE PRODUCTOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS



Fuente: La empresa. 2004

Anexo E. Organigrama Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios

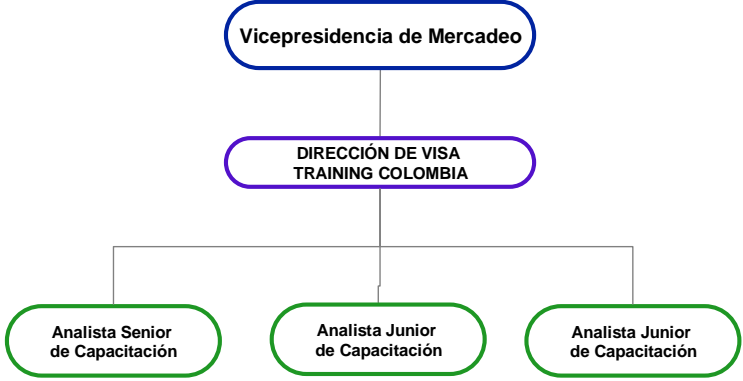
ORGANIGRAMA GERENCIA DE ACEPTACIÓN Y RELACIÓN CON COMERCIOS



Fuente: La empresa. 2004

Anexo F. Organigrama de Training Colombia

ORGANIGRAMA DE DIRECCIÓN EJECUTIVA VISA TRAINING COLOMBIA

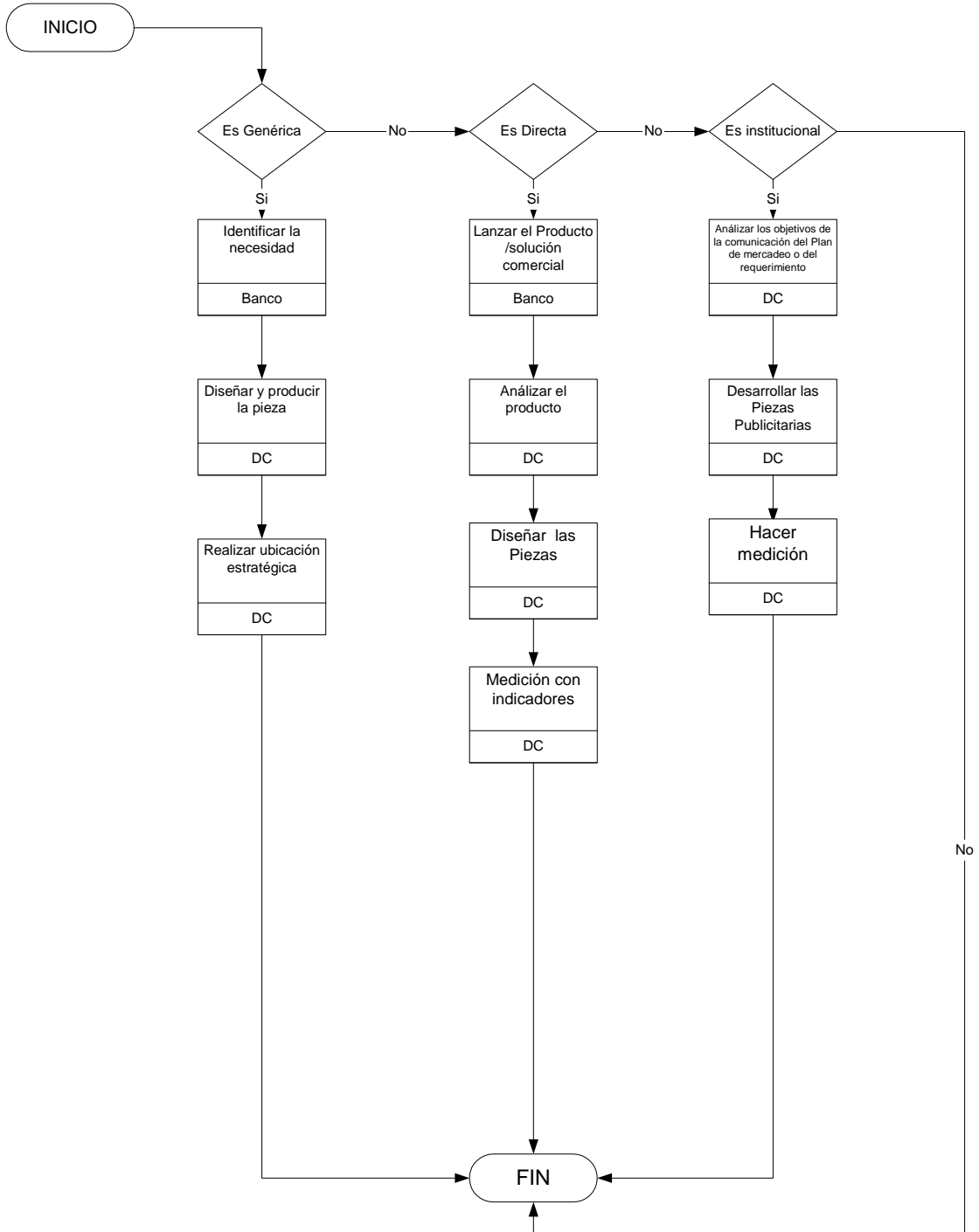


Fuente: La empresa. 2004

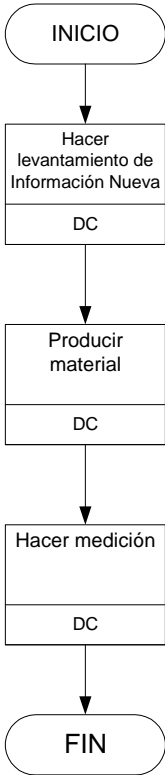
VISA COLOMBIA CONFIDENTIAL

Anexo G. Diagrama de flujo, procesos de publicidad

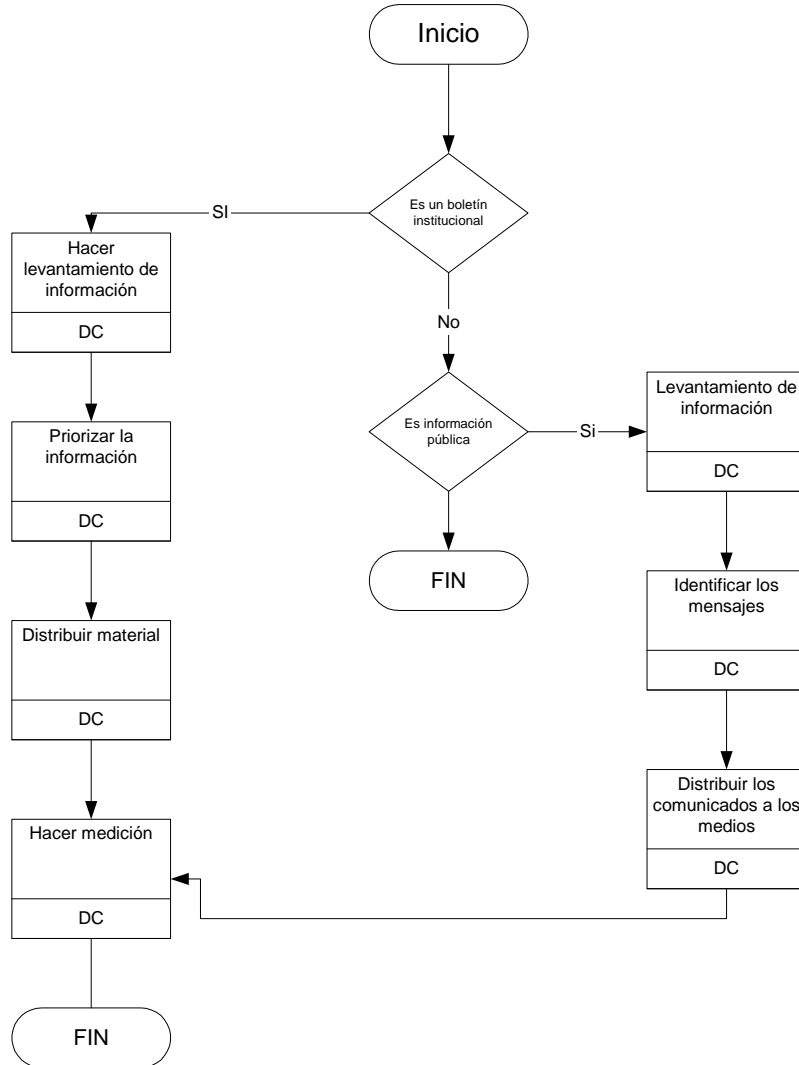
	Nombre del Macroproceso		Página 1/1
	Nombre del Proceso	Publicidad	Cod. CV-DC-PBD
	Responsable	Dirección de Comunicaciones (DC)	
	Fecha de realización	27-Ago-04	Fecha de Actualización



