



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2015-2016
PARA EL SEGMENTO DE MUEBLES EN LA EMPRESA SERVICRÉDITO S.A.**

**SANDRA PATRICIA CORREA ESCUDERO
SURLEY ARELLI ARISTIZABAL CHAVARRIA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN**

2015



SEGMENTO DE MUEBLES DE LA EMPRESA SERVICREDITO S.A.

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2015 - 2016

SANDRA PATRICIA CORREA ESCUDERO

SURLEY ARRELLI ARISTIZABAL CHAVARRIA

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

LUISA FERNANDA GAVIRIA MARTINEZ

Asesor

Máster en Dirección de Mercadeo- Investigador de mercados

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a nuestras familias quienes nos alentaron y brindaron su total apoyo en el logro de este proyecto académico y de crecimiento formativo. Sin ellos habría sido imposible.

Gracias por su paciencia y amor incondicional.

Sandra y Surley

Tabla de Contenido

Glosario.....	13
Introducción	17
Abstract.....	¡Error! Marcador no definido.
Resumen ejecutivo	20
1. Etapa de antecedentes	23
1.1. Justificación del plan.....	23
1.1.1. General.....	23
1.1.2. Específicos	24
1.2. Reseña histórica de la empresa.....	24
1.3. Definición del sector en que compite la empresa.....	25
1.4. Reseña histórica del sector	27
2. Etapa de alineación de filosofía estratégica para el plan de mercadeo.....	32
2.1. Definición / Revisión de la misión.....	32
2.2. Definición / Revisión de la visión.....	32
2.3. Definición / Revisión valores corporativos.....	33
2.4. Estrategia competitiva de la empresa	34
3. Marco teórico.....	37
3.1. Teoría sobre el tema técnico (Producto/Servicio).....	37
3.1.1. Proceso de vinculación de Convenios.....	39
3.1.2. Mecanismos de Servicio para el Producto de Crédito	41
3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados	43
3.2.1. Plan estratégico de mercadeo.....	43

3.2.1.1.	Marketing electrónico	43
3.2.1.2.	Las 6 palancas digitales de una pequeña empresa.....	44
3.2.1.3.	Marketing Relacional - Enfoque para la seducción y fidelización del cliente	45
3.2.1.4.	Customer Relationship Management (CRM).....	48
3.2.1.5.	Gestionar la diversidad de los clientes	49
3.2.2.	Investigación de mercados	50
3.2.2.1.	Comportamiento del consumidor	54
3.2.2.2.	El comportamiento del consumidor y el concepto de marketing	55
3.2.2.3.	Segmentación, mercados, meta y posicionamiento.....	55
3.2.2.4.	Valor, satisfacción, confianza y retención del cliente	56
4.	Etapa de análisis estratégico	59
4.1.	Determinación de los factores claves de éxito	59
4.2.	Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	59
4.2.1.	Aspectos socioculturales y demográficos	60
4.2.2.	Aspectos tecnológicos.....	62
4.2.3.	Aspectos económicos.....	65
4.2.4.	Aspectos políticos fiscales	68
4.2.5.	Aspectos intencionales – legales.....	69
4.3.	Análisis DOFA.....	71
4.4.	Análisis al interior del sector industrial.....	75
4.4.1.	Estructura del mercado en que se compete.....	76
4.4.2.	Análisis de los competidores	79
4.4.2.1.	Estructura primaria – Competidores inmediatos.....	80

4.4.2.2.	Estructura secundaria – competidores indirectos	85
4.4.3.	Análisis de las fuerzas competitivas	89
4.5.	Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	96
4.6.	Mapa de productos y precios.....	98
4.7.	Análisis del cliente y del consumidor	100
4.7.1.	El cliente objetivo	100
4.7.2.	El Cliente Actual.....	101
4.7.3.	Donde viven los clientes	101
4.7.4.	La Colocación de Créditos en Dinero.....	101
4.7.5.	Donde están los Establecimientos.....	102
4.7.6.	La Cartera.....	102
5.	Etapas de investigación de mercados aplicada al plan.....	103
5.1.	Ficha técnica.....	103
5.2.	Resumen ejecutivo de la investigación	104
5.3.	Definición del problema/Oportunidad	104
5.4.	Objetivos de la investigación de mercados	105
5.5.	Metodología aplicada	106
5.6.	Limitaciones	107
5.7.	Hallazgos – Resultados de la investigación	107
5.7.1.	Análisis de interrelación de variables	121
5.7.2.	Información Sociodemográfica.....	124
5.7.3.	Resultados generales.....	125
5.7.4.	Comentarios puntuales.....	126

5.8.	Conclusiones de la investigación	127
5.9.	Recomendaciones de la investigación.....	128
6.	Etapa de formulación estratégica.....	129
6.1.	Objetivos del plan de mercadeo	129
6.1.1.	Objetivo General.....	129
6.1.2.	Objetivos Específicos.....	129
6.2.	Presupuesto de Ventas.....	130
6.3.	Formulación estrategias.....	131
6.4.	Formulación del plan táctico	136
6.5.	Presupuesto del plan de mercadeo	139
6.6.	Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	140
	Otra forma de generar el punto de equilibrio es Costo / Colocaciones	141
7.	Etapa de implementación, control e indicadores	141
7.1.	Requerimientos para la implementación del plan	141
7.1.1.	A nivel de estructura	141
7.1.2.	A nivel de recursos.....	141
7.2.	Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.....	141
7.3.	Barreras para el Cumplimiento del Plan de Mercadeo.....	142
	Conclusiones y recomendaciones	143
	Bibliografía	145
	Anexos	151

Lista de tablas

Tabla 1. Diferencias entre marketing de transacciones y marketing de relaciones	47
Tabla 2. Factores De Éxito.....	59
Tabla 3. Disposición a Comprar bienes Muebles y Electrodomésticos por ciudades (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %).....	60
Tabla 4. Evolución de la Tasa de Usura de Consumo Último año	66
Tabla 5. Competidores más representativos por segmento.....	81
Tabla 6. Productos y Precios por Segmentos.....	99
Tabla 7. Precios de la competencia.....	100
Tabla 8. Presupuesto del plan de mercadeo	139

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Ficha Técnica del competidor Sitecrédito	82
Ilustración 2. Ficha Técnica del competidor Crediya	83
Ilustración 3. Ficha Técnica del competidor Listo Pago a Plazos	85
Ilustración 4. Presupuesto de muebles 2016.....	130

Lista de gráficas

Gráfica 1. Gráfica de la estrategia competitiva.....	35
Gráfica 2. Gráfica estrategia competitiva de Porter Habilidades y Requisitos organizacionales .	36
Gráfica 3. Normas básicas de un segmento	38
Gráfica 4. El proceso de la investigación de Mercados	51
Gráfica 5. Ventas de comercio electrónico	64
Gráfica 6. Evolución de la DTF.....	66
Gráfica 7. Crecimiento anual de la cartera sector financiero.....	75
Gráfica 8. Inversión en Fintech por Región.....	78
Gráfica 9. Crecimiento Anual Compuesto del número de Tarjetas 2009 – 2014.....	87
Gráfica 10. Fuerzas Competitivas Diamante de Porter.....	95
Gráfica 11. Estructura Comercial Servicrédito.....	97
Gráfica 12. Zona a la cual pertenece el Establecimiento Afiliado.....	108
Gráfica 13. Rango de edad.....	109
Gráfica 14. Habilidad en el uso de internet.....	110
Gráfica 15. Habilidad en el uso del escáner.....	111
Gráfica 16. Habilidad en el uso de impresora.....	112
Gráfica 17. Importancia del crédito	113
Gráfica 18. Tiempo de respuesta adecuado de un crédito	114
Gráfica 19. Respaldo Servicedito	115
Gráfica 20. Uso del sistema de crédito como herramienta de venta.....	116
Gráfica 21. Preferencias Proceso tradicional Vs Proceso tecnológico	117
Gráfica 22. Opciones que interfieren con la aceptación del sistema de crédito	118

Gráfica 23. Interés del proceso de crédito con tecnología desde el establecimiento 119

Gráfica 24. Posibilidad de adoptar el proceso tecnológico para ventas a crédito..... 120

Gráfica 25. Incentivos por ventas a crédito con otras empresas de financiación 121

Gráfica 26. Uso de crédito por zonas..... 123

Listado de anexos

ANEXO 1. Encuesta investigación de mercados segmento de muebles

Glosario

Análisis PESTEL (o PESTLE): es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña. Al estudiar los distintos factores, es importante tener en cuenta que diversos factores pueden afectar de forma diferente y en diferente grado a mujeres y hombres y niños y niñas.

Análisis Porter: es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Convenios: Se conoce como convenio al contrato, convención o acuerdo que se desarrolla en función de un asunto específico

Competencia: es la concurrencia de varios actores en el mercado con productos y/o servicios iguales o semejantes.

Crédito: Es una operación financiera en la que una persona o entidad (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor).

Créditos Comerciales: son montos de dinero que otorga un proveedor a empresas de diversos tamaño para satisfacer necesidades de Capital de Trabajo, adquisición de bienes, pago de servicios orientados a la operación de la misma o para refinanciar pasivos con otras instituciones y proveedores de corto plazo y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo.

Crédito de consumo: Los créditos de consumo son préstamos que concede una institución financiera para la adquisición de bienes o servicios.

DTF: es la tasa de interés que en promedio se comprometieron a pagar a los ahorradores los bancos, las corporaciones de ahorro y vivienda, las corporaciones financieras y las compañías de financiamiento comercial por los certificados de depósito a término (CDT) con plazo de 90 días abiertos durante la última semana.

Diferenciación: Es una estrategia de marketing basada en crear una percepción o similitudes a la competencia, con servicios y /o diferenciales a los del mercado.

Entidad: es toda colectividad que puede considerarse como una unidad, El concepto suele utilizarse para nombrar a una corporación o compañía que se toma como persona jurídica.

Establecimiento de comercio: Es un conjunto de bienes organizados por el empresario o comerciante en un sitio determinado para el desarrollo de sus actividades económicas (Tiendas, supermercados, almacenes bodegas, fábricas, plantas industriales, factorías, etc.)

Estrategias Comerciales: Es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo, alcanzando la ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa.

Estrategia de marketing: es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing.

Fintech: viene de la contracción de las palabras inglesas *finance* y *technology*. Engloba a los servicios o empresas del sector financiero que aprovechan las tecnologías más modernas para crear productos innovadores. Pero, según el informe, El conocimiento teórico de lo que es Fintech y el interés por éste no implica su utilización práctica, al igual que el desconocimiento del término tampoco implica que no se utilice.

Matriz DOFA o matriz FODA: es un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio.

Mercadeo: Es todo lugar en donde se realizan transacciones comerciales, ósea que hay fluidez de bienes y servicios, también es el conjunto de consumidores que tiene un producto, idea comercial o servicio.

Organización: es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus

Objetivo: es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones. Metas y /o propósitos, estos deben ser medibles y alcanzables.

Plan de mercadeo: es una guía que las empresas utilizan para ayudar a promover sus productos y servicios y llegar a los clientes potenciales.

Portafolio: Conjunto de documentos, imágenes, experiencias y producto que fueron seleccionados y organizados con la idea de mostrar el recorrido, las competencias, conocimientos que una persona adquirió en un tiempo establecido. Donde se utiliza para analizar el desempeño del producto o servicio buscando resultados.

Lista de abreviaturas o siglas

DTF: Es la tasa de interés que en promedio se comprometieron a pagar a los ahorradores los bancos,

Fintech: Viene de la contracción de las palabras inglesas *finance* y *technology*. Engloba a los servicios o empresas del sector financiero que aprovechan las tecnologías más modernas para crear productos innovadores.

Pestel: Instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos

PIB: Producto interno Bruto

ANDI: Asociación Nacional de Industriales

Fedemadera: Federación Nacional de Industriales de la Madera

CRM: Customer Relationship Management

Introducción

El Plan de Mercadeo es el norte comercial de una organización y permite a partir del conocimiento y las necesidades del mercado objetivo al cual se dirige, determinar las estrategias más adecuadas que la empresa Servicrédito debe adoptar para convertirse en una elección dentro de las opciones de financiación que tiene el mercado en la actualidad, generando ingresos y por ende la utilidad que persigue la empresa.

Para esto, es sumamente importante el entendimiento del mercado al cual Servicrédito se dirige actualmente, como abordarlos y de qué manera se alineará la organización en todas sus áreas para la generación de valor por medio de las estrategias comerciales que se adopten.

Servicrédito ha venido teniendo una reorganización de sus segmentos objetivos, pasando de financiar al comercio de bajo promedio de compra como son establecimientos de ropa, calzado y accesorios, a ser una entidad con alto volumen de convenios en establecimientos de comercio de muebles, reformas y construcción, salud y turismo, donde el promedio crédito aumenta, el perfil del cliente cambia y las necesidades de establecimientos, vendedores y clientes se transforman, haciendo exigible reformar el producto y la metodología como la compañía hace los negocios actualmente.

Siendo el segmento de Muebles uno de los más representativos dentro de la participación de las colocaciones en la Unidad Estratégica de Establecimientos, se pretende a partir del análisis e investigación en este destino, poder determinar un plan que permita llevar a cabo acciones en el plan estratégico de mercadeo encaminadas al fortalecimiento de la relación con los establecimientos que garanticen el crecimiento de la participación dentro del portafolio y la posibilidad de ser líderes en la financiación dentro del comercio de muebles.

Business Plan Abstract

This marketing plan was made with the objective of dynamize the furniture merchants segment in the line of specialty shops, and it is built over a careful analysis of the business environment, competitors and the investigations of enlisted merchant agreements. Also it is aimed to identify the reasons why the result of credit line allocations in this segment is not what we expect according to their potential, in spite of having technological tools given by Servicrédito that are adequate to achieve bigger sales volume through credit lines.