	Nombre del Macroproceso			Página 1/1
	Nombre del Proceso	Programa de Marca		Cod. CV-DC-PM
	Responsable	Dirección de Comunicaciones (DC)		
	Fecha de realización	27-Ago-04	Fecha de Actualización	

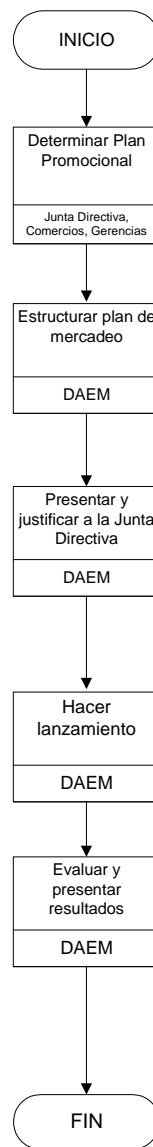


	Nombre del Macroproceso			Página 1/1
	Nombre del Proceso	Comunicaciones Corporativas		Cod. CV-DC-CC
	Responsable	Dirección de Comunicaciones (DC)		
	Fecha de realización	27-Ago-04	Fecha de Actualización	



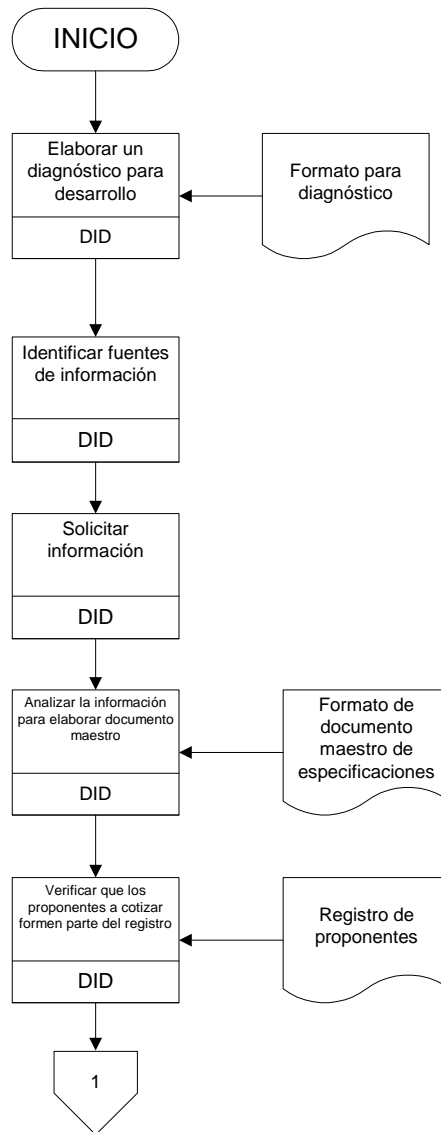
Anexo H. Diagrama de flujo, proceso de alianzas y estrategias de mercadeo

	Nombre del Macroproceso			Página 1/2
	Nombre del Proceso	Promociones		Cod. CV-DAEM-PR
	Responsable	Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo (DAEM)		
	Fecha de realización	27-Ago-04	Fecha de Actualización	

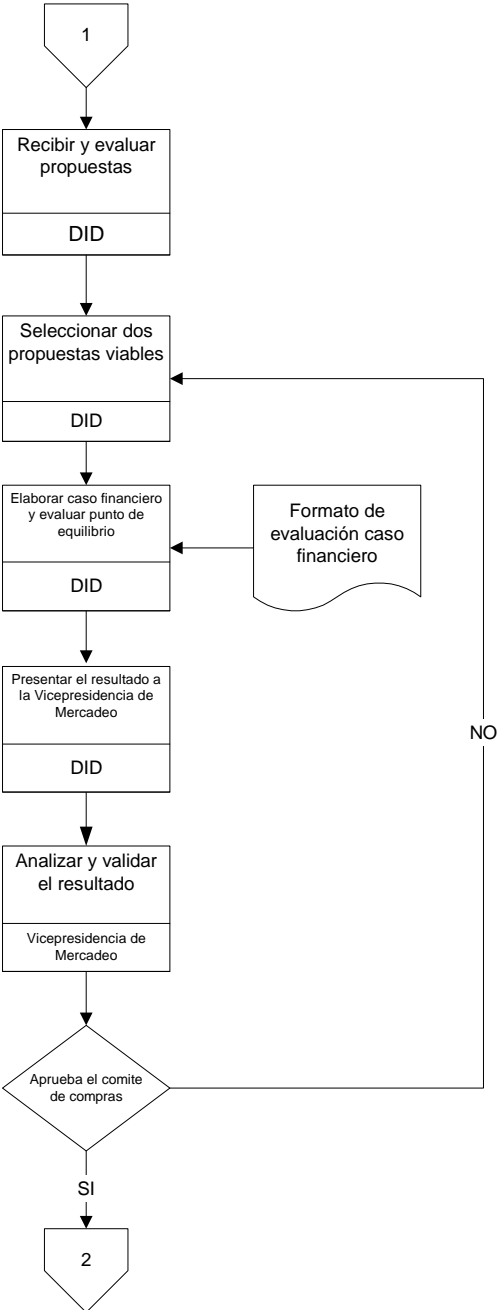


Anexo I. Diagrama de flujo, proceso de investigación y desarrollo

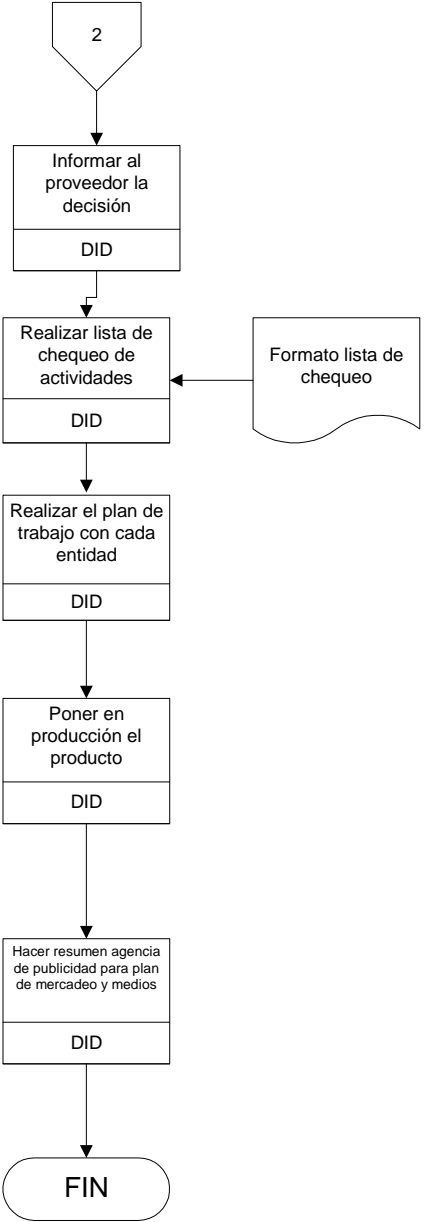
	Nombre del Macroproceso			Página 1/3
	Nombre del Proceso	Desarrollo de Productos		Cod. CV-DID-DP
	Responsable	Dirección de Investigación y Desarrollo (DID)		
	Fecha de realización	27-Ago-04	Fecha de Actualización	



	Nombre del Proceso	Desarrollo de Productos		Página 2/3
	Responsable	Dirección de Investigación y Desarrollo (DID)		
	Fecha de realización	27-Ago-04	Fecha de Actualización	



	Nombre del Proceso	Desarrollo de Productos		Página 3/3
	Responsable	Dirección de Investigación y Desarrollo (DID)		
	Fecha de realización	27-Ago-04	Fecha de Actualización	



Anexo J. Formato diagnóstico para desarrollo

Diagnóstico para desarrollo
Dirección de Investigación y Desarrollo

Área consultada:
Fecha de solicitud:

Marque con una X la información que requiera del área consultada

1. Comportamiento del negocio de emisor

- Indicadores de facturación
- Volumen de ventas y tarjetas
- Niveles de servicio

2. Comportamiento del negocio de adquirente

- Productividad de la red de POS por canal
- Niveles de servicio
- Comportamiento del fraude y contracargos por canal

3. Requerimientos técnicos y Funcionales

4. Opciones tecnológicas

5. Requerimientos legales

6. Experiencias en otros países

7. Fuentes a se consultadas

8. Cuadro de control de respuesta de las fuentes

Área encargada	Estado Revisión 1	Estado Revisión 2	Fecha de respuesta

Fuente: La empresa. 2004

Anexo K. Formato documento maestro de especificaciones

Documento maestro de especificaciones

Nombre del desarrollo: _____

Alcance del desarrollo:

Expectativas de los clientes:

Características de la funcionalidad esperada:

Requerimientos de integración técnica:

Anexo L. Formato evaluación caso financiero

Formato de evaluación impacto impuestos

Proyecto: _____

Supuestos impositivos

	Software	Otros
Impuesto de renta	30%	20%
Remesa	10%	
IVA	20%	
Base gravable	98%	
Timbre	3,0%	