With this marketing plan, guided by the marketing study, we intend to make decisions inside the organization in search of continuous improvement and enhancement on operations, sales and Infrastructure/Technology, defining a start point that allows us to give merchants aggregated value, competitive and comparative vantages versus competitors; without overlooking the main objective of the company, which is the allocation of credit lines with better profitability and less risks

It has been identified through the marketing research study that the software and technology in spite of being overall adequate, is not the best for the segment of merchant agreements to which Servicrédito is oriented, making more complex the implementation of the system of credit along side the business strategy and throws roadblocks on the sale intention by the salespersons and their profile in this agreements

Factors like furniture pymes, enlisted agreements profile, and salespersons profile, are relevant in the moment of projecting strategies to the furniture segments. This is going to be analyzed along the document to enable picturing for the reader about the importance of insight and segmentation of the targeted market.

Finally, the market plan defines the best way to make breakdowns for the market and final consumers, and from there, enable the design of strategies needed to achieve a sustainable growth according to the potential of the segment to which is oriented.

Resumen ejecutivo

Este plan de Mercadeo se realizó con el objetivo de dinamizar el segmento de Muebles dentro de la línea de Establecimientos, previo análisis del entorno, sus competidores y la investigación de los establecimientos vinculados; con el fin de identificar las razones por las cuales los resultados de colocación en esta línea de negocio no son los esperados según su potencial a pesar de contar con herramientas tecnológicas adecuadas por la organización para brindar mayores ventas a través del crédito.

Con este plan de mercadeo y apoyados en la investigación de mercados se pretende tomar decisiones dentro de la organización en búsqueda del mejoramiento continuo en sus procesos operativos, comerciales y tecnológicos, encontrando un punto de partida que permita transmitir a los establecimientos valor agregado ventaja competitiva y comparativa frente a los principales competidores sin descuidar el objetivo principal de la organización que es colocación de créditos con una mayor rentabilidad y menor riesgo.

Se ha identificado por medio de la investigación de mercados que el producto tecnológico es adecuado pero no para el segmento de convenios al cual Servicrédito se orienta, haciendo compleja la incorporación del sistema de crédito dentro de las estrategias del negocio y difícil la intención de venta a crédito por parte del perfil de vendedor de estos convenios.

Factores como las empresas pymes de muebles, el perfil de los convenios afiliados y el perfil del vendedor, son relevantes al momento de proyectar las estrategias para el segmento de muebles que serán vistos a lo largo del documento y que podrán ilustrar al lector sobre la importancia de la segmentación y el conocimiento del mercado objetivo.

Finalmente, el plan de mercadeo define el camino adecuado para segmentar el mercado y el cliente final; y partiendo de ello poder diseñar las estrategias necesarias para lograr un crecimiento sostenido acorde al potencial del segmento al cual se está orientando.

Palabras claves

Establecimientos Afiliados

Crédito en el comercio

Convenios

Crédito de consumo

Portafolio

Diferenciación

1. Etapa de antecedentes

1.1. Justificación del plan

El ejercicio comercial exige que además de la empresa tener un plan de negocios estructurado con un norte bien trazado, sea diseñado un plan de marketing donde se conozca no solo el entorno en el cual se desenvuelve la empresa sino los demás factores que afectan su desempeño y los segmentos a los cuales se dirige para así poder determinar las estrategias adecuadas que garanticen el logro de los objetivos económicos que se propone la compañía.

Siendo Servicrédito una empresa con trayectoria en el mercado de intermediación financiera, que ha venido diversificando su portafolio a través de los últimos 10 años y que actualmente se encuentra con un volumen importante de competidores directos e indirectos; se considera necesario profundizar en el segmento de Muebles para así construir un plan de marketing específico atendiendo la relevancia que ha tenido en las ventas históricas de la compañía, el nivel de demanda de crédito en este producto por parte del cliente final y la recomposición que ha tenido en los últimos años dentro de la línea de establecimientos.

1.1.1. General

Diseñar el Plan Estratégico de Mercadeo aplicado a la Línea de Establecimientos para Servicrédito S.A. que permita a través de las estrategias de Marketing el logro de la continuidad y el sostenimiento en el segmento de Muebles por medio de una adecuada alineación estratégica con alcance al año 2016.

1.1.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico externo mediante el modelo Pestel, que identifique claramente las variables externas que impactan la financiación en el Segmento de muebles.
- Realizar un diagnóstico competitivo a través del modelo Porter, que arroje la posición que tiene la financiación de Servicrédito en el segmento muebles frente al mercado, sector y actores principales.
- Realizar una investigación de mercados del segmento muebles en su canal de comercialización.
- Formular las estrategias de mercadeo para Servicrédito en el segmento de muebles.

1.2. Reseña histórica de la empresa

Servicrédito es una Sociedad Anónima constituida en el año 1992, y creada en sus inicios con la finalidad de dinamizar el comercio en su zona de referencia (Obelisco y Diamante), por medio de un sistema de financiación novedoso que permitiera a los comerciantes afiliados, de los nacientes centros comerciales, poder vender a crédito sus productos sin el riesgo y la responsabilidad de la cartera, al mismo tiempo que le permitía a los clientes de estos comercios acceder a Electrodomésticos, ropa calzado, accesorios y tecnología con la facilidad de pagar en cuotas a un costo razonable.

23 años después el modelo de negocio permanece, pero se ha expandido hasta tener una red de más de 1.200 establecimientos afiliados en Antioquia y una naciente operación en ciudades principales del país. Diversifica su portafolio con seis líneas de financiación como lo son la Línea de Establecimientos Afiliados, Línea de Puntos de Servicio, Línea de Seguros, Línea de Libre Inversión, Línea de Vehículos y Línea de Corto Plazo.

Servicrédito migra de ser un modelo de financiación para el comercio en compras de bajo valor en destinos como ropa, calzado y electrodomésticos donde la compra promedio era de \$200.000, a orientarse a líneas de mayor valor de compra, siendo hoy el promedio crédito de \$3.000.000, atendiendo a segmentos principales como Muebles, Reformas y Construcción, Salud, Tecnología, Educación, Turismo entre otras.

Evoluciona en su proceso financiero, de riesgo y tecnológico teniendo en el momento políticas de crédito y cartera, régimen de provisiones, un proceso operativo eficiente que le permite dar respuesta a créditos desde 20 minutos hasta máximo 24 horas, con mínimos requisitos y prestar el servicio desde el establecimiento afiliado por medio de sistemas tecnológicos, evitando los desplazamientos del cliente.

La compañía cuenta actualmente con una estructura organizacional de 65 empleados, 3 sedes de servicio en Obelisco, Monterrey y el Oriente Antioqueño, 11 Puntos de servicio al interior de convenios de renombre como lo son Autolarte – Intermédicas – Clínica de Oftalmología San Diego – Pisende – Muebles Fabricas Unidas – Mercallantas, una cartera actual de más de 40.000 Millones de pesos atomizada en más de 16.000 clientes, con excelentes Indicadores de Riesgo y de crecimiento. (Servicrédito, 2016)

1.3. Definición del sector en que compite la empresa

El Banco de la Republica en la Biblioteca de Luis Ángel Arango define a los sectores económicos como conjuntos de actividades económicas agrupados según características de afinidad, que guardan unidad y que se diferencian de otras agrupaciones según los procesos de producción que desarrollan al interior de cada uno de ellos. La División tradicional solo contempla 4 sectores y a raíz de los desarrollos tecnológicos y la incorporación de las nuevas

tecnologías, la innovación y el desarrollo se ha incorporado un cuarto sector relacionado con el desarrollo y la capacidad intelectual.

Primario o Sector Agropecuario: Abarca actividades basadas en la transformación o explotación de los recursos naturales. Minería – Agricultura – ganadería, pesca y silvicultura.

Secundario o Sector Industrial: Contiene actividades en donde hay en su mayor grado transformación de insumos, allí se encuentran Industrias manufactureras o transformadoras de materias primas.

Terciario o Sector de Servicios: Este sector comprende actividades cuyo proceso productivo está orientado a intangibles. En este sector encontramos el Comercio, el turismo, la educación, los servicios financieros, el transporte, los restaurantes, hoteles y todo lo relacionado con el comercio en general.

Cuaternario o Intelectual: Esta contenido por servicios altamente intelectuales como la Innovación, la Investigación, la información y el desarrollo.

Cada uno de los sectores anteriores se puede dividir, a su vez, en sub-sectores, y así sucesivamente, hasta llegar a las actividades económicas más elementales.

Servicrédito pertenece al Sector Terciario de Servicios, subsector Servicios Financieros en la rama Intermediación crediticia. El destino objeto del estudio para el plan de Mercadeo será el Destino de Muebles, pero orientado a la gestión de comercialización de muebles terminados al consumidor final y no en el proceso productivo industrial.

Según el informe anual de la Superintendencia de Sociedades al año 2014, de las 2.000 empresas más importantes del país, las pertenecientes al sector servicios son las que más ganancias obtuvieron. En Colombia el sector terciario de la economía en el año 2014 sumó

utilidades por 27,3 Billones de pesos con un incremento del 15,9%, 3,7 Billones de pesos más que el año anterior.

El sector terciario o de servicios es el que más aporta al PIB en Colombia y el que más genera ocupación laboral a nivel mundial y es el más heterogéneo por el innumerable contenido de servicios que ofrece.

Los primeros economistas no consideraban los servicios como un sector económico, puesto que, al contrario de la agricultura y la industria, no producía bienes materiales que intercambiar o extraer o transformar. No veían como sin producir bienes, se podía aportar algo al desarrollo económico de una sociedad. (Sociales)

Para la construcción del Plan de Mercadeo será analizado en primera instancia el subsector de servicios financieros paralelamente con el proceso comercial de venta del subsector de muebles para entender cómo funciona la financiación de este tipo de productos y al segmento al cual están orientados.

1.4. Reseña histórica del sector

En la historia económica nacional y mundial, la banca comercial ha sido y es base del sistema financiero, sobre la cual se desarrolla una actividad fundamental para el funcionamiento y evolución de todos los sectores productivos y comerciales. Desde finales del siglo XIX los establecimientos bancarios han sido protagonistas principales en la vida nacional, cumpliendo una tarea esencial para el ahorro, la inversión y la financiación; a favor del crecimiento personal, familiar, empresarial y comunitario de la nación.

De acuerdo con las etapas y características de la economía colombiana, la banca ha tenido circunstancias diferentes, pero siempre en constante evolución; unas veces bajo la total

administración del estado y, en otras, con predominio de capitales privados nacionales, internacionales y mixtos.

El sistema financiero institucional en el país se identificó, hasta no hace muchos años con la banca comercial, pero con fenómenos como la industrialización, después los modelos proteccionistas y recientemente con la apertura e internacionalización, se registró la profundización y diversificación del mercado con el surgimiento y rápido desarrollo de otras entidades, pero la banca mantuvo su liderazgo, aunque ahora con nuevas estrategias que van más allá de la tradicional intermediación.

La Banca nació oficialmente en el país en 1865 en el momento en el cual se le permitió a los bancos oficialmente emitir sus propios billetes, luego de esta Ley se crearon el Banco de Londres, México y Sudamérica, liquidado en poco tiempo. Después nacieron los primeros bancos y más emblemáticos bancos del país hasta nuestra momento actual, nacen el Banco de Bogotá en 1870 y el de Colombia en 1875. En Medellín, por ejemplo hubo bancos de distintas casas comerciales. (Revista Dinero, 2014)

Las corporaciones financieras aparecieron por primera vez en Colombia en 1957 como resultado de un esfuerzo combinado entre la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) y la Asociación Bancaria, para lograr el establecimiento de instituciones crediticias que pudieran canalizar recursos internos y externos hacia la financiación del sector industrial, con operaciones a largo plazo y además sirviera para promover, crear, transformar y organizar empresas.

El decreto 336 de 1957 autorizó la creación de sociedades denominadas corporaciones financieras y definió su objeto social. El decreto 605 de 1958 reglamentó su funcionamiento y fijó una serie de limitantes para el otorgamiento del crédito. Posteriormente el Decreto- Ley 2369 de 1960 reestructuró su radio de acción y más acorde con su objeto social. En 1980, se

expidieron los Decretos 2461 y 3277, que redefinieron su objetivo y acomodaron a las corporaciones financieras como verdaderos bancos de inversión. En 1987 se expidió el Decreto 2041, el cual amplió considerablemente la capacidad de realizar operaciones.

Ya cerca de 1982 empieza a menguarse la crisis del sector financiero colombiano, llamada “La crisis de fin de siglo”, en ese mismo año se nacionaliza el Banco del Estado, el 1983 se interviene el Banco de Colombia y los grandes Bancos de sector financiero empiezan a entrar en problemas básicamente por la concentración de endeudamiento, las libertades de las corporaciones de Ahorro y Vivienda, el UPAC que impacta los créditos hipotecarios, la salida de grandes flujos de capital que debilitan el sector financiero y la falta de control del banco Central en el encaje bancario en relación a los depósitos bancarios y su destinación.

Nace el FOGAFIN en 1985 como solución para afrontar los problemas de solvencia de las instituciones financieras, garantizando los ahorros del público en los establecimientos de comercio y por ende contribuyendo a la estabilidad del sistema financiero. En 1993 se crea el Decreto 663 actual Estatuto Orgánico del sistema financiero, con el cual se definen las entidades que estarán sometidas a la vigilancia y regulación de la Superintendencia Bancaria así como la normatividades aplicable a estas. Finalmente en 1999 Estalla la crisis financiera donde el Fogafín apoya y solventa las entidades financieras, quienes para sobrevivir se fusionan, desaparecen o son intervenidas.

En la actualidad en sector financiero colombiano está conformado por los establecimientos de Crédito, entidades de servicios financiero y otras entidades financieras, las cuales después de la última crisis de final de siglo se han fortalecido por la regulación del gobierno nacional, de la Superfinanciera de Colombia lo cual ha generado mayores indicadores de rentabilidad, riesgo y solvencia. Hoy el gran reto es de inclusión financiera, según Asobancaria a marzo de 2015 el

Indicador de Bancarización alcanzaba solo el 73,2%, siendo objetivo de la banca en los últimos años llegar a más poblaciones y volcando sus esfuerzos a lograr diversificar su portafolio de productos de crédito y ahorro hacia segmentos más bajos de la población.

(http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/semana_economica/2015)

Servicrédito es una entidad perteneciente al sector real, vigilada por la Superintendencia de Sociedades y no por Superfinanciera básicamente por no captar dinero del público y llevar a cabo su objeto misional con recursos propios o por medio de fondeo vía entidades financieras.

Específicamente en lo que concierne a la competencia de Servicrédito en empresas que operen el crédito a establecimientos de comercio no vigilados, encontramos que son entidades de menor tamaño con creciente desarrollo a en los últimos 10 años, menos capacidad de capital y en algunos casos con expansión a nivel nacional.

Ya que el plan de mercadeo será enfocado al Financiamiento del segmento de muebles, es importante analizar tangencialmente los antecedentes de este sector a nivel del comercio de muebles y no en el proceso productivo.

El Sector Madera y Muebles en Colombia ha venido teniendo una disminución en la participación de las ventas internas y exportaciones en los últimos cinco años según reporte de Fedemadera (Federación Nacional de Industriales de la Madera), debido al consumo de productos importados, a la sustitución de producción y a las políticas medioambientales y de desarrollo sostenible.

El sector maderero en Colombia genera cerca de 90.000 empleos directos y unos 280.000 indirectos en la producción y comercialización, siendo el quinto sector más dinámico entre 66 sectores según el DANE, aportando el 5,2 por ciento del total de las empresas registradas en el

país. Los fabricantes de muebles ocupan el séptimo lugar con mayor personal ocupado y un 4% de la producción total de la industria.

Dentro de las fortalezas del sector es resaltable que cuentan con una gran innovación en cuanto a diseños y diversos usos de la materia prima para producir nuevos productos, existen asociaciones entre las pymes que conforman al sector madera y muebles, sus oportunidades de mejora se encuentran en el recurso humano, la organización de estas empresas a nivel estratégico, esto con el fin de aumentar su competitividad, también la utilización de tecnología para la operatividad de los procesos es una oportunidad para aumentar la productividad de estas cadenas de suministro.

Según los estudios realizados nos indican que el comercio de muebles está conformado por empresas pymes principalmente familiares, con proveedores en su mayoría locales y nacionales, lo que se ajusta a la característica competitiva de clúster facilitando el acceso rápido y seguro a los productos. Las características de la demanda local influyen también significativamente en la competitividad del sector. Los clientes exigen y empujan continuamente a las empresas del clúster a mejorar sus productos y servicios. Las empresas centran sus estrategias sobre el producto, variando la producción.

Existe una fuerte amenaza para este comercio por la entrada de empresas con un mayor músculo financiero que consumen más de los proveedores locales o incluso algunos de ellos ya tienen un porcentaje alto en la Importación de producto terminado, cadenas como Tugo, Boconcept, Habitat Store, amenazan al pequeño fabricante y comercializador, en vista que el consumidor final ya tiene mayor acceso incluso en grandes superficies quienes complementan su oferta con productos más económicos, de menor calidad y mayor innovación en sus diseños.

2. Etapa de alineación de filosofía estratégica para el plan de mercadeo

2.1. Definición / Revisión de la misión

Tanto la misión como la visión se han definido partiendo del conocimiento de la empresa y su realidad estratégica, considerando que las actuales no se alinean con la estrategia empresarial, proponemos Misión y Visión acordes al momento empresarial de Servicrédito.

MISIÓN ACTUAL: Servicrédito S.A. es una compañía de servicios financieros que dinamiza la cadena productiva del comercio por medio del crédito de consumo a personas naturales y jurídicas en el departamento de Antioquia, buscando siempre el equilibrio entre rentabilidad y riesgo bajo principios de ética, compromiso y servicio.

MISION REDEFINIDA: Servicrédito S.A. es una entidad de Intermediación financiera, operada a través del crédito de consumo por medio de convenios afiliados en el territorio nacional bajo principios de rentabilidad y riesgo moderado. Su misión es Brindar a los convenios afiliados un medio de financiación ágil y eficiente para poder vender a cuotas al cliente final, fortaleciendo relaciones de largo plazo que generen sostenibilidad y permanencia en el Mercado.

2.2. Definición / Revisión de la visión

VISIÓN ACTUAL: Seremos la segunda mejor alternativa del comercio, para la venta a crédito, con un entorno tecnológico innovador, que oriente a personas naturales y jurídicas a la compra de bienes y servicios en los establecimientos afiliados.

VISIÓN REDEFINIDA: Servicrédito se proyecta convertirse en el año 2020 en la empresa de crédito del sector real más posicionada del comercio a nivel nacional; con sistema de crédito propio para los convenios en un ambiente tecnológico ágil, que garantice la elección y recompra de su cliente final.

2.3. Definición / Revisión valores corporativos

Los Valores corporativos de Servicrédito actualmente son:

SIMPLICIDAD: Será objetivo primordial de los empleados la búsqueda de prácticas de servicio y procedimientos en el desempeño de su labor basadas en este principio de lo simple, siempre regidas por el control y la adecuada administración del riesgo.

INNOVACIÓN: El empleado Servicrédito deberá estar en capacidad de aportar ideas, realizar proyectos y generar mejoras en la presentación de sus servicios a clientes, aportando de esta forma a la construcción de políticas y procedimientos que se adapten a las condiciones del entorno.

COHERENCIA: Se determina como la capacidad de lograr con hechos los compromisos adquiridos, administrando bajo las políticas y los procedimientos definidos nuestra actividad económica.

TRANSPARENCIA: Sera un objetivo de búsqueda permanente por parte de la administración y su grupo de colaboradores la transparencia es todos sus actos, siendo leales con la compañía, correctos en la prestación de los servicios al cliente y en la entrega de la información a entidades oficiales, privadas y accionistas

Se propone una redefinición de los valores corporativos en la siguiente:

ORIENTACION AL SERVICIO: El recurso humano de Servicrédito fundamentará su trabajo en un servicio comprometido, oportuno y de calidad que garantice la satisfacción y la fidelización de todos sus públicos.

INNOVACIÓN: Servicrédito promoverá innovaciones continuas que redunden en servicios ágiles, procesos adecuados y sencillos adaptándonos al entorno y siendo una propuesta competitiva para nuestros convenios afiliados.

TRANSPARENCIA: Sera un objetivo de búsqueda permanente por parte de la administración y su grupo de colaboradores la transparencia es todos sus actos, siendo leales con la compañía, correctos en la prestación de los servicios al cliente y en la entrega de la información a entidades oficiales, privadas y accionistas.

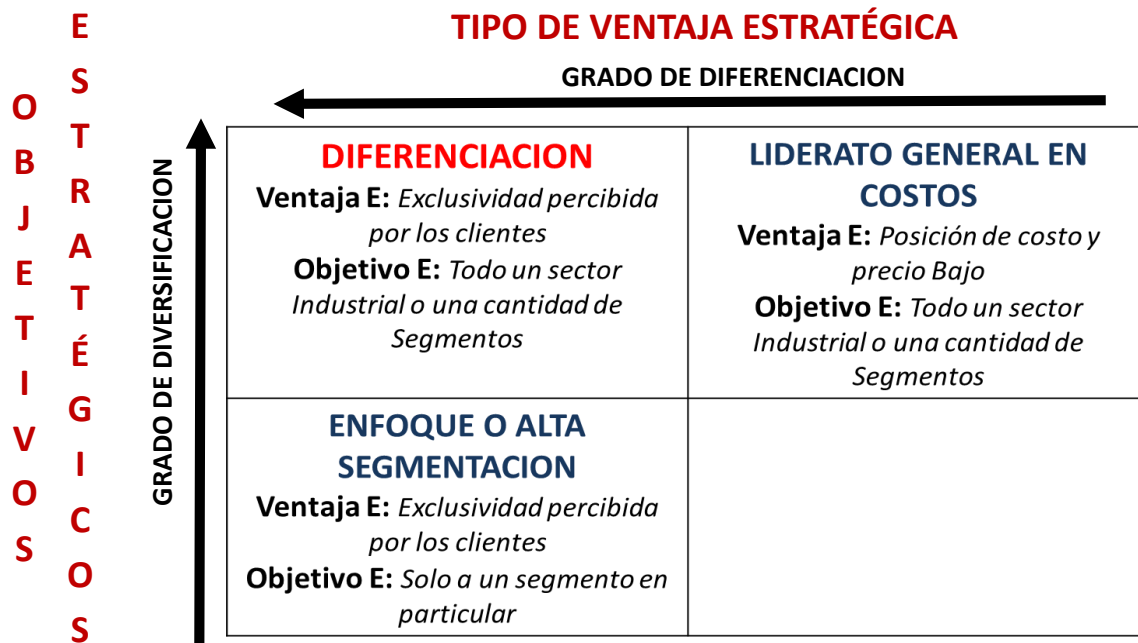
2.4. Estrategia competitiva de la empresa

Servicrédito debe adoptar una estrategia competitiva para el logro de los objetivos propuestos, la cual puede estar determinada según los cánones de Marketing en tres vías: Diferenciación, Liderazgo en Costos o Enfoque / Alta Segmentación.

La estrategia vía diferenciación, se debe adoptar por medio del producto, las personas, la imagen o el canal, los mecanismos para que el mercado objetivo al cual está orientado Servicrédito perciba condiciones especiales de las demás que le permitan la distinción en un sector o segmento del mercado. Ejemplo de esto son los Crocs, diferencia en producto comodidad, Rolex, no es un reloj es una joya dirigido a un segmento específico del mercado, Amazon que se diferenció en la forma como vendía libros siendo líder del mercado por medio de su estrategia de canal.

La estrategia vía liderazgo en costos, lo que busca es preferencia al cliente por medio del precio de sus productos, haciéndolo el atributo más importante para ser el líder en el mercado. Casos de este tipo los tienen Walt Mart, Mac Donalds, Ikea. En esta línea definitivamente no podemos orientar nuestra estrategia por las condiciones de fondeo y la competencia en algunas marcas que al no tener costos de fondeo pueden ser líderes en precio ejemplo Tarjeta SOMOS de EPM.

La estrategia de Enfoque o Alta segmentación se reserva a empresas cuyo ámbito competitivo se limite a un segmento del sector industrial e implica hacer una sustitución entre rentabilidad y volumen en ventas. En esta estrategia tampoco está Servicrédito por la heterogeneidad de segmentos o destinos como Muebles, Turismo, electrodomésticos, tecnología, salud, entre otros, en los cuales desarrollamos el modelo de negocio.



Gráfica 1. Gráfica de la estrategia competitiva

Fuente: Elaboración propia, adaptado a la estrategia competitiva de Porter, 1982.

Servicrédito determina que su Estrategia Genérica entre el año 2015 y 2018 será orientar todos los esfuerzos empresariales a una estrategia de **DIFERENCIACIÓN**, toda vez que por el origen de los recursos de fondeo y la tasa real cobrada al cliente, no podemos aplicar una estrategia de **LIDERATO EN COSTOS** ni mucho menos una estrategia de **ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN** por la diversidad de destinos y de convenios afiliados con una mezcla tan

heterogénea que contiene Servicrédito en el mercado objetivo de establecimientos – Seguros y Puntos de Servicio.

Se hace claridad que los Puntos de Servicio y la Unidad de Seguros ya son considerados una estrategia de diferenciación dentro del mercado de Establecimientos.

Para el desarrollo de una estrategia basada en Diferenciación, Servicrédito debe alinearse estratégicamente, adquirir competencias y destinar recursos al desarrollo de innovación en procesos, mejoramiento de la capacidad de las personas y el posicionamiento de la marca o factores que le permitan reforzar su liderazgo vía diferenciación. Algunos de ellos:

HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Fuerte habilidad en comercialización	Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas
Ingeniería del producto	Fuerte motivación para allegarse a los trabajadores
Instinto creativo	Fuerte coordinación entre las funciones de "investigación y desarrollo", desarrollo del producto y comercialización (mercadeo)
Fuerte capacidad en la investigación básica	Altamente capaces, científicos o gente creativa
Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad	
Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios	
Fuerte cooperación de los canales de distribución	

Fuente: Michael Porter, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, 1982

Gráfica 2. Gráfica estrategia competitiva de Porter Habilidades y Requisitos organizacionales

Fuente: Estrategia Competitiva Porter, 1982

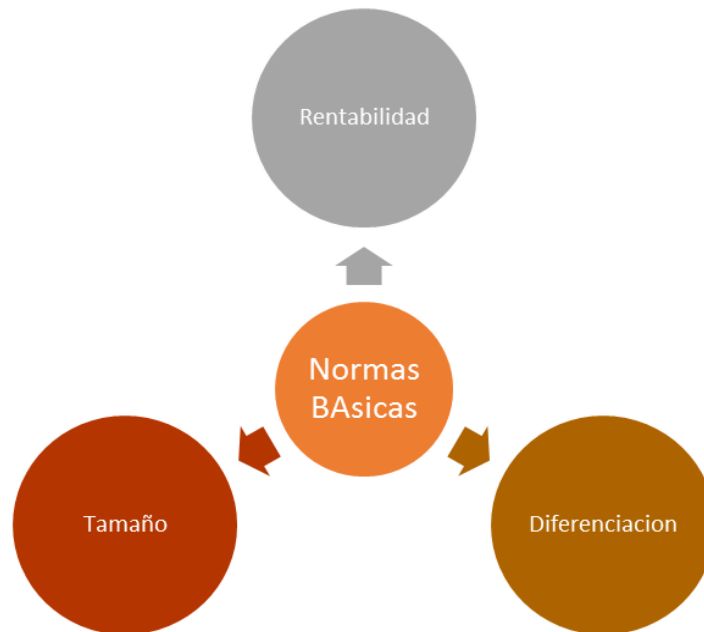
3. Marco teórico

3.1. Teoría sobre el tema técnico (Producto/Servicio)

A nivel técnico Servicrédito desarrolla su proceso de crédito a través de convenios afiliados, los cuales se deben vincular pasando un proceso de viabilidad y potencial de negocio.