Evaluación impuestos

Concepto	US \$	Renta	Remesa	IVA	Marginal	Total
Licencia de software	-	-	-	-	-	-
Soporte técnico	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	-	-	-	-	-	-
Asesoría	-	-	-	-	-	-

Fuente: La empresa. Confidencial 2004

Anexo M. Formato lista de chequeo actividades

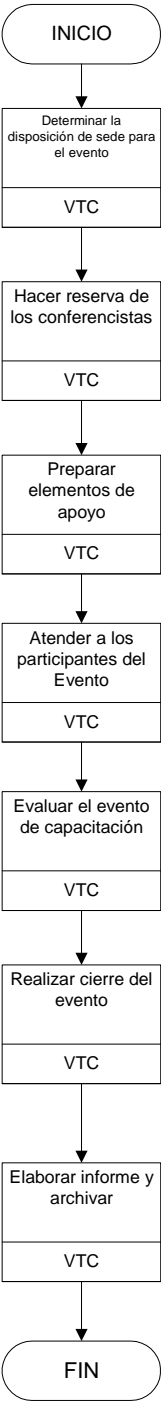
LISTA DE CHEQUEO ACTIVIDADES (NOMBRE DEL PROYECTO)

EMISOR	GS	GPE	GO	DID	DF	GARC
Procesos administrativos						
Mercadeo						
Libretos call center Definición de condiciones de reclamos (Declaración extrajuicio)			Coordinación con nuestro call center			
Capacitación call center Capacitación oficinas regionales Preguntas frecuentes Desarrollo de textos para páginas web				Desarrollo del material informativo Coordinación capacitación con el proveedor Ayuda banco condiciones con el TH		
Definición de contrato con el cliente						
Procesos de sistemas y operaciones						
Ajustes requeridos en el tandem Funcionalidad esperada del AS 400 Modificaciones base 24 Modificaciones compensación						
Manejo de llaves	Generación de llaves de CAVV de los bancos	Ingreso de llaves en los módulos de seguridad	Revisión formato de generación de llaves			
Envío de llaves a Arcot	Envío sobres de seguridad a custodios					
Mensaje de autenticación y validación en uno solo para Colombia		Validación de los indicadores en la mensajería				
Reclamos a Visa Internacional						
Diligenciamiento del compliance reducción código ECI				Solicitud a Visa de formatos y procedimiento - tiempos estimados		
Solicitud de investigación						
Servicio al cliente nuestro						
Consulta autenticación y pagos	Desarrollo para consulta de estas transacciones para servicio de las DDN y Call center					
Reporte a Financiera para facturación	Identificación de operaciones de consulta de saldo de las de autenticación Definición esquema de información a financiera					
Cobro TX autenticación diferente a las de cajero (consulta de saldo)					Inclusión de las nuevas tarifas en la facturación mensual	
Monitoreo riesgos y operaciones						
Informes para los bancos Mantenimiento de parámetros y bins (AS 400 - tandem con preautorizador)			Informe gerencial comportamiento del fraude VS TX Internet Envío actualización de parámetros local e internacional			
Desarrollos AS 400	Pruebas funcionalidad contratada con Asnet		Definición de formatos para el manejo de parámetros			
Herramientas de información						
Admin tool			Primer nivel de atención a bancos para controversias y llamadas clientes al call center			
Data upload tool		Instalación herramienta intercambio de información bancos -Arcot				
VTRS		Uso de la última versión VTRS para certificación PIT				
Bodega de datos	Desarrollo en el Datawarehouse para consulta de las diferentes áreas en sus temas					
Solicitudes AHS en Visa				Solicitud de log de transacciones para resolución de controversias		

Fuente: La empresa. Confidencial 2004

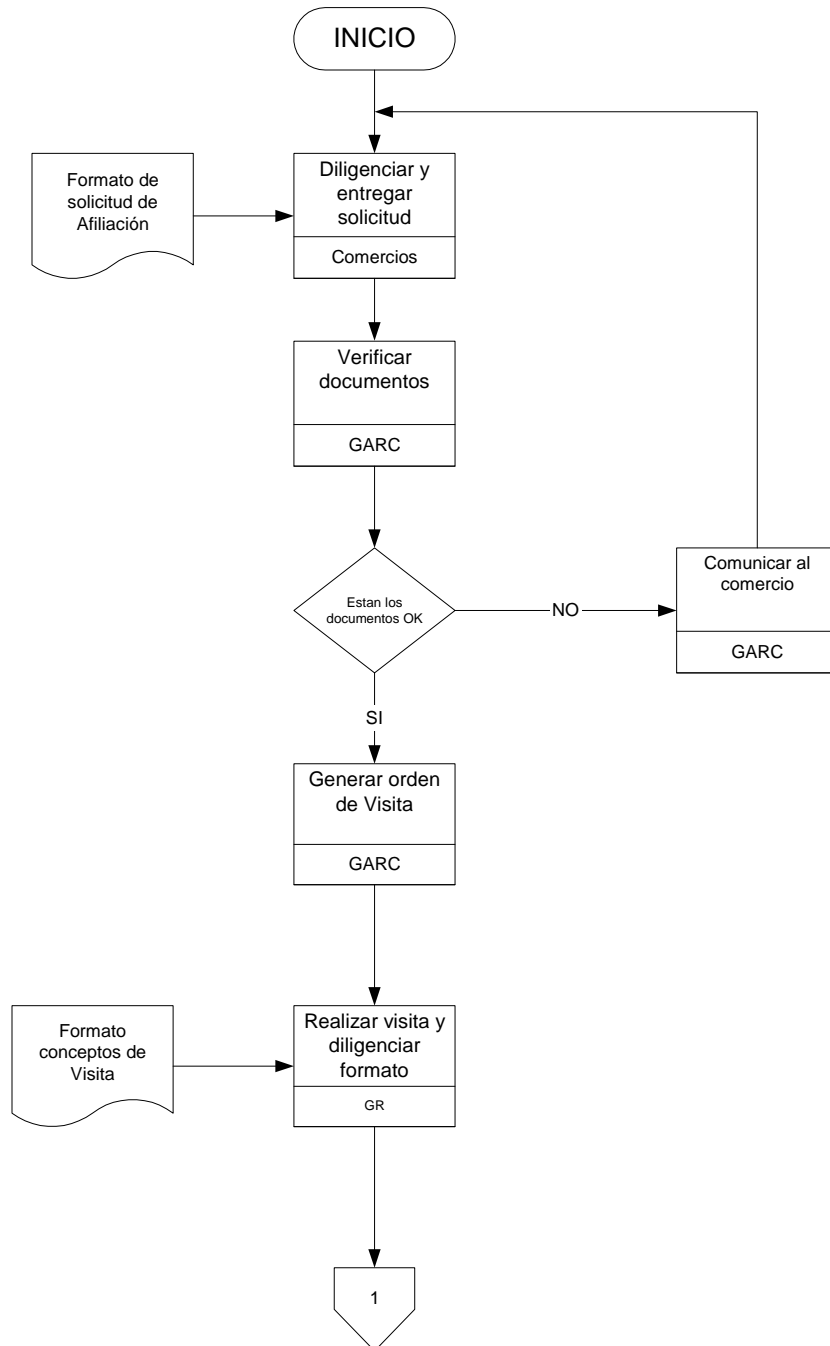
Anexo N. Diagrama de flujo, proceso de Training Colombia

	Nombre del Macroproceso			Página 1/2
	Nombre del Proceso	Capacitación		Cod. CV-VTC-CPTN
	Responsable	Training Colombia (VTC)		
	Fecha de realización	30-ago-04	Fecha de Actualización	

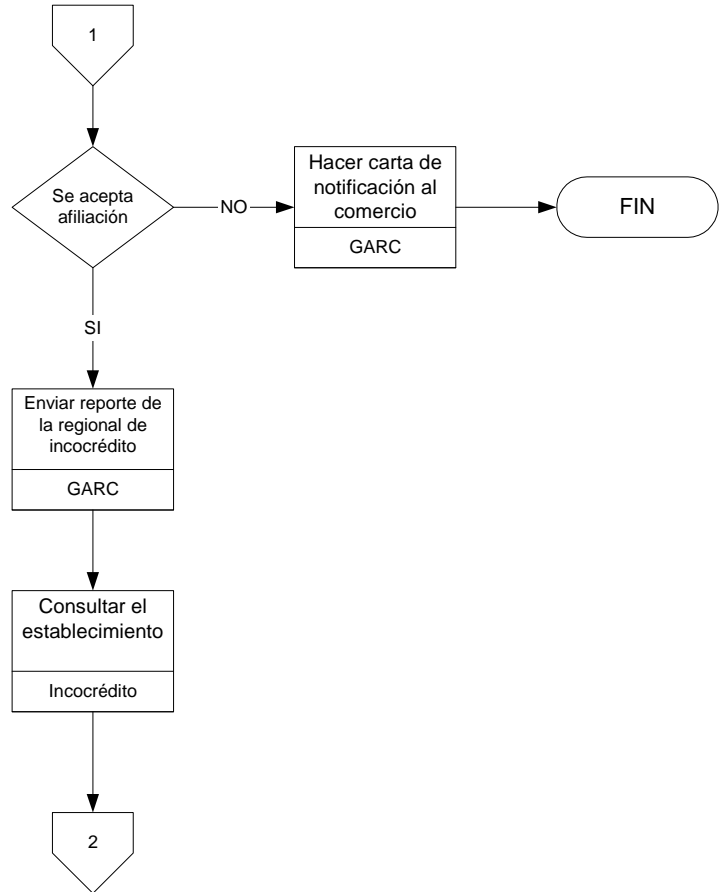


Anexo O. Diagrama de flujo, procesos de la gerencia de aceptación y relación con comercios