Los convenios se perfilan teniendo en cuenta el destino o segmento de mercado al cual se orientan, su potencial en ventas a crédito, el análisis de la compra promedio, la cual debe estar acorde a los montos de financiación y demanda potencial de crédito por parte del consumidor final, o en su defecto de no ser identificado el potencial de ventas a crédito, se toma como referencia la intención o compromiso de la administración del negocio de incrementar sus ventas por medio de una nueva alternativa de pago a crédito.

El proceso de segmentación consiste en dividir el mercado en grupos de clientes (segmentos) con características comunes en la relación con nuestro negocio. (Otero, 2013). Los segmentos se refieren a tipos de clientes, los cuales hacen más acertado el desarrollo de productos para satisfacer necesidades específicas en comunidades de un mismo interés. Las normas básicas que debe cumplir un segmento son:



Gráfica 3. Normas básicas de un segmento

Fuente: Elaboración propia

Rentabilidad: Un segmento debe tener un potencial de rentabilidad que justifique cualquier estrategia de comunicación, antes de desarrollar cualquier acción de comunicación, se debe establecer un análisis de rentabilidad potencial de cada segmento. (Otero, 2013)

Tamaño: Un segmento debe tener el suficiente número de personas o empresas para justificar inversiones de marketing y comunicación, no hay normas fijas, el tamaño necesario variará según el mercado, producto, objetivo (Otero, 2013)

Diferenciación: Un segmento debe diferenciarse claramente de los otros segmentos de clientes o clientes potenciales, debe haber características que justifiquen su desarrollo, Una difusa diferenciación limitará la efectividad de la estrategia de segmentación. (Otero, 2013)

Derivado de la segmentación del convenio afiliado será el tipo de consumidor final o pagador de crédito que tendrá la compañía, es por eso que producto y proceso se definen a partir de la

segmentación del convenio. Todo parte de la selección de los convenios donde el proceso de vinculación es parte decisiva en el éxito de las ventas a crédito.

Según el libro El Plan de Marketing Estratégico, en su capítulo 2 de Decisiones Estratégicas, los autores desglosan con gran habilidad los pasos que se deben llevar a cabo para realizar un adecuado plan de marketing, donde el segundo paso en nivel de importancia es el “Análisis del mercado Objetivo”, entendido como a quien está dirigido el producto o servicio que se presta, siendo lo más importante en el análisis de la empresa. Su tercer paso es “El análisis del mercado Objetivo, clientes Industriales”, donde específicamente extractado “Al igual que con productos destinados a consumidores, es necesario segmentar el mercado para determinar el tipo de empresa más rentable y que tiene más potencial.”

3.1.1. Proceso de vinculación de Convenios

En la actualidad los convenios son perfilados y vinculados al cumplimiento de las siguientes condiciones:

Pertenecer a un destino de negocio o segmento del comercio con afinidad y potencial a las ventas a crédito: Por medio de la experiencia Servicrédito ha venido adquiriendo conocimiento sobre los destinos con mayores niveles de riesgo y rentabilidad, determinando que en productos de consumo o bienes no durables hay un mayor riesgo y no hay rentabilidad por las tasas reguladas y los cortos plazos; en productos de consumo durables en menores montos el riesgo es alto y aunque es rentable, no logra los estándares esperados.

Así más cosas los destinos o segmento de negocio aptos para Servicrédito son: Muebles, Salud, Reformas y Construcción, Turismo, electrodomésticos mayores, Tecnología y afines a vehículos tales como repuestos, taller y accesorios.

Además deben cumplir con el promedio de compra que debe ser superior a \$500.000.

Antigüedad en la Actividad de Comercio: Según los periodos de desarrollo de las empresas: Nueva empresa, expansión, Profesionalización, Consolidación, Diversificación, Integración, Declinación /Revitalización, se ha determinado que solo se vincularán convenios con trayectoria en etapa de profesionalización o superiores con mínimo 2 años de permanencia en el mercado.

Esto se debe a la incertidumbre de permanencia, a la poca especialización y conocimiento de su segmento objetivo clientes y a la poca identificación de potencial en ventas que puede existir para un negocio naciente.

Cumplimiento de los Requisitos Legales: Los convenios a vincular deben cumplir con toda la normatividad vigente en relación a Supersociedades para empresas tales como: Estar inscrito en Cámara de Comercio, renovada y vigente, Tener Registro Único Tributario, Anexar la representación legal y los Estados Financieros al último periodo para determinar los volúmenes en ventas y el portafolio de productos y servicios.

Segmentación Geográfica: Se filtran depurando según las zonas geográficas que no son de interés para Servicrédito.

Visita de Inspección: En la visita comercial se determinan aspectos relacionados con el perfil de consumidor final que consume en el convenio, quien finalmente será el cliente a crédito de Servicrédito. Allí toman relevancia la calidad del producto ofertado por el convenio, los precios de los productos, el tipo de clientes que consumen en el convenio, las instalaciones, la exhibición de sus productos, el tipo de vendedor.

Lleno de requisitos Contractuales: Finalmente y logrados todos los filtros de segmentación para la vinculación se deben cumplir los requisitos del reglamento de proveedores de

Servicrédito, convenios específicos en relación al tipo de servicio que otorgará al convenio y se codifica en el sistema.

3.1.2. Mecanismos de Servicio para el Producto de Crédito

Tenemos cinco esquemas de atención que sirven al producto de crédito que son definidos según el tipo de convenio, su perfil de cliente, el segmento en el cual se desempeña y el nivel de riesgo.

Haciendo referencia a conceptos del producto y segmentación según Aranda Martel, el producto se puede definir como la razón de una empresa, enfocados en los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, los cuales permitirán a la empresa obtener una rentabilidad para cubrir necesidades mercantiles y crecer en el tiempo y en espacio. (Iris, 2002).

Esquema Tradicional: Este producto es usado por la mayoría de las líneas de negocio y un alto porcentaje de la línea de Establecimientos. Este servicio es gestionado por el cliente en las instalaciones de Servicrédito y tiene tasas diferenciales según las líneas de negocio.

Esquema de Servicio en línea: Operado principalmente por los Establecimientos afiliados. Funciona por medio de herramientas tecnológicas y según el tipo de convenio se determina el alcance de las herramientas tecnológicas a proporcionar que pueden ser solo de viabilidad de clientes, o de viabilidad y procesamiento de la información.

Esquema de Servicio en línea con Responsabilidad: Este esquema de crédito permite fusionar varios procesos según la necesidad del convenio y por medio de herramientas tecnológicas integra todas las etapas del procesamiento de créditos en el establecimiento afiliado, permitiendo al convenio autogestión y cierre en el momento del consumo del cliente. No exige

desplazamientos del cliente a Servicrédito y el establecimiento asume la responsabilidad en algunos riesgos operativos.

Crédito de Seguros: Posee unas características que lo diferencian de los demás productos porque combina herramientas tecnológicas de pre viabilidad de clientes, el proceso documental en títulos valores y el cierre de crédito en el Intermediario de seguros.

Crédito Rotativo: Crédito operado con Biometría o pre órdenes de compra, con asignación de cupos de créditos a clientes en vigencia de otorgamiento de 2 años, compras automáticas diferidas a 24 meses y debe ser asignado a través de un funcionario de Servicrédito. Funciona principalmente en Puntos de Servicio.

Específicamente en el Destino de Muebles que es el objeto de análisis; el producto de crédito y la metodología de servicio bajo la cual es operado este segmento se concentra en Crédito Tradicional, Servicio en Línea y Servicio en Línea con Responsabilidad. Servicrédito se especializó en segmentos hace solo un año y el Destino de Muebles fue uno de los primero en administrar bajo esta estrategia de segmentación lo cual ha permitido mayor conocimiento de las necesidades de los convenios y las preferencias de producto por parte del cliente final.

Al ser Servicrédito una empresa Híbrido que no es vigilada por la Superfinanciera bancaria y desarrolla su actividad bajo Supersociedades, no hay conceptos predeterminados de cómo debe ser el manejo de su proceso de crédito ni regulaciones en relación al producto.

A pesar de esto Servicrédito desarrolla su actividad bajo parámetros de autorregulación e incorpora algunos conceptos de carácter general tales como: Regulación de tasas de Interés adoptando las definiciones de tasa interbancaria del Banco de la Republica, adopta metodologías de riesgo y provisiones del sector financiero, perfila sus clientes bajo procesos de score cruzando y reportando en centrales de información crediticia como Datacrédito, Procrédito y Asobancaria.

A los convenios aplican normatividades relacionadas con El Estatuto del Consumidor, la protección de Tasas de Usura y la costumbre aplicada al sector financiero en relación a Seguros de cobertura de cartera como Grupo Deudores, no multas de prepago entre otras existentes.

3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados

3.2.1. Plan estratégico de mercadeo

3.2.1.1. *Marketing electrónico*

Incrementando la visibilidad del negocio y con el fin de atraer, más clientes se utilizaran las palancas de Marketing online. David Gómez especialista en marketing para Pymes, ha usado internet para vencer gigantes y con su compañía ha construido sus propias comunidades online, Facebook y Twitter.

En América latina, la mayoría de las empresas son micro y pequeñas, no tanto por producción o finanzas, sino como dice el Dr. Gómez, por falta de marketing no logran diferenciarse o no saben darse a conocer.

El marketing online es hacer marketing a través de internet. Consiste en aplicar los principios tradicionales del marketing, pero ahora es internet, las mismas funciones del marketing tradicional de darse a conocer, generar confianza y vender, ahora se pueden realizar también a través de medios digitales. Por eso el marketing online es la democratización del marketing, al ser digital, lo pone literalmente al alcance de cualquier empresario o emprendedor.

El marketing online permite realizar cada una de las funciones del marketing de manera digital.

3.2.1.2. Las 6 palancas digitales de una pequeña empresa

Palanca 1. Página Web: Es su principal palanca, es el eje alrededor del cual giran todos sus esfuerzos online y hacia donde convergen todas las fuentes de tráfico, la página es su local comercial, sus oficinas 24 horas en la Web.

En la página es donde se educa e informa a clientes potenciales sobre los beneficios de hacer negocios con usted; es donde provee información de valor que hará que los visitantes se conviertan en clientes.

Palanca 2. Motores de búsqueda: Los motores de búsqueda le ayudarán a ser encontrado por aquellos que están buscando respuesta y explicaciones de productos y servicios como los que usted ofrece.

Aparecer en la primera página de google para las búsquedas correctas, es una poderosa palanca que le dará visibilidad y le llevará clientes a su sitio Web. Incluya en su página Web las respuestas a las preguntas que están haciendo sus clientes y cada vez será más relevante en los resultados de Google.

Palanca 3. Publicidad Online: Es una gran palanca, porque además de las evidentes ventajas de costos, puede seleccionar su audiencia objetivo con un nivel de detalle y certeza difícilmente alcanzable con los medios tradicionales.

Palanca 4. Redes Sociales: Las redes sociales le permiten construir comunidades de personas con intereses afines a su negocio. Lo dan a conocer y desarrollan conversaciones con potenciales clientes.

Este será el punto de partida por donde comenzará relaciones con muchos de sus futuros clientes.

Palanca 5. Email Marketing: El email marketing no es otra cosa que comunicarse periódicamente con su mercado objetivo a través del correo electrónico. Es una afectiva palanca porque le permite estar en el radar de clientes potenciales durante el tiempo suficiente, hasta que tomen una decisión.

Palanca 6. E-commerce: Al usar una plataforma de comercio electrónico podrá vender en otras zonas geográficas, aceptar nuevos medios de pago y tener abierta su tienda virtual 24 horas al día los 365 días del año.

Una tienda online es una efectiva forma de incrementar la distribución y evitar costosas inversiones relacionadas con la adecuación y administración de un punto de venta físico.

(GOMEZ, 2014).

3.2.1.3. Marketing Relacional - Enfoque para la seducción y fidelización del cliente

Una definición integradora de marketing relacional se encuentra en Alet (1994) Según el autor, marketing relacional es “El proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”. Teniendo en cuenta las múltiples definiciones que existen de marketing debe incluirse los siguientes elementos:

- Establecimiento de acciones relacionales sobre un grupo de consumidores conseguidos por medio de marketing transaccional.
- El marketing relacional se centra en maximizar el valor de un número reducido y seleccionado de consumidores sobre el total del segmento

- El marketing relacional tiene como objeto relaciones con un conjunto integrado de agentes que va mucho más allá de los propios consumidores, es marketing de relaciones en todas las direcciones.

- Finalmente se integran de forma estructural numerosos elementos de antaño autónomos, como marketing, calidad, servicio y atención a la comunicación con los consumidores.

En un sentido amplio, entendemos por marketing relacional las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas empleados u otros) o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores.

Uno de autores de mayor reconocimiento internacional en la materia, Manuel Alfaro, afirma que el marketing relacional es “Un esfuerzo integrado para identificar y mantener una red de clientes, con el objetivo de reforzarla continuamente en beneficio de ambas partes, mediante contactos e interacción individualizados que generan valor a lo largo del tiempo”.

Desde un punto de vista más práctico, Reinares y Calvo (1999) afirman que “el marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en las relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial es una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor”. Algunas de las diferencias de marketing transnacional y relacional son nombradas en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Diferencias entre marketing de transacciones y marketing de relaciones

MARKETING DE TRANSACCIONES	MARKETING DE RELACIONES
Meta: conseguir clientes, Obtener beneficios a corto plazo.	Meta: mantener y fidelizar clientes por encima de conseguir otros nuevos. Generar beneficios a largo plazo
Escaso o nulo contacto con el cliente	Contacto directo con el cliente
Orientado al producto, Escasa diferenciación	Verdadera orientación al mercado
Busca el resultado en la transacción del intercambio económico	Recursos y capacidades estratégicas orientados a creación de valor y satisfacción
Necesidad del marketing interno limitada.	Necesidad de un marketing interno completo y continuo
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción	Búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación
Poco énfasis en el servicio al cliente	Gran énfasis en el servicio al cliente
Filosofía de rivalidad y conflicto con proveedores, competidores y distribuidores	Filosofía de relaciones y cooperación mutua entre organizaciones

Fuente: (Casado, 2006)

La implementación y planificación de una estrategia relacional excede las responsabilidades propias del departamento de marketing, Solo con el convencimiento y apoyo de la alta dirección, y con la implicación de la totalidad de las áreas de la organización, es posible construir relaciones. (Casado, 2006).

3.2.1.4. *Customer Relationship Management (CRM)*

Es difícil identificar si el desarrollo tecnológico (en el área del almacenamiento, análisis, control, seguimiento, personalización, previsión o gestión de las relaciones entre las empresas y sus públicos), está siendo el generador de un cambio en la concepción de los negocios (descrito como salto de la producción masiva de los mismos) o si, en realidad, dicho salto o cambio se debe a una actitud que ha permanecido latente en la conducta y visión de futuro de las empresas hasta que, la aparición de un conjunto de soluciones tecnológicas ha hecho posible su puesta en práctica. El CRM está suponiendo un cambio en la evolución de las mismas, en esta ocasión, el salto viene presidido de nuevos componentes cuantitativos.

El CRM estratégico propone, básicamente, la orientación de la empresa al cliente, considerando a este como base de la actividad y “razón de ser” de la empresa y a su satisfacción como el camino del éxito de la misma.

El CRM es una combinación de cambios estratégicos, de procesos organizativos y tecnologías, para buscar mejorar la gestión del negocio, en torno al comportamiento de sus clientes. Implica la adquisición y desarrollo de conocimientos sobre clientes para usar información en los puntos de contacto, obteniendo así mayores ingresos y eficiencia operativa.

Podemos concluir que la mayoría de las definiciones de CRM existentes incluyen algunas de las siguientes premisas:

- Hacen referencia a un modelo o estrategia de negocio centrado en el cliente.
- Incluyen diferentes públicos en relación con la empresa del control de los mismos y de cómo estos afectan a la consecución de objetivos.

- Hablan de procesos o sistemas de gestión de la empresa, del control de los mismos y de cómo estos afectan a la consecución de objetivos.

- Incluyen la aplicación de una tecnología accesible y manejable por la empresa para conseguir todo lo anterior.

Los principales puntos a considerar para una exitosa estrategia de CRM

- Profundizar en las relaciones avanzadas y sostenibles en el tiempo con los públicos objetivos o clave identificados por la compañía.

- Ofrecer un excelente servicio al cliente basado en la escucha, en el conocimiento y en la actuación rápida frente a sus demandas.

- Adecuar y personalizar en lo posible nuestra oferta.

- Cumplir las expectativas anticipándonos al mercado.

- Cuidar la comunicación en su forma y en los canales utilizados para difundirla.

- Evitar que la evocación artesanal (disfrutar haciendo bien las cosas) sea desplazada por la mecanización y la despersonalización.

- Creer firmemente en que del mantenimiento y fidelización de nuestros mejores clientes depende el futuro de nuestra empresa.

- Mejorar en lo posible la relación calidad-precio y la posición de valor de nuestra empresa y productos en la mente de nuestros clientes. (Casado, 2006).

3.2.1.5. *Gestionar la diversidad de los clientes*

Cuando las empresas ven al mercado como un foro, se vuelven más vulnerables a la diversidad que presentan los clientes. Esto es particularmente cierto para las empresas que

venden productos tecnológicos, muy sensibles a las variaciones que se producen en la sofisticación de los clientes. (Chase, 2002).

3.2.2. Investigación de mercados

Las raíces de la investigación de mercados datan de 1824 en los Estados Unidos, cuando se hizo la primera encuesta pública. Hoy en día su uso está ligado a múltiples ámbitos sociales, empresariales, políticos y sus usos no solo están vinculados a estrategias de Mercadeo o limitados a identificar necesidades de clientes o aceptación de productos, su uso tiene un concepto más amplio. Pasó de la encuesta tradicional y hoy prolifera en el uso de internet, el número y la complejidad de las técnicas de investigación de mercados, tanto cualitativa como cuantitativa.

La investigación puede ser Aplicada, Básica o Pura.

La investigación Aplicada está orientada a resolver un problema pragmático específico, a comprender mejor el mercado, a determinar porque fallaron una estrategia o una táctica o a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de la gerencia.

La investigación Básica o Pura está orientada a ampliar las fronteras del conocimiento, más que a resolver un problema pragmático específico.

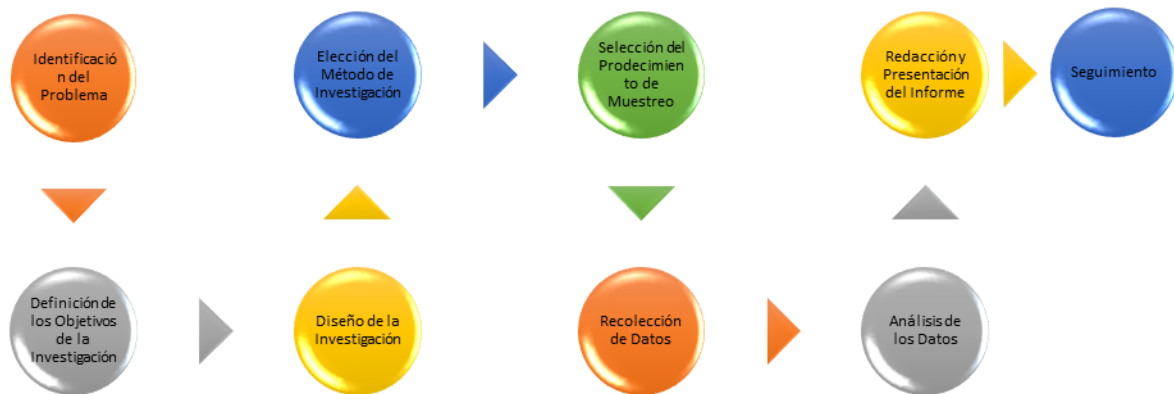
La investigación de Mercados desempeña un rol clave al proporcionar la información para que los gerentes formulen la mezcla de marketing. La importancia de la investigación de mercados se ha incrementado debido al enfoque de la gerencia en la satisfacción y la retención del cliente. También es una herramienta clave en la administración proactiva. La investigación de mercados solo se debe hacer cuando los beneficios percibidos son mayores que los costos.

Un estudio de investigación de mercados se puede describir como programático, selectivo, o de evaluación.

La investigación programática se hace para desarrollar opciones de Marketing, por medio de la segmentación del mercado, el análisis de oportunidades de mercado, el estudio de actitud y el uso del producto.

La investigación selectiva se utiliza para probar las alternativas de decisión.

La investigación de evaluación se hace para evaluar el desempeño del programa.



Gráfica 4. El proceso de la investigación de Mercados

Fuente: Elaboración Propia con base en Investigación de Mercados McDaniel I Gates, Cengage Learning.

Los métodos de Investigación de Mercados son: Encuestas, Observación y Experimentación.

Una de las variantes de la investigación por Observación son las observadoras detrás de un espejo Gessel, registradores del tráfico de compradores, los compradores misteriosos y los patrones de comportamiento, esto se llama INVESTIGACIÓN ETNOGRÁFICA.

La investigación Etnográfica proviene de la antropología y se define como el estudio del comportamiento humano en su contexto natural, implican la observación del comportamiento humano y de sus escenarios físicos específicos. Una de las principales ventajas de este tipo de investigación es el inalterado comportamiento de la muestra que determina la fidelidad de los hallazgos.

Los compradores misteriosos a su vez son formas de investigación etnográfica, usados como mecanismos evaluativos de la experiencia del cliente y el proceso de venta midiendo lo que sucede en cada punto de contacto posible. Esto se hace con el fin de recabar datos acerca de las interacciones entre cliente y empleados y datos de la observación. También permite la comparación de precios, exhibidores y todo lo relacionado a la implementación de técnicas de ventas y receptividad del cliente. (McDaniel Carl Jr., Gates Roger, 2011).

La observación en la investigación de mercados registra patrones de comportamiento de las personas, hechos y objetos conforme suceden. La observación sirve para describir una amplia variedad de conductas, pero fenómenos cognitivos como las actitudes, motivaciones y preferencias no son observables. El resultado de la investigación por observación no explica porque ocurrió un comportamiento determinado o que acciones se pretendían, por eso en ocasiones es necesario cruzarlo con otro tipo de técnicas como entrevistas a profundidad para contrastar los hallazgos con los motivadores. Otra de sus limitaciones es el periodo de observación que suele ser corto.

La mayor ventaja de los estudios de observación sobre las encuestas, que obtienen datos aportados por los mismos re entrevistados, es que los otros están libres de distorsiones, incorrecciones y otros sesgos por error de la memoria sesgo de deseabilidad social entre otros, ya

que registran cuando el comportamiento real sucede. (Zikmund William G., Babin Barry J., 2009).

El cliente Oculto, Mystery Shopper o cliente incognito es una práctica introducida a los procesos de investigación desde 1.940 cuando fue acuñado por Wilmark para medir la integridad de los empleados y la fidelidad en las técnicas de ventas orientadas en su proceso de ventas. (Hernández Rodríguez, 2013). Su desarrollo se produjo en los años ochenta por su utilización frecuente en servicios financieros y de hostelería (Calvert, 2005).

En sus inicios el uso de los compradores ocultos fue de uso de la consulta médica para valorar la ética médica y en Entidades financieras para medir el servicio al cliente por parte de los funcionarios bancarios, hoy en día su uso trasciende a toda la industria y utiliza como medios las grabaciones de llamadas, visitas de servicio grabadas en videos así como los formularios ocultos enviados por internet. Su uso es de frecuencia en redes sociales a partir de un comentario de un cliente oculto medir la satisfacción o percepción de un producto de una manera desprevenida y masiva.

Se define como la “técnica de obtención de información directa y primaria, para analizar desde una perspectiva descriptiva y evaluadora el trabajo de los vendedores en el comercio especializado” (Ballina, 1999: p. 27). La Norma UNEISO 20252: 2012 resalta la utilización de investigadores de campo en el papel de clientes/usuarios con el fin de evaluar el rendimiento del negocio/servicio. Por tanto, se utiliza para detectar los puntos fuertes y débiles de una organización desde el punto de vista de los consumidores, en concreto, la de los propios investigadores que se hacen pasar por usuarios anónimos. Su potencial radica en descubrir el “valor del consumidor” (Deane, 2003), de ahí que este punto de vista externo ayuda a identificar áreas de mejora englobando cuestiones de eficiencia, calidad y satisfacción del usuario. Existen 3

finalidades básicas para implementar esta técnica: mejorar procesos, mejorar las conductas de los profesionales para proveer el servicio y la realización de benchmarking¹ con organizaciones similares (Calvert, 2005, 369-386).

3.2.2.1. Comportamiento del consumidor

Es el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades. El comportamiento del consumidor se enfoca en la manera en que los consumidores y las familias o los hogares toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (Tiempo, Dinero, Esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo, eso incluye lo que compras, porque lo compras, cuando lo compra, donde lo compra, con qué frecuencia lo compran. Con que frecuencia lo utilizan, como lo evalúan después de la compra.

El consumidor personal compra bienes y servicios para su propio uso, para el uso del hogar , o como un obsequio para terceros, En cada uno de estos contextos, los productos se compran para el usos final de los individuos, a quienes nos referiremos como usuarios finales o consumidores finales, la segunda categoría de consumidores, el consumidor organizacional, incluye negocios con fines de lucro y sin fines de lucro, a las dependencias gubernamentales (Locales, estatales y nacionales) se deben comprar productos, equipo y servicios para que sus organizaciones funcionen.

3.2.2.2. El comportamiento del consumidor y el concepto de marketing

El campo estratégico y aplicado del comportamiento de los consumidores tiene sus orígenes en tres orientaciones de negocios filosóficamente diferentes, que llevan a una Tendencia de negocios muy importante conocida como marketing

La primera de las tres orientaciones con frecuencia se denomina **ORIENTACION A LA PRODUCCION**, esta se enfoca en perfeccionar la capacidad productiva de la compañía. Como se trataba de una época en que la demanda excedía el suministro, los consumidores se alegraban al poder conseguir una forma genérica de los productos que buscaba, ni el consumidor ni el productor hacían mucho hincapié en la variación de los productos; más bien, estaban bastante satisfechos con ser capaces de producir grandes cantidades de producto.

La segunda **ORIENTACION A LAS VENTAS**, La tendencia de este negocio consistía en vender más de lo que el departamento de manufactura era capaz de producir , esta orientación se desarrolló muy naturalmente a partir de la capacidad extendida creada durante la era de la producción, para responder al creciente interés de los consumidores por productos y servicios que fueran más singulares y satisficieran mejor sus necesidades y preferencias individuales en la década de los 1950 las compañías empezaron a cambiar gradualmente orientación a las ventas por adoptar una **ORIENTACION AL MARKETING**, encontrando una mayor orientación al consumidor y las preferencias de estos. (Kanuk, 2010).

3.2.2.3. Segmentación, mercados, meta y posicionamiento

La piedra angular de marketing es el hecho de que los mercadólogos conozcan las necesidades de los consumidores y que esbocen un panorama, tan exacto como sea posible, de

sus probables necesidades futuras. Al mismo tiempo reconociendo el alto grado de diversidad entre los consumidores, los investigadores de mercado y del consumidor, tratan de identificar las diversas similitudes y diferencias que existen entre las culturas del mundo.

El mercadólogo también debe adaptar la imagen de su producto (es decir posicionarlo), para que cada segmento de mercado perciba que ese producto es mejor para satisfacer sus necesidades específicas que los productos de la competencia. Los tres elementos de este marco de referencia estratégico son Segmentación del mercado, mercados meta y posicionamiento.