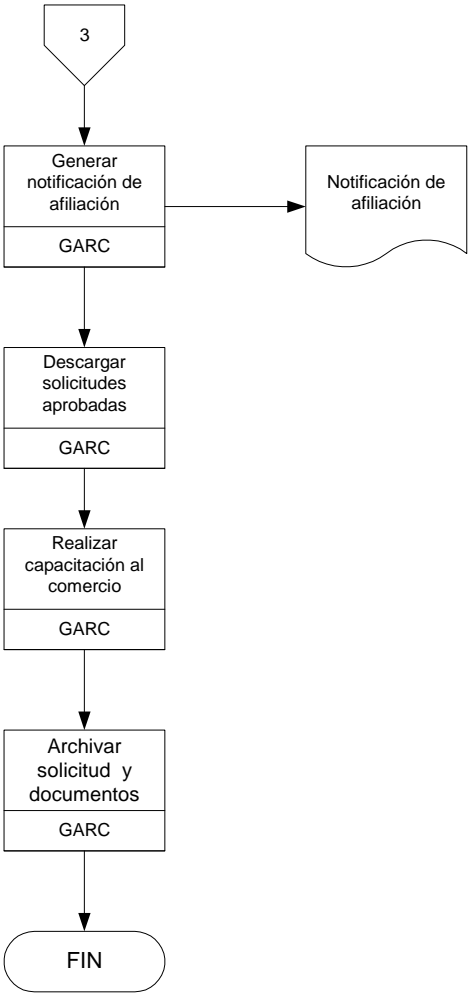
	Nombre del Macroproceso		Página 1/4
	Nombre del Proceso	Afiliación de Comercios	Cod. CV-GARC-AFCO
	Responsable	Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios	
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización



	Nombre del Proceso	Afiliación de Comercios		Página 2/4
	Responsable	Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios		Cod. CV-GARC-AFCO
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



	Nombre del Proceso	Afiliación de Comercios		Página 4/4
	Responsable	Gerencia de Aceptación y Relación con Comercios		
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



Anexo P. Formato concepto de visita



CONCEPTO DE VISITA

FECHA VISITA		
D	M	A/A

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO		
NOMBRE		
DIRECCION	TELEFONO	FAX
UBICACION		
ACTIVIDAD ECONOMICA		
HORARIO DE ATENCION	DIURNO <input type="checkbox"/>	NOCTURNO <input type="checkbox"/> LOS DOS <input type="checkbox"/>
POSEE DATAFONO	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	DE QUIEN
POSEE IMPRINTER	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	(ANEXAR COMPROBANTE)
PRINCIPAL	SUCURSAL	CODIGO

DATOS PERSONA A ENTREVISTAR		
PERSONA ENTREVISTADA		
ASPECTOS A EVALUAR		
ORGANIZACION	BUENA <input type="checkbox"/> (10)	REGULAR <input type="checkbox"/> (5) MALA <input type="checkbox"/> (0)
INSTALACIONES	GRANDE <input type="checkbox"/> (10)	MEDIANA <input type="checkbox"/> (5) PEQUEÑA <input type="checkbox"/> (0)
EXISTENCIA DE MERCANCIA	SI <input type="checkbox"/> (5)	NO <input type="checkbox"/> (0)
EXISTENCIA DE AVISO	SI <input type="checkbox"/> (5)	NO <input type="checkbox"/> (0)
PUNTAJE VISITA	AFILIABLE <input type="checkbox"/>	NO AFILIABLE <input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES

CREDITO BANCARIO

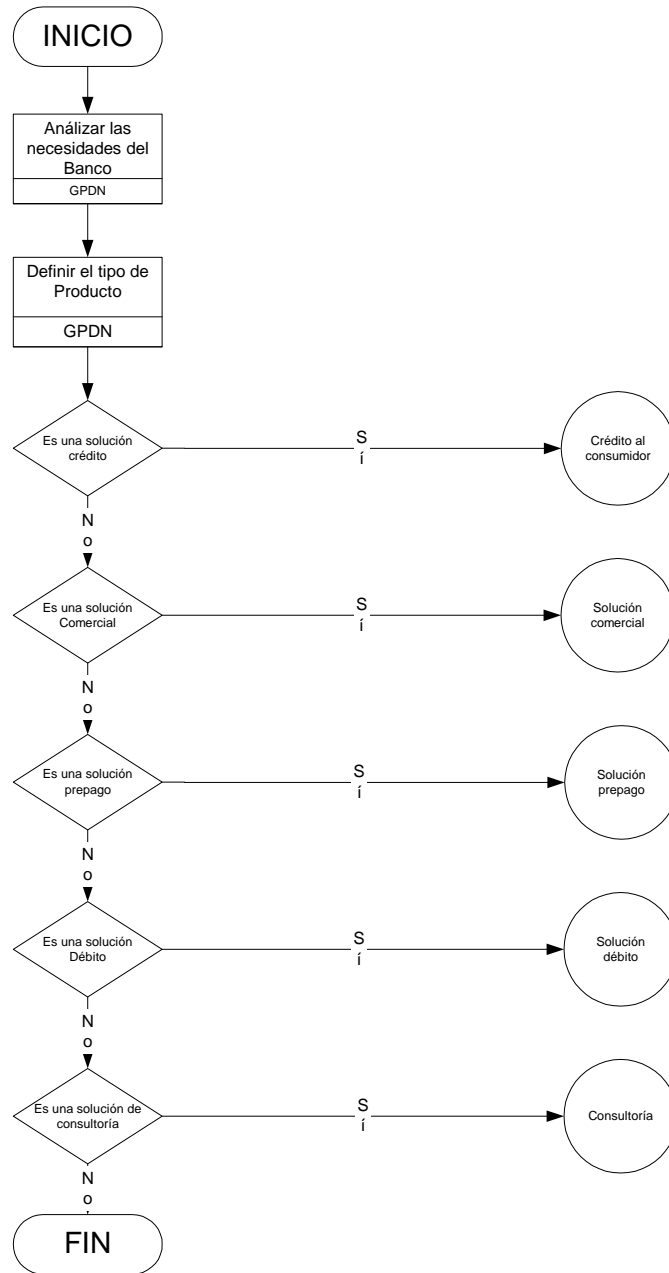
CV-GPO-PRO1-FT9

VERSION 2

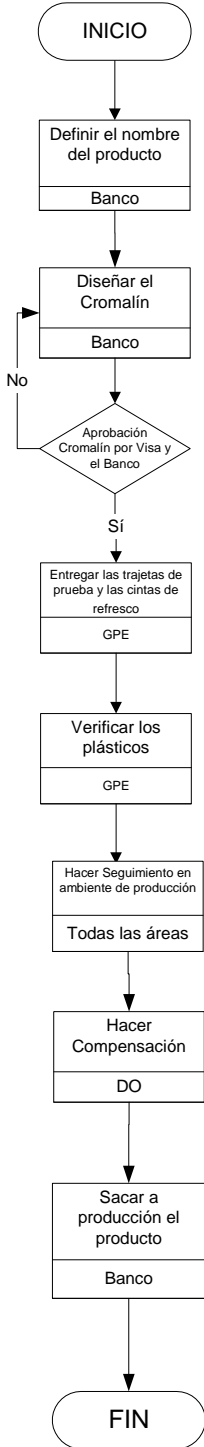
REPRESENTANTE DE CREDIBANCO: _____

Anexo R. Diagrama de flujo, procesos de la gerencia de productos y desarrollo de negocios