Segmentación del mercado es el proceso de dividir un mercado en subconjuntos de consumidores con necesidades o características comunes. Las variables y los métodos utilizados para formar tales subconjuntos, el reconocimiento del mercado meta es la elección de uno o más identificados por la compañía para intentar llegar a él.

Posicionamiento se refiere al desarrollo de una imagen distinta para el producto o servicio en la mente del consumidor, es decir una imagen que diferenciara su oferta de la de los competidores, y comunicara fielmente al público meta que tal producto o servicio específico satisficiera sus necesidades mejor que las marcas competidoras.

3.2.2.4. Valor, satisfacción, confianza y retención del cliente

Muchas compañías han adoptado el concepto de marketing con mucho éxito. El resultado ha sido más productos, en más tamaños, modelos versiones y empaques, ofrecidos a mercados meta (con frecuencia más pequeños) identificados con mayor precisión. Esto ha originado un mercado cada vez más competitivo. Y con la aceptación rápida y generalizada de internet y otros elementos de la revolución digital, los mercadólogos amplían su oferta con más producto y más servicios, así como más opciones para su distribución. (Kanuk, 2010).

Según Otero (2013), para tomar las mejores decisiones en una unidad de información es necesario contar con información precisa, válida, relevante y actual “la investigación es el primer paso antes de iniciar cualquier actividad.

Otero define que las investigaciones de mercado tienen diferentes objetos de estudio:

- Investigación del tamaño y naturaleza de mercado
- Investigación de las ventas
- Investigación de los productos
- Investigación de la promoción

La investigación del tamaño y naturaleza: Es la segmentación de la población, esta investigación abarca:

- La distribución geográfica
- La presencia de entidades similares y su actividad (competencia)
- Canales de distribución de productos y servicios
- Naturaleza de las tendencias ambientales y económicas

La investigación sobre las ventas: En esta parte de la investigación no solo se trabaja con datos internos de la organización, sino también con datos que se obtienen fuera de ella, incluye:

- Las variaciones en los niveles de ventas en cada territorio
- La naturaleza, variación, longitud y programación de la atención a acciones de venta
- La eficacia de la fuerza de ventas, en relación con métodos empleados

La investigación del producto: Debe contar con un análisis de productos / servicios similares existentes, Investigación de nuevos usos para productos / servicios ofrecidos, La prueba de un producto / servicio nuevo y de los existentes, Investigaciones acerca de los formatos, presentación de publicaciones y otros productos.

Las investigaciones de promoción: En esta parte de la investigación se utilizan imágenes para comunicar productos o servicios. Los medios utilizados son la prensa, escrita, televisión, radio (Iris, 2002 y Otero, 2013).

Según Fernández y Baptista (2003), la investigación cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confiando en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento de una población.

El cliente oculto es una técnica de investigación también llamada Comprador misterioso “Mystery Shopping”, o la Seudocompra la cual es usada para medir el nivel de servicio, fallas en los procesos de ventas o malas prácticas en la asesoría al cliente. Este método evita evaluaciones sesgadas por percepción sobre el comportamiento de una organización en materia de oferta de productos y servicios.

Mientras que las encuestas a profundidad, los grupos focales y otros tipos de investigación develan el objeto de la investigación o determinan el comportamiento del encuestado en relación al ejercicio; el comprador misterioso permite en un ambiente espontaneo y desprevenido que el vendedor exponga su real manejo de situaciones, los guiones de ventas, el interés en el cliente y todos los aspectos que permiten considerar el proceso de la venta y el servicio al cliente.

Para los expertos en mercadeo, el Mystery Shopping funciona como una herramienta para determinar acertadamente problemas en la venta de productos al mismo tiempo que evalúa el poder competitivo de la empresa en términos de los colaboradores que ejecutan el objeto misional de una compañía. Phillip Kotler argumenta en relación a esta técnica de investigación: “Las empresas que recurren a esta herramienta levantan la mano, diciendo: “Yo quiero mejorar”. (Revista Semana, 2016).

4. Etapa de análisis estratégico

4.1. Determinación de los factores claves de éxito

Los factores claves de éxito son internos percibidos por el cliente final consumidor de crédito y el canal de convenios afiliados que es el intermediario oferente del producto.

Tabla 2. Factores De Éxito

Factores Claves de éxito	Detalle de la fortaleza	Área Responsable	Publico que impacta	
			Cliente final	Convenio afiliado
Tiempo de respuesta	Proceso de estudio y respuesta de crédito desde 20 minutos, máximo 24 horas	Operaciones	X	X
Tasa de interés	La tasa de interés es más baja que la tarjeta de crédito	Financiera	X	
Sistema de recaudo	El cliente puede pagar por medio de cualquier punto de la Red GANA - Baloto - Efecty - PSE - Débito automático o en las oficinas del Centro Comercial Monterrey	Financiera	X	
Red de convenios afiliados	Servicrédito cuenta con una red de más de 1200 convenios en Antioquia y algunas ciudades principales	Comercial	X	X
Flexibilidad	Al no ser vigilados por superfinanciera, Servicrédito tiene mayor flexibilidad en el estudio de créditos, desarrollo de productos y atención de perfiles de clientes	Operaciones	X	X
Nuevos productos	Creación de productos a la medida de los convenios según su potencial de negocio	Comercial / Operaciones	X	X

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

Se usará el análisis PESTEL para delimitar las fuerzas externas del entorno que afectan el desempeño de Servicrédito en el comercio y los resultados esperados.

4.2.1. Aspectos socioculturales y demográficos

- El consumidor actual es más tecnológico tanto para el consumo de bienes en el comercio, como de los medios de pago y el sector financiero; esto proyecta que el modelo de negocio de Servicrédito como está concebido, por medio de órdenes de compra con desplazamiento del cliente y el establecimiento, no sea sostenible en el tiempo. (Amenaza).

- El Índice de confianza del consumidor ha disminuido en 17,8 puntos entre Noviembre de 2015 y el año inmediatamente anterior, esto se debe a la percepción negativa que tienen los consumidores sobre las condiciones actuales de la economía, vinculadas especialmente al aumento de la inflación los últimos 12 meses, lo cual encarece el precio de los productos y disminuye el disponible como variable decisiva para incentivar el consumo de productos y servicios en el comercio.

Medellín es una de las cinco ciudades en donde la confianza del consumidor se ha visto más afectada, deteriorándose en -24,1 puntos, así como una de las ciudades con mayor tasa inflacionaria en el país especialmente en Alimentos. (Amenaza).

Tabla 3. Disposición a Comprar bienes Muebles y Electrodomésticos por ciudades (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)

Ciudad, Balance %	2013	2014	2015	
	Noviembre	Noviembre	Octubre	Noviembre
Bogotá	28,2	20,8	-11,6	-11,8
Medellín	24,1	53,9	-5,8	3
Cali	34,6	22,5	-4	-9,7
Barranquilla	48,7	52,8	18,3	18,1
Bucaramanga	25	34,0	-4,2	1,7
Total	29,4	32,3	-6,5	-4,9

Fuente: Revista dinero, 2015

- El incremento del empleo informal es una amenaza para el modelo de riesgo de Servicrédito toda vez que hace más compleja la definición de cupos de crédito, el estudio de capacidad de endeudamiento y el soporte para la toma de decisiones. (Amenaza).

Según el informe del DANE presentado en diciembre de 2015, el empleo informal se registra en el 48,5% de la población empleada para el trimestre Septiembre – Noviembre, las tasas de crecimiento del empleo informal fueron del 4,3%, 215.000 personas entraron a esta modalidad, mientras que el empleo formal crece un 4,4% con 234,000 nuevos empleos formales. (Periódico El Tiempo, 27 de enero 2015, economía).

- La llegada de grandes superficies de Tiendas por departamentos con sistema financiero incorporado, son una amenaza para el comercio tradicional y para entidades como Servicrédito que manejan su medio de pago como una alternativa para el comercio. (Amenaza).

Las tiendas por departamentos son uno de los formatos del comercio al por menor de mayor expansión en Colombia en los últimos años, con exponentes como Falabella, Ripley y Flamingo y similares en Retail como El Éxito los cuales están tomando cada vez más auge y predilección por el consumidor por su concepto de toda la oferta de productos y servicios en el mismo lugar, incluyendo la financiación como palanca de crecimiento.

Según las cifras del DANE y Euromonitor (firma especializada en medición de mercados) la participación de Falabella en el comercio minorista en Colombia es del 6% seguida por Flamingo que tuvo unos ingresos operacionales de 433 Mil millones de pesos en el año 2014. En Retail la facturación del año 2014 fue de 23,54 Billones de pesos, donde el líder fue Almacenes Éxito con el 42,8% de participación e ingresos por 10 Billones de pesos. Estas cadenas cuentan con el musculo financiero y el poder de negociación para garantizar oferta multitarget y red de puntos de venta a nivel país. (Periódico El Tiempo, 28 de abril de 2015, economía).

- La profundización del sistema financiero en diferentes segmentos, Estratos 1, 2 y 3 y perfiles de clientes nuevos, se convierten en una amenaza para entidades de menor tamaño y aversión al riesgo, donde la priorización del pago está dada a las entidades que les dieron su primera oportunidad. Estos segmentos eran invisibles para la banca tradicional hace 10 años, ahora son objetivo estratégico del sector financiero como base para el crecimiento de sus operaciones. (Amenaza).

Un estudio de Indicadores de crédito en Colombia realizado por Experian, firma que administra la central de riesgo Datacrédito, para el segundo trimestre del 2015, muestra en su informe que las entidades del sector bancario están llegando a todos los estratos incluyendo la base de la pirámide, a todas las edades desde los 18 años hasta los 66 años, y a todos los perfiles de clientes. 8 de cada 10 créditos llegan a los estratos 1, 2 y 3, siendo más fuertes en ellos algunas empresas del sector real. (Periódico El Tiempo, 04 de noviembre de 2015, economía).

A pesar de esto el informe de Inclusión financiera de la Superfinanciera de Colombia al cierre de 2014 arrojó que la competencia del sector real y el sector financiero es de 1 a 1, toda vez que el sector real es más flexible al momento de otorgar crédito a personas de bajos ingresos y menos exigentes en las condiciones de soporte de ingreso que el sector financiero. A pesar de ello “5,8 millones de adultos contaron con algún esquema de financiamiento distinto al crédito, provisto por el sector real”. (Asobancaria, 2014).

4.2.2. Aspectos tecnológicos

- La tendencia del dinero plástico, La Banca Online, la virtualidad, La banca móvil amenazan el modelo de negocio actual de Servicrédito donde la participación de convenios que

aún tienen el modelo de crédito con desplazamiento supera el 85% de los convenios afiliados. (Amenaza).

El sistema financiero mundial esta revolucionado por las Tecnologías de Innovación llamadas Fintech. Las FINTECH son empresas emergentes que tratan de transformar la industria financiera. Su nombre es la sumatoria de dos palabras Finance y Technology. Estas empresas buscan innovaciones en el ámbito bancario para dominar nuestros territorios, destacar sobre su competencia al mismo tiempo que crecen de la mano de un nuevo consumidor financiero. (Saber más ser mas, 2015 y Revista Expansión, 2015).

La banca móvil, las apps, el dinero virtual, el chip son algunos de los desarrollos que la Banca tradicional ha adoptado para tener más cercanía con el cliente y desplazar la financiación espontanea en el comercio.

Ejemplos como el PayPal y la billetera virtual desplazan los medios de pago tradicionales, por medio de ellos se puede pagar sin datafonos ni desplazamientos, solo por medio de un celular o conexión a internet, con protección de datos apoyados en una plataforma y una entidad financiera. (Unimooc, 2013).

- El E – commerce, las redes sociales y la posibilidad de adquirir productos y servicios en otros mercados gracias a la tecnología, se convierten en una amenaza para el comercio local, tradicional; y por ende para el medio de pago de venta a crédito con Órdenes de compra como opera Servicrédito. (Amenaza).

Amazon - E – Bay, mercado libre, Pinterest, Twitter, Facebook donde las marcas pueden ofrecer y vender sus productos directamente sin estructuras físicas, apoyados en estrategias logísticas que generan seguridad y dinamismo al cliente amenazan el comercio tradicional. Éstas estrategias son disruptivas, además porque con simples herramientas de cruce de información

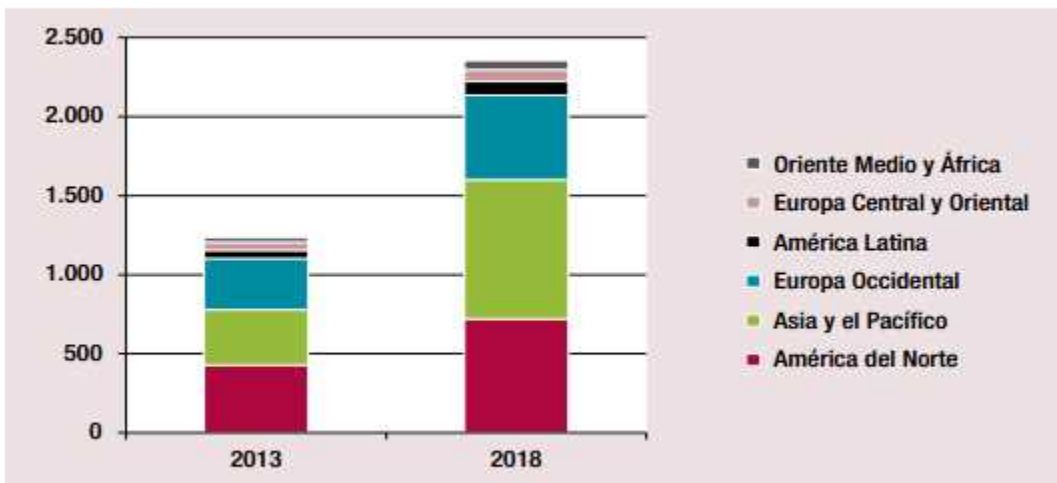
conocen a sus clientes, sus preferencias, ubicación y segmento de compra con lo cual desarrollan estrategias para enganchar nuevos compradores y ventas sin los costos de exhibición física.

(Revista Dinero, 2016, empresas).

Wal-Mart, una de las cadenas más importantes en los Estados Unidos y del mundo anunció el pasado mes de enero que cerraría 269 tiendas en todo el mundo de las cuales 100 de ellas están ubicadas en Latinoamérica. El consumo en Latinoamérica ha disminuido un 3%, por el contrario las ventas por internet han tomado fuerza con un incremento del 9%, lo que sustituye las tiendas físicas por ventas de comercio electrónico. (Revista Dinero, 2016, empresas).

Según informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), reportó que el comercio electrónico de manufacturas pasó de representar el 15% en el 2002 al 30% en el 2012 del total del comercio, así se proyecta en todas las regiones del mundo un aumento acelerado en la participación de las ventas electrónicas del total del comercio.

Ventas de comercio electrónico (miles de millones de dólares)



Fuente: UNCTAD

Gráfica 5. Ventas de comercio electrónico

Fuente: UNCTDA, 2014

Según el reciente informe de la consultora Nielsen sobre el comercio electrónico, reportó que éste crece a nivel mundial un 23% cada año; unos 1,000 millones de consumidores globales están dispuestos a hacer sus compras de supermercado online. América Latina específicamente crece un 21,5%.

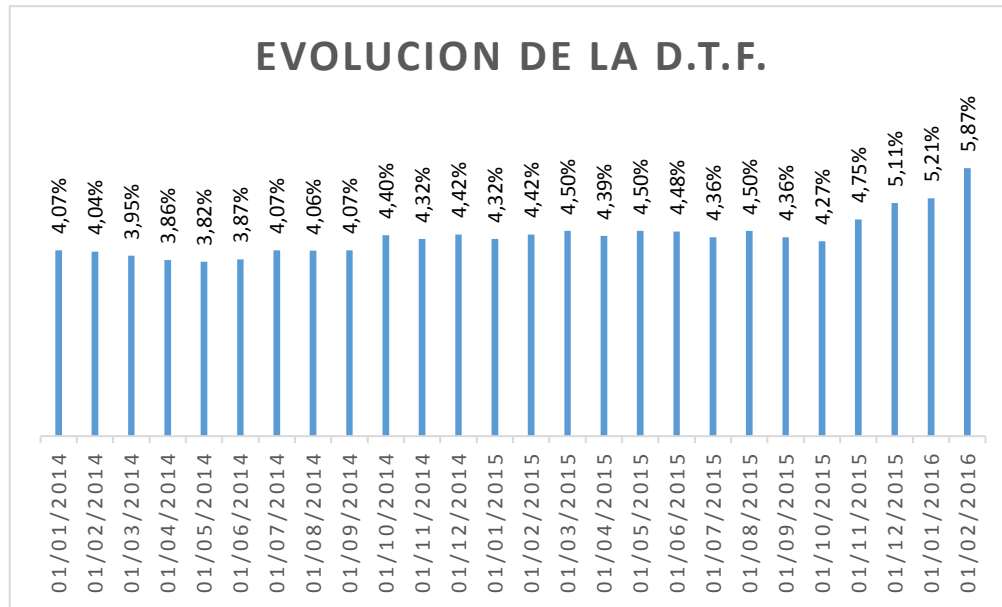
4.2.3. Aspectos económicos

- La DTF en aumento encarece la tasa de fondeo y disminuye los márgenes de Intermediación para Servicrédito. (Amenaza).

Servicrédito adquiere sus recursos de fondeo de socios y entidades del sector financiero, siendo su principal objeto social la intermediación financiera. Este margen de intermediación se obtiene de la diferencia entre la tasa de endeudamiento financiero promedio y la tasa de colocación de crédito.

En la medida en la cual la DTF aumenta el costo del pasivo financiero aumenta, haciendo más exigentes las nuevas colocaciones, toda vez que el saldo de cartera es estable en un promedio de 24 meses y esa estabilidad en el precio durante esos plazos afecta considerablemente el margen por el ajuste inmediato del precio de los pasivo al estar otorgados a tasa variable.

La primera semana de febrero la DTF se situó en el 5,87%, esto genera preocupación por el impacto negativo que genera sobre el crecimiento económico y por ende en un menor uso del crédito, además de los impactos en el margen de intermediación de Servicrédito.



Gráfica 6. Evolución de la DTF.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la República

- El aumento en las tasas de consumo desincentiva el uso de crédito en el comercio, toda vez que el Precio que paga el cliente por el uso de productos financieros es cada vez mayor. (Amenaza). A continuación veremos la evolución de la tasa de Usura de consumo trimestral en el último año:

Tabla 4. Evolución de la Tasa de Usura de Consumo Último año

	Res. 1707	Res. 2359	Res. 0369	Res. 0913	Res. 1341	Res. 1788
Usura Consumo y Ordinario (1.5*BC)	Oct - Dic 2014	Ene - Mar 2015	Abr - Jun 2015	Jul - Sep 2015	Oct - Dic 2015	Ene - Mar 2016
Tasa Efectiva Anual	28,76%	28,82%	29,06%	28,89%	29,00%	29,52%

1) Para consumo y ordinario la Información corresponde a tasas de interés vigentes entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2016.

Fuente: Elaboración propia. Con datos extraídos de Superfinanciera de Colombia (Datos Históricos).

- La inflación del 6.77% con la que inicia el año 2016, encarece los productos de la canasta familiar, priorizando el uso del ingreso familiar en alimentos, transporte, educación y servicios públicos siendo de menor relevancia el consumo. (Amenaza)

La tasa de inflación es la más alta de los últimos 9 años, según reporte anual del DANE presentado el 5 de enero de 2016 lo que más aumentó en su valor real fueron los alimentos que subieron el 10,85%. Esto se debe al impacto de la devaluación del peso frente al dólar en los costos de producción y el impacto del fenómeno del niño sobre los cultivos.

La Inflación para Medellín durante el año pasado fue del 6,82% ubicándose en un porcentaje por encima del promedio nacional y superior a la cifra registrada en 2014 un 3.38%. (DANE, 2014).

- La tasa de desempleo de un dígito situada en el 8.9% al cierre de 2015, es estable y nivelada con el comportamiento de los últimos años. (Oportunidad)

En el año 2015 el desempleo se situó en el 8,9% la tasa más baja de los últimos 15 años, mientras que en 2014 se ubicó en 9,1%. Las tasas de participación y ocupación también fueron las más altas en el mismo periodo con un 59%, lo que significa la generación de 545 mil nuevos empleos en el país, según datos entregados por el DANE Dr. Mauricio Perfetti del Corral. (DANE, 2015).

- El empleo informal situado en el 48,5% en las principales ciudades y áreas metropolitanas del país, según informe del DANE, con un 62% de estos como trabajadores por cuenta propia, ponen en riesgo al aumento en la colocación de créditos por la complejidad del otorgamiento debido a la falta de sustentación de ingresos y el riesgo en la recuperación de cartera. (Amenaza) (DANE 2015).

- La proyección del PIB para el año 2016, situada en promedio en el 3.4% es un indicador bajo de incertidumbre para el desarrollo económico y que impacta desfavorablemente la confianza del consumidor y por ende la dinámica del comercio. (Amenaza), (Banco de la República, 2016).

- El alto nivel de endeudamiento de las familias evita la profundización del crédito, hace más selectivo el otorgamiento y pone en riesgo la estabilidad en los indicadores de cartera (Amenaza)

Según un informe revelado por el Periódico El Tiempo a finales del año 2015, sobre para que se endeudan los colombiano en una investigación que hizo la firma Kantar Worldpanel a 800 hogares, el 72% de los encuestados señaló que al menos un miembro de su familia estaba pagando una deuda, mientras que en el año 2014 el indicador estaba en el 65%.

Según la encuesta, el 22% del crédito está destinado para la compra de electrodomésticos, un 15% para educación, 14% para vehículo y un 13% para reformas de vivienda entre otros. (El tiempo, 10 de agosto de 2015, Economía).

4.2.4. Aspectos políticos fiscales

- El proyecto de paz con la Guerrilla afecta la confianza de los hogares para el consumo y la inversión extranjera por la incertidumbre actual del proceso lo que se ve reflejado en el menor crecimiento económico actual. (Amenaza)

La paz le costaría a los colombianos al menos entre un 1% y 2% del PIB por año durante diez años mínimo según un informe de Bank Of América Merrill Lynch Global Research (Bank of América) en el mes de Octubre de 2014 elaborado por el economista Francisco Rodríguez. Esta cifra podría aumentar hasta un 3,8% del PIB dependiendo de cuan extensos sean los programas implementados, se estiman gastos de entre US\$53.000Millones y US\$187.000Millones en diez años destinados a resocialización, cultura, salud, posconflicto, esto sin contar los gastos de restitución de tierras y reparación de víctimas. (Mundo, 2015).

4.2.5. Aspectos intencionales – legales

- Las Leyes de defensa al consumidor demandan al comercio y a su cadena tener una estructura más formal para garantizar al cliente calidad y protección; de esta manera regulan la forma de atender de manera eficiente las solicitudes de los consumidores ante devoluciones, garantías o reclamos por calidad. Esto exige a Servicrédito en la depuración de algunos convenios informales actuales y en la definición de políticas más severas en la perfilación de nuevos convenios. (Amenaza), (Superintendencia de Industria y comercio, 2016).

- Las leyes de regulación y protección al consumidor financiero así como la regulación de la tasa de usura restringe la llegada de nuevos oferentes informales de crédito en el comercio. (Oportunidad), (Celi Juan F., 2012).

- Las regulaciones para entidades vigiladas definidas por la Superfinanciera y el Gobierno Nacional en materia de riesgo crediticio, hacen más exigentes a las entidades financieras el otorgamiento de crédito de consumo. (Oportunidad) (Banco de la Republica, 2015).

Servicrédito al ser una entidad no vigilada tiene mayor flexibilidad en el otorgamiento de crédito al no estar exigido por la Superfinanciera para acatar todas las normas en materia de protección del riesgo.

- El proyecto de ley del Gobierno para una nueva reforma tributaria en el año 2016 donde están como propuestas la disminución de las bases de renta y el aumento del IVA, desincentiva el consumo. (Amenaza)

Se espera que en el mes de marzo sea radicado el proyecto de Ley para la reforma tributaria que pretende disminuir la carga impositiva de los empresarios por medio de la ampliación de la base tributaria a personas naturales, con bases de ingresos anuales menores, además de un

incremento al impuesto a las ventas pasando de un 16% a un rango entre el 18% y el 20%. (La Republica, 2015 e INCP, 2015).

- Las modificaciones regulatorias en materia de protección de Riesgo y los Acuerdos Internacionales de Basilea (Decreto 2392 de diciembre de 2015) hacen más exigentes a los estamentos de crédito. (Amenaza)

El comité de Basilea o Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, (BCBS, sigla de Basel Committee on Banking Supervision) fue establecido en 1975 por los presidentes de los bancos centrales de los once países miembros del Grupo de los Diez en aquel momento, su secretaría permanente se encuentra en Basilea, Suiza.

El comité reúne a autoridades de supervisión bancaria cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros mundiales e impartir recomendación para evitar el blanqueo de capitales.

Este comité ha instaurado a la fecha tres acuerdos para fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario. Basilea I 1988, Basilea II 2004 y Basilea III 2010. Las medidas que persiguen son:

- Mejorar la capacidad del sector bancario para afrontar perturbaciones ocasionadas por tensiones financieras o económicas de cualquier tipo por medio de la implementación de Colchones de capital.

- Mejorar la gestión de riesgos para disminuir la exposición real y fortalecer el buen gobierno

- Reforzar la transparencia y la divulgación de información de los bancos.
- Aumento del volumen de capital para absorber pérdidas.
- Introducir un nuevo ratio de apalancamiento como medida complementaria para el ratio de solvencia. (Bank for International Settlements, 2016).

A pesar de Servicrédito no ser una entidad vigilada, debe tener una alineación con la Banca para poder acceder a recursos de fondeo, siendo el reflejo de las políticas de crédito y el nivel de riesgo con el cual es medida al momento de solicitar endeudamiento bancario.

- El cambio de metodologías contables a Normas Internacionales de Información (NIIF) cambia los métodos de contabilización de ingresos y provisiones para entidades que realizan actividades financieras y no son vigiladas, impactando desfavorablemente sus resultados anuales. (Amenaza)

Algunos de los aspectos negativos en general para el sector real están relacionados con el impacto patrimonial, impuestos corrientes y diferidos. Específicamente para Servicrédito afectan en las mediciones al valor razonable sobre los ingresos por el cálculo del valor presente de los ingresos, efecto del reajuste en la variación de las tasas de interés entre la pactada y la real de mercado, así mismo como el cambio en la contabilización de las provisiones a la cartera y las contingencias. (MinCIT, 2016).