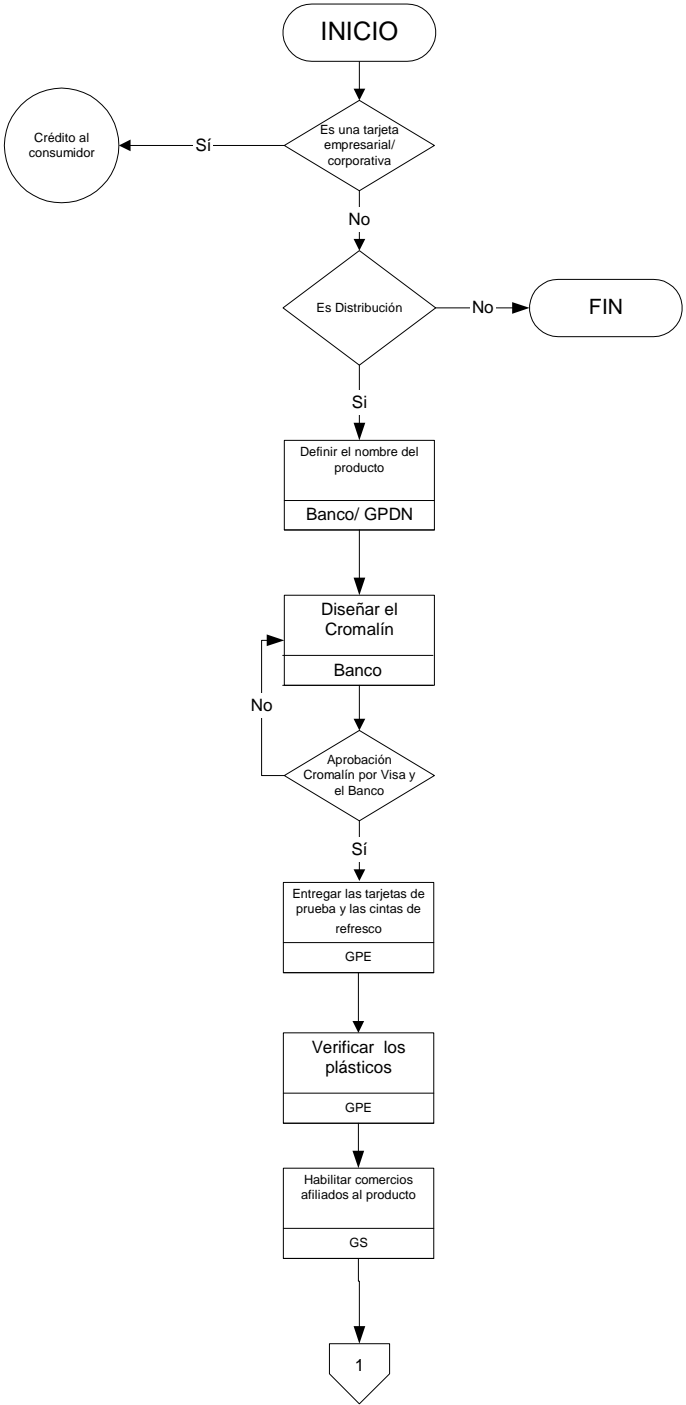
	Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos Visa	Página 1/1
	Nombre del Proceso		Cod. CV-GPDN-ADPV
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)	
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización



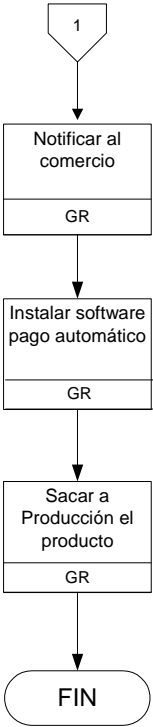
	Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos	Página 1/1
	Nombre del Proceso	Credito al Consumidor	Cod. CV-GPDN-ADPV_CC
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)	
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización



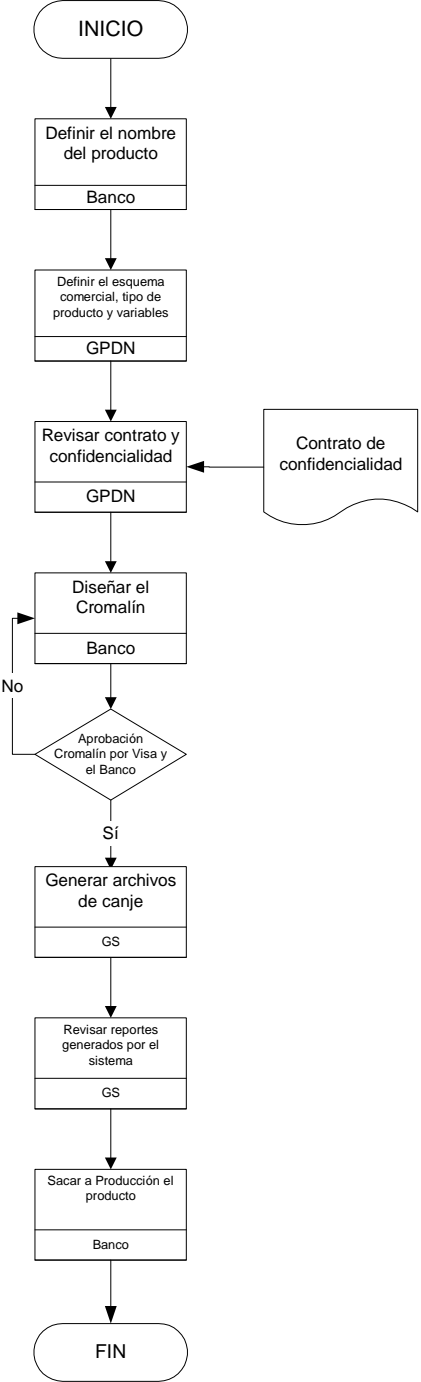
	Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos	Página 1/2
	Nombre del Proceso	Soluciones Comerciales	Cod. CV-GPDN-ADPV_SC
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)	
	Fecha de realización	01-sep-04	Fecha de Actualización



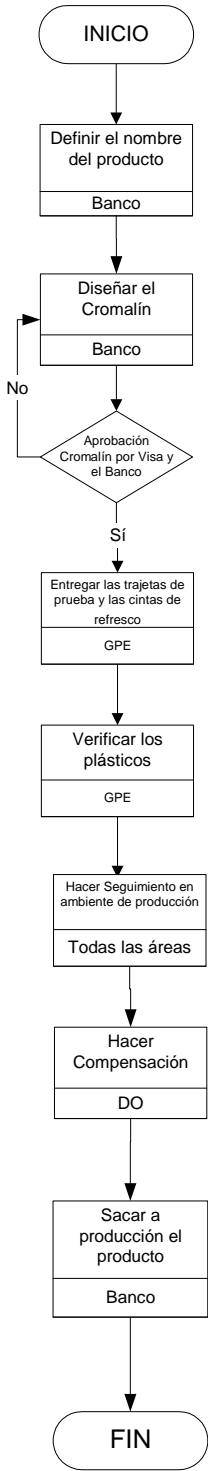
	Nombre del Proceso	Soluciones Comerciales		Página 2/2
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		Cod. CV-GPDN-ADPV_SC
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



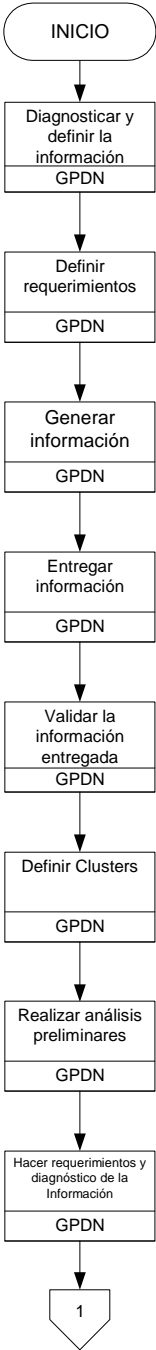
Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos		Página 1/1
Nombre del Proceso	Prepago		Cod. CV-GPDN-ADPV_PPG
Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



	Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos	Página 1/1
	Nombre del Proceso	Solución Debito	Cod. CV-GPDN-ADPV_SD
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)	
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización



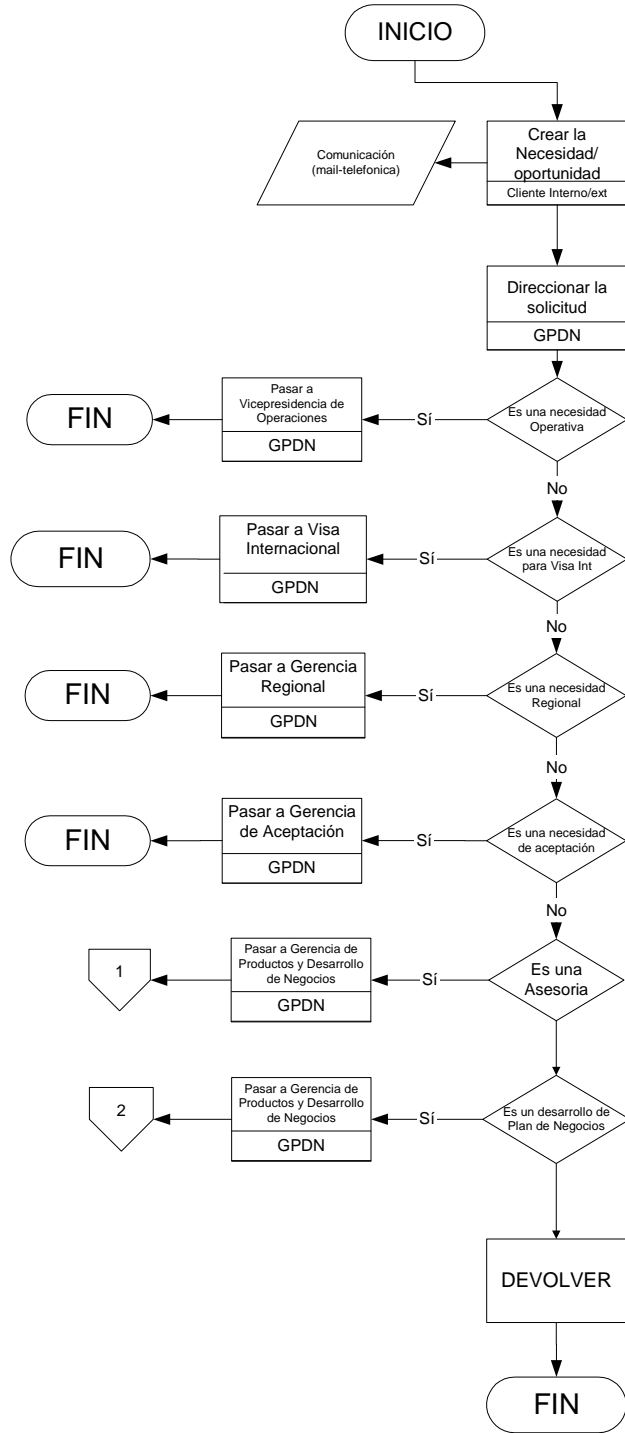
	Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos	Página 1/2
	Nombre del Proceso	Consultoría	Cod. CV-GPDN-ADPV_CTR
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)	
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización



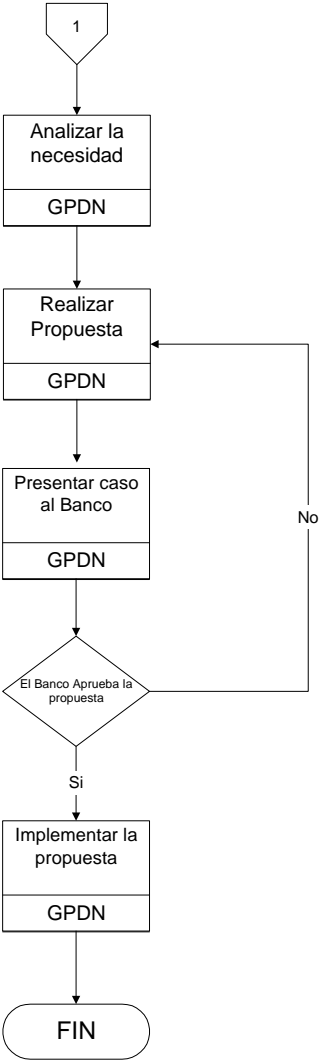
	Nombre del Proceso	Consultoría		Página 2/2
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



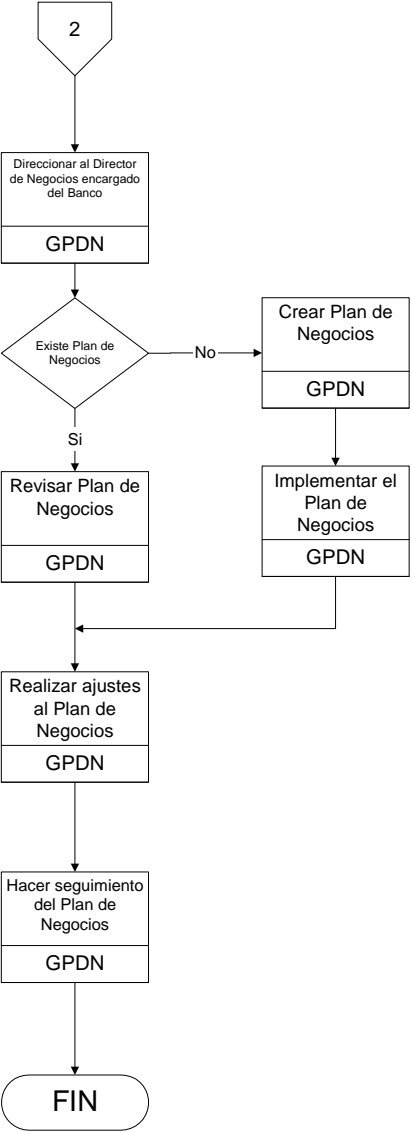
	Nombre del Macroproceso			Página 1/3
	Nombre del Proceso	Atención a Bancos		Cod. CV-GPDN-AB
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



	Nombre del Proceso	Atención a Bancos		Página 2/3
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



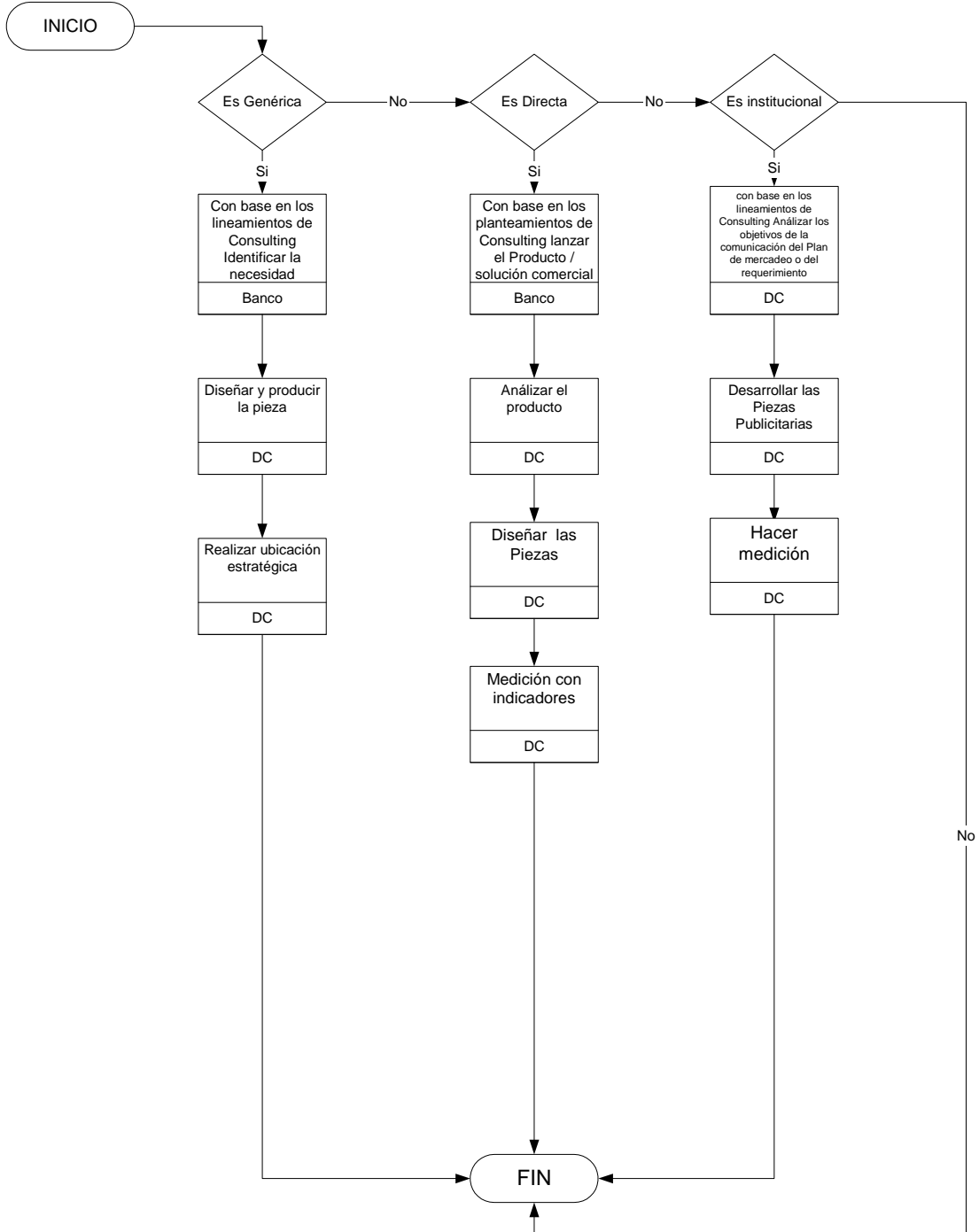
	Nombre del Proceso	Atención a Bancos		Página 3/3
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



DIAGRAMAS DE FLUJO PARA LOS PROCESOS PROPUESTOS

Anexo S. Diagrama de flujo. Proceso propuesto de comunicaciones y publicidad

	Nombre del Macroproceso		Página 1/1
	Nombre del Proceso	Publicidad	Cod. CV-DC-PBD
	Responsable	Dirección de Comunicaciones (DC)	
	Fecha de realización	27-Ago-04	Fecha de Actualización



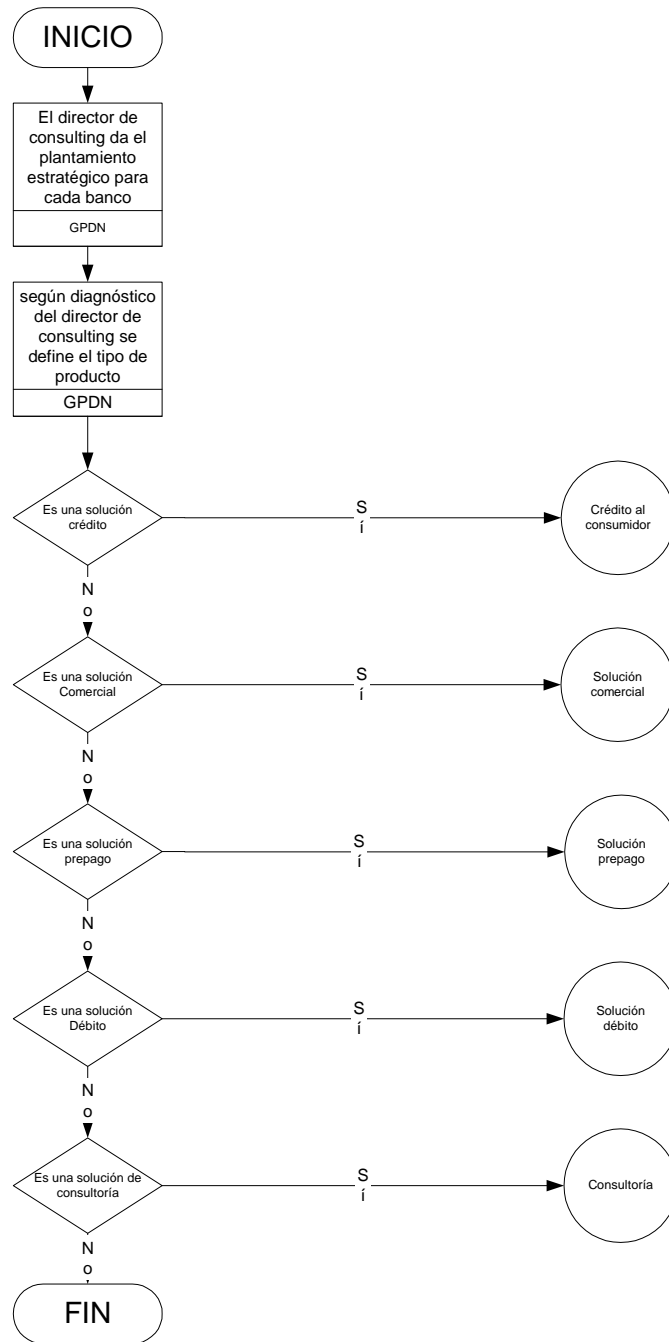
Anexo T. Diagrama de flujo. Proceso propuesto de alianzas y estrategias de mercadeo

	Nombre del Macroproceso			Página 1/2
	Nombre del Proceso	Promociones		Cod. CV-DAEM-PR
	Responsable	Dirección de Alianzas y Estrategias de Mercadeo (DAEM)		
	Fecha de realización	27-Ago-04	Fecha de Actualización	

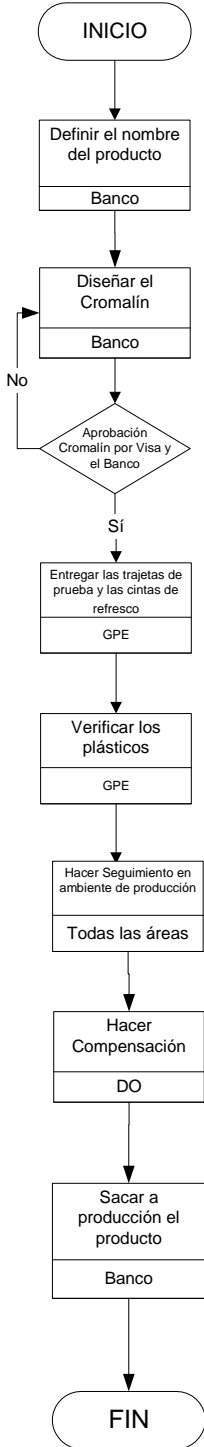


Anexo U. Diagrama de flujo. Procesos propuestos proceso gerencia de productos y desarrollo de negocios

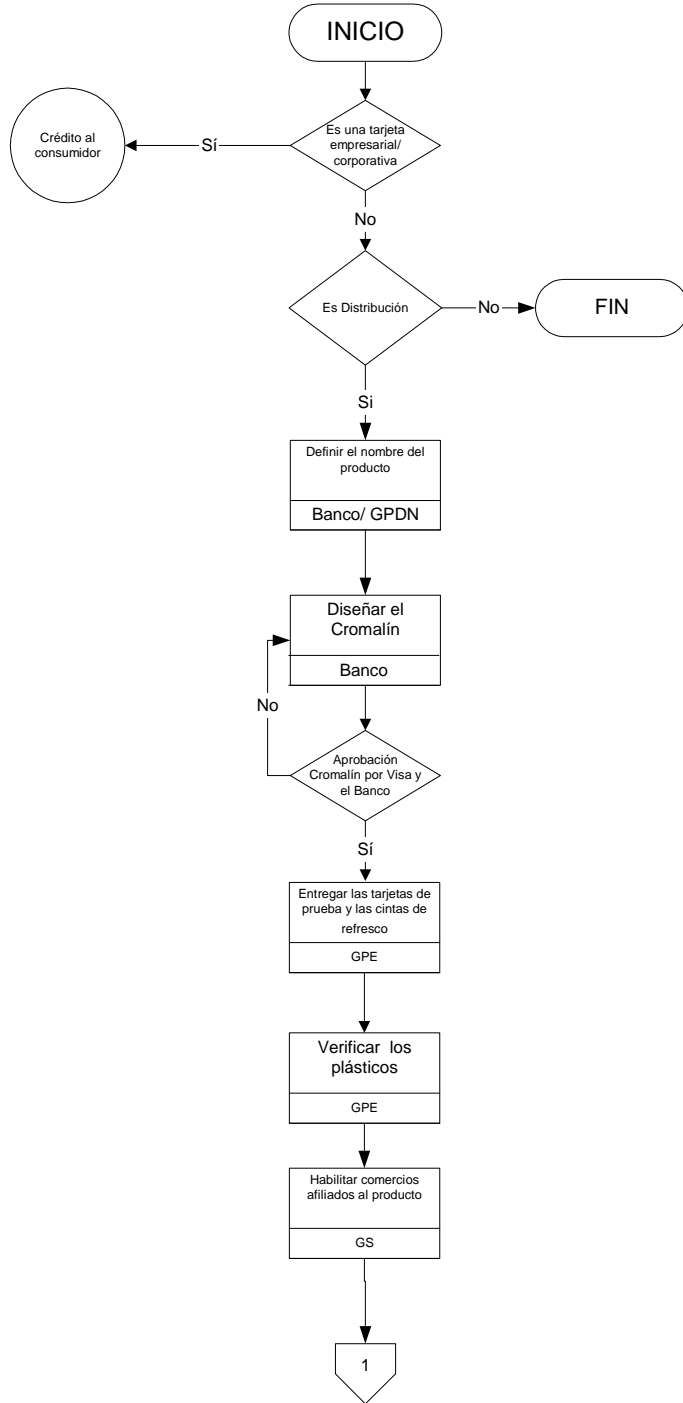
	Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos Visa	Página 1/1
	Nombre del Proceso		Cod. CV-GPDN-ADPV
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)	
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización



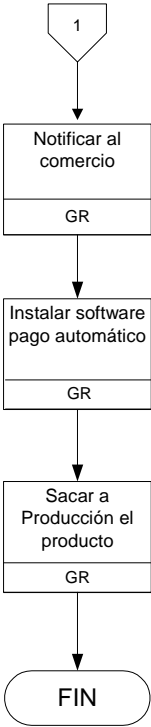
	Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos	Página 1/1
	Nombre del Proceso	Credito al Consumidor	Cod. CV-GPDN-ADPV_CC
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)	
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización



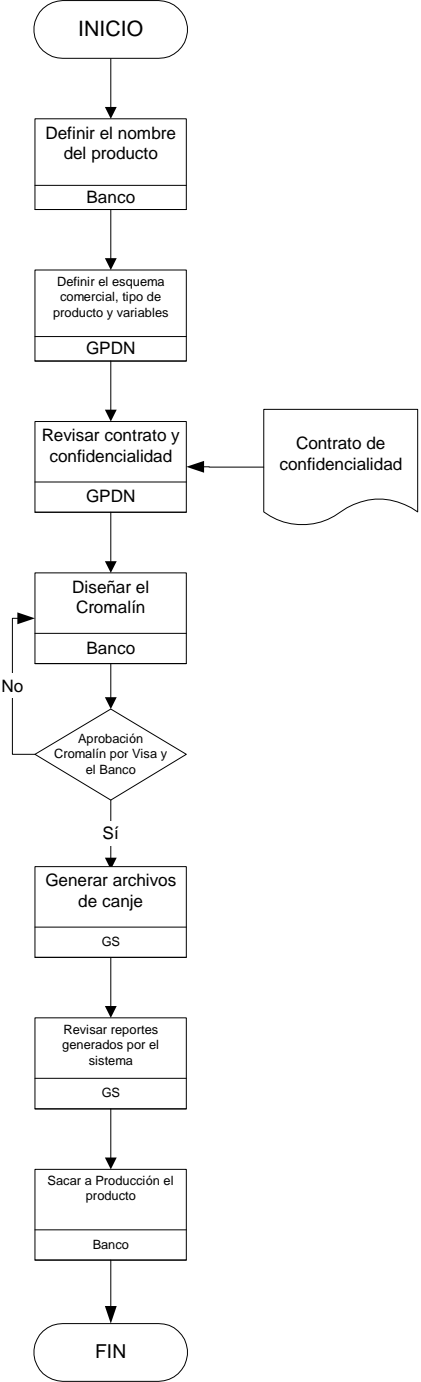
	Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos	Página 1/2
	Nombre del Proceso	Soluciones Comerciales	Cod. CV-GPDN-ADPV_SC
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)	
	Fecha de realización	01-sep-04	Fecha de Actualización



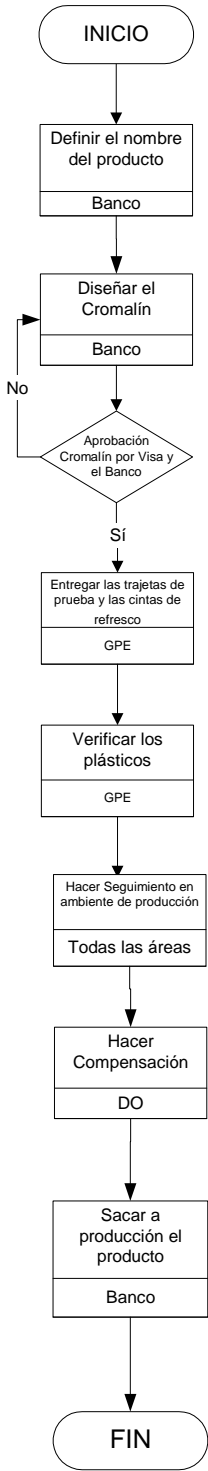
	Nombre del Proceso	Soluciones Comerciales		Página 2/2
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		Cod. CV-GPDN-ADPV_SC
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



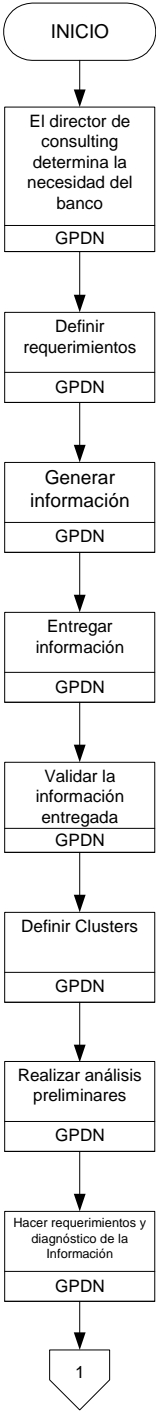
Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos		Página 1/1
Nombre del Proceso	Prepago		Cod. CV-GPDN-ADPV_PPG
Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



	Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos	Página 1/1
	Nombre del Proceso	Solución Debito	Cod. CV-GPDN-ADPV_SD
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)	
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización



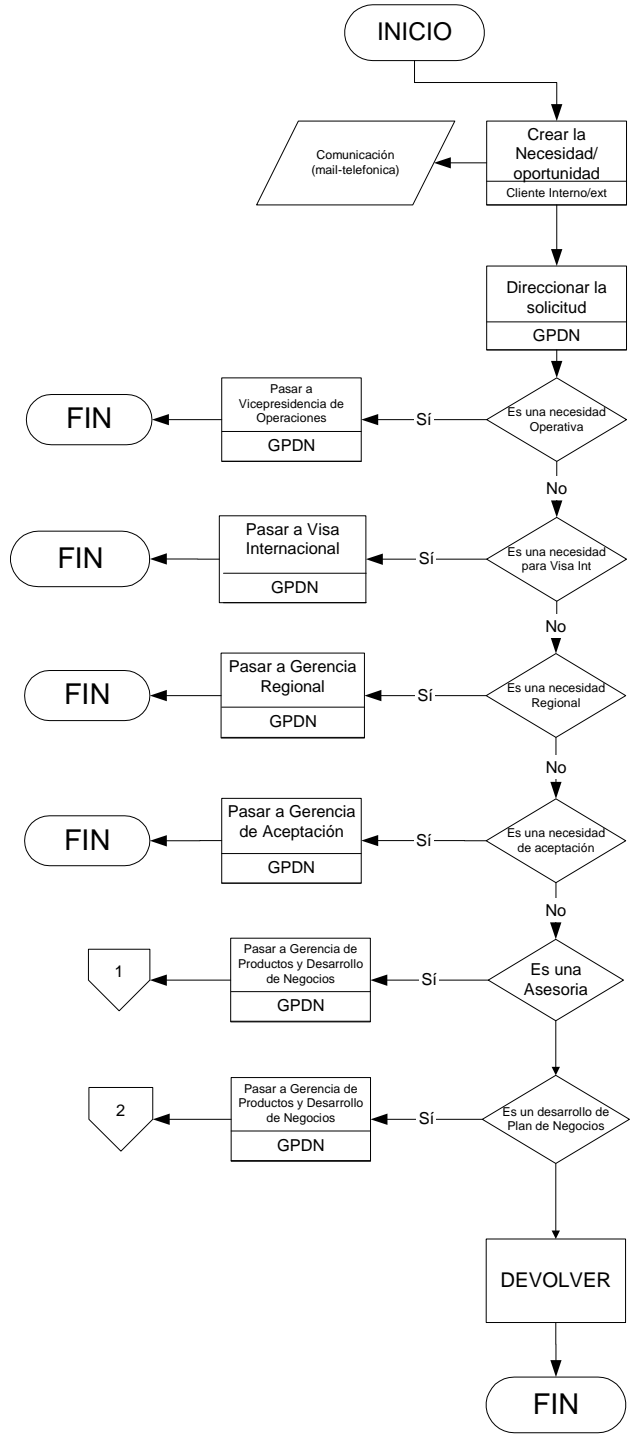
	Nombre del Macroproceso	Administración y Desarrollo de Productos		Página 1/2
	Nombre del Proceso	Consultoría		Cod. CV-GPDN-ADPV_CTR
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



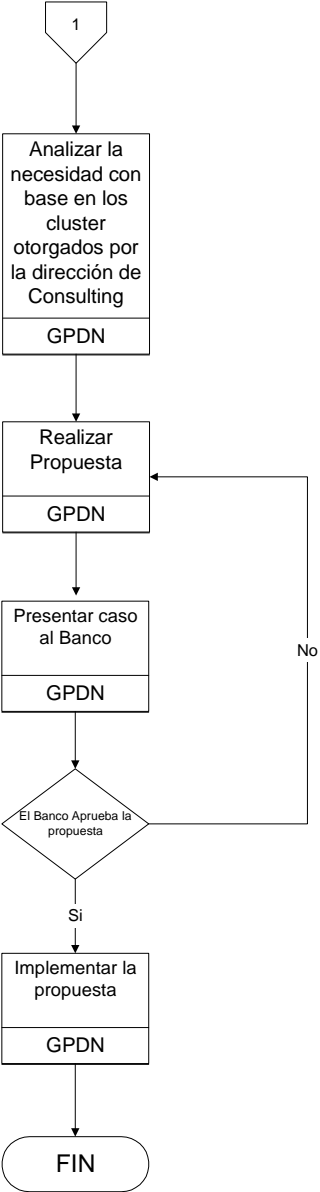
	Nombre del Proceso	Consultoría		Página 2/2
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



	Nombre del Macroproceso			Página 1/3
	Nombre del Proceso	Atención a Bancos		Cod. CV-GPDN-AB
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



	Nombre del Proceso	Atención a Bancos		Página 2/3
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	



	Nombre del Proceso	Atención a Bancos		Página 3/3
	Responsable	Gerencia de Producto y Desarrollo de Negocios (GPDN)		
	Fecha de realización	01-Sep-04	Fecha de Actualización	
				Cod. CV-GPDN-AB