4.3. Análisis DOFA

DEBILIDADES	
1	CAPITAL DE TRABAJO - MEDIOS - FORMA Y PERIODICIDAD DE PAGO: El fondeo actual está limitado a Bancos Nacionales lo que hace que el pago a los convenios afiliados sea insuficiente con respecto a las necesidades del mercado en periodicidad y en la forma de pago aun a algunos convenios vía cheques.
2	LA ORIENTACION AL MERCADO de Servicrédito es "reactiva", por lo cual se requiere mejorar la integración y cohesión entre los procesos de la compañía alineados con la estrategia del negocio y las necesidades del mercado.
3	FALTA DE COBERTURA DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS EN EL COMERCIO: Más del 80% de los convenios afiliados aún no tienen herramientas tecnológicas, lo cual exige desplazamientos del cliente hasta

DEBILIDADES	
	dos veces para adquirir un producto a crédito, lo que dificulta concretar la intención en el momento de la compra y da opción a otros competidores que ya han evolucionado tecnológicamente a que ingresen como alternativa de financiación.
4	EL PROCESO DE CRÉDITO ACTUAL: Los procesos actuales para clientes y convenios por medio de Órdenes de Compra y los tiempos de respuesta no atienden la necesidad del comercio y la exigencia del mercado "Inmediatos" por la oportunidad en la compra del cliente desde el establecimiento afiliado.
5	FALTA DE CAPACIDAD OPERATIVA - COMERCIAL y FINANCIERA: Para garantizar cobertura y servicio a la red de convenios afiliados en las tres Unidades de Negocio.
6	GESTION DE CONOCIMIENTO: En necesario crear y poner en práctica un plan de gestión de cambio y de formación intelectual que permita generar conocimiento e incorporación de los procesos en los clientes Internos y Externos de la compañía.
7	GESTION DE MARCA: No contamos con un plan de gestión de la Marca

FORTALEZAS	
1	RED DE ESTABLECIMIENTOS: Servicrédito cuenta con una amplia red de aliados afiliados que dinamiza el portafolio
2	RECONOCIMIENTO y TRAYECTORIA COMERCIAL: Servicrédito tiene un nombre posicionado en el comercio de 23 años de experiencia quienes nos identifican como una entidad SOLIDA Y SEGURA.
3	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ESTABLE Y HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS DE CARA AL CLIENTE: Servicrédito cuenta actualmente con una estructura tecnológica desarrollada y estable en un 99%, además de unas herramientas tecnológicas recientemente desarrolladas innovadoras aún por masificar y perfeccionar.
4	MECANISMOS DE CONTROL que permiten alinear el tiempo de respuesta y los procesos.

FORTALEZAS	
5	VALIDACION DE SUPLANTACIONES E ILICITOS que hacen de nuestro sistema de crédito un proceso seguro.
6	DEFENSA DE TERRITORIOS COMERCIALES vía puntos de servicio
7	FLEXIBILIDAD en la administración de clientes y convenios por no ser vigilados por la Superfinanciera.

OPORTUNIDADES	
1	EXPANSION A NIVEL NACIONAL en convenios de grandes marcas, por medio de Tecnología.
2	PROFUNDIZACION DE CONVENIOS VIA TECNOLOGIA: la cual nos permite afianzar la relación comercial e incorporarnos en la estrategia del negocio.
3	DIFERENCIACIÓN y CRECIMIENTO por medio del diseño de nuevos productos a la medida según SEGMENTOS
4	NEGOCIOS DE CONSUMO MASIVO en el comercio inexplorados por el sector financiero, segmentos nuevos para Servicrédito.
5	LAS LEYES DE REGULACIÓN A LA TASA DE USURA Y LA PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR restringen la llegada de nuevos oferentes informales de crédito en el comercio.
6	BUENA DINAMICA del crédito de consumo en el sector comercio

AMENAZAS

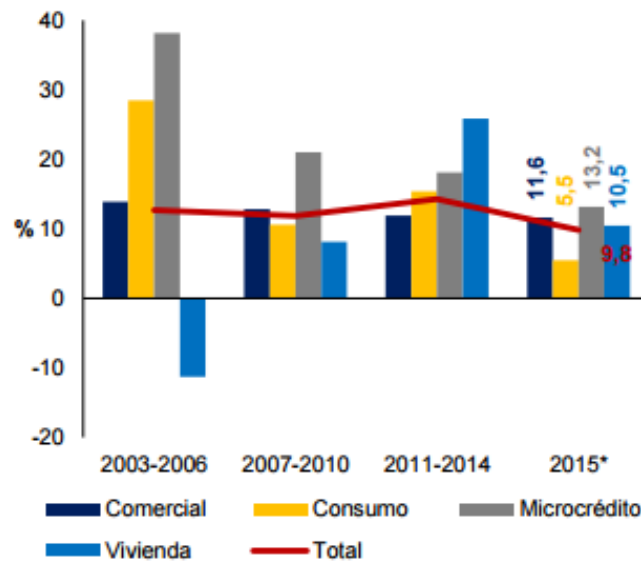
- 1** **COMPETIDORES MAS GRANDES Y SOLVENTES:** La llegada de grandes superficies y de tiendas por departamentos con sistema de financiación incorporado, son una amenaza para el comercio tradicional y para entidades como Servicrédito que manejan su medio de pago como una alternativa para el comercio.
- 2** **EL DINERO PLASTICO Y LOS MEDIOS INMEDIATOS DE PAGO,** sumado a los desarrollos tecnológicos del sector financiero para incentivar el consumo en el comercio, amenazan la continuidad del modelo de negocio si no migramos a un sistema de compra inmediato en el comercio vía tecnología sin desplazamientos.
- 3** **LA INCLUSIÓN DEL SECTOR FINANCIERO A NUEVOS SEGMENTOS,** la profundización de clientes, el aumento de cupos, el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros, incrementan el endeudamiento y el riesgo, limitando las opciones para entidades no vigiladas como Servicrédito en el comercio.
- 4** **LA INFORMALIDAD** en la estructura operativa, tecnológica y comercial de algunos de los establecimientos afiliados y de sus clientes, dificultan la incorporación de nuevos modelos tecnológicos y de venta a crédito.
- 5** **LAS CONDICIONES ACTUALES DE LA ECONOMÍA,** reflejadas en el aumento de las tasas de interés, el aumento del IPC, el aumento de la informalidad, el aumento del desempleo, la baja proyección de crecimiento del PIB; que sumados a la incertidumbre en los procesos de paz, afectan la confianza del consumidor y disminuyen el crecimiento del consumo.
- 6** **EL COMERCIO VIRTUAL, LAS REDES SOCIALES** y la disponibilidad de compra en otros mercados son una amenaza para el comercio local y para el modelo de compra por medio de Órdenes de Compra.

4.4. Análisis al interior del sector industrial

Los activos del sector financiero al cierre del Noviembre 2015 alcanzaban un crecimiento del 5.18%, en cuanto a la cartera vencida en proporción a la cartera bruta el indicador de calidad se ubicó en el 3.1% indicador muy bajo para el consolidado de operaciones de crédito.

Las utilidades del sector financiero en el mismo periodo de análisis Noviembre de 2015 se situaron en el orden de 9.9billones de pesos, estando liderada esta utilidad por bancos \$9,05b, corporaciones financieras \$509mm, compañías de financiamiento \$384mm y cooperativas financieras \$46.mm

La cartera de créditos en el sector financiero en datos preliminares de cierre a 2015 según el Informe de la Semana Económica realizado por la Superfinanciera de Colombia edición 1029, reporta un crecimiento del 9,8% con un indicador del 3% positiva para el sector y la economía. (Asobancaria, 2016).



*Cifras a noviembre de 2015.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Gráfica 7. Crecimiento anual de la cartera sector financiero

Fuente: Superintendencia financiera de Colombia

Específicamente en cartera de consumo que es el referente para la cartera de Servicrédito, el crecimiento fue del 5.5% inferior al promedio de los últimos años.

4.4.1. Estructura del mercado en que se compete

Asobancaria en su informe más reciente de enero de 2016, considera que el crecimiento económico será para Colombia del 2.6% siendo uno de los más positivos de la región teniendo en cuenta que las proyecciones del Fondo Monetario Internacional proyecta para LATAM un 0.8% en el 2016. (Asobancaria, 2016).

La Industria Bancaria enfrenta, además de la coyuntura económica de este año 2016, una serie de retos en materia regulatoria y estándares internacionales que a futuro serán vitales para fortalecer la participación en mercados externos, pero que a su vez en este momento transicional de paz y de la economía del país no muestran un panorama muy favorable. Algunos de los proyectos que la Banca enfrenta son:

- NIIF, el cambio a transmisión de datos bajo Normas Internacionales de Información generará cambios positivos por la confianza del consumidor y la internacionalización de la banca colombiana.
- Ajustes aplicados en el marco de los Acuerdos de Basilea II, último decreto 2392 del 11 de Diciembre de 2015 del Ministro de Hacienda y Crédito Público que regula las pruebas de resistencia y absorción de pérdidas en el patrimonio básico adicional.
- Equivalencia regulatoria Internacional en materia de políticas bancarias.

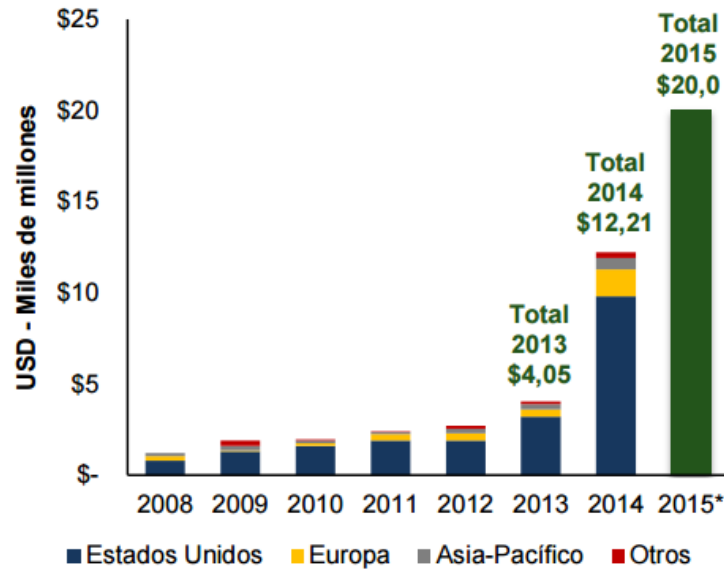
- El programa de Concesiones de cuarta generación (4G) exige del compromiso de la industria bancaria para el financiamiento de los proyectos de desarrollo alineados a esta estrategia gubernamental.
- El proceso de Integración de la alianza del Pacífico es una oportunidad para la internacionalización de los mercados financieros de los países miembros: México, Chile, Colombia y Perú. (La República, 2016).

En relación a las operaciones orientadas a la banca de empresas y personas, continúan estando en la línea de revisión, los programas de inclusión financiera y el uso de tecnologías más eficientes y ágiles para determinar la identidad y la capacidad de crédito de los clientes. (Asobancaria, 2016)

Las tecnologías de innovación en el ámbito financiero están siendo vistas como variables competitivas de diferenciación, esto es llamado actualmente con el término Industria Fintech, la cual se dedica al aprovechamiento de las tecnologías modernas para crear productos innovadores al servicio de entidades financieras por eso su nombre Financial technologies (Fintech).

Encontrar mayor practicidad y cercanía a medios de pago, hacerlos más eficientes, buscar la sustitución del dinero plástico por chips, telefonía móvil, identificación Biométrica, asociada a mejores herramientas de identificación del cliente con menores costos, son los retos que tiene este modelo cuyos desarrollos generarán un cambio drástico en el consumidor de productos financieros del futuro.

Los países han venido incrementado su inversión en el desarrollo e innovación de tecnologías financieras, solo en el paso del 2013 al 2014 las Fintech crecieron un 201%, siendo Estados Unidos el líder.



* No existen datos disponibles desagregados por región.

Fuente: Accenture, 2015. The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged? y Institute of international finance (2015).

Gráfica 8. Inversión en Fintech por Región

Fuente: Asobancaria Edición 1027

Las Fintech se han orientado a nichos de mercado específicos como consumidor financiero joven, económicamente activos y usuarios permanentes de las tecnologías móviles, así como segmentos contrarios de personas de bajos ingresos, inmigrantes, morosos o con dificultades para determinarse su capacidad de crédito, posibilitando el concepto de inclusión financiera.

Específicamente en Colombia, aunque aún no hay una conciencia de inversión en I +D, se han realizado algunas innovaciones financieras que han transformado el modelo bancario tradicional y nos proyectan a un cambio en el consumidor financiero. Algunos de ellos son:

- **PSE:** Botón de pagos que integra a la mayoría de las entidades del sector financiero y no es exclusivo de operaciones financieras, a través de él se pueden pagar facturas y hacer compras.

- Código QR o QUICK RESPONSE usada con tecnologías móviles para transferencias de manera ágil y sencilla por entidades como Bancolombia y Davivienda-
- Banca Móvil: promedio de la cual se pueden hacer consultas, transferencias y operaciones bancarias sencillas de fácil acceso.
- BioAnywhere: plataforma en la nube que permite a las entidades estudiar y otorgar viabilidad crediticia a clientes en 2 minutos. (ebanking News, 2015).
- Lenddo: Plataforma online que usa más de 12.000 puntos de información de redes sociales para determinar el score de un cliente.
- Finaxion: Plataforma que desarrolla soluciones comerciales digitales para servicios financieros vía WEB.
- Lineru: Plataforma de créditos online flexible, rápido y sin tramites que tiene como foco la base de la pirámide (Asobancaria, 2016 y UniMOOC, 2013).

4.4.2. Análisis de los competidores

Servicrédito es la primera entidad que inició con un modelo de Órdenes de Compra en el Comercio local hace 25 años; época en la que el sistema de financiación más usado era el pago por club o cuenta corriente, maniobrado por los mismos comerciantes como Crédito directo con pago en cuotas.

En esta figura de operación triangular (Servicrédito – Establecimiento de comercio – cliente), con convenios afiliados que servían de canal para la remisión de negocios de crédito hasta llegar al cliente final, fue pionera Servicrédito, y estuvo sola durante aproximadamente 6 años en el comercio, con un competidor silencioso y aun no masivo en la tarjeta de crédito que empezaba a tomar tímidamente el reconocimiento del perfil de cliente, llegando solo a un segmento de

mercado muy exclusivo de Gerentes Bancarios, empresarios importantes de grandes y reconocidas empresas, y clientes de entidades financieras que tuvieran portafolios muy robustos, esos eran sus principales usuarios.

En del año 1999 la tarjeta débito y crédito aun no tenían el dominio como medio de pago en el comercio, el pago de contado el común denominador y solo algunos establecimientos de comercio contaban con el pago por medio de tarjetas de crédito.

A partir del año 2001 iniciaron los competidores informales de menor capacidad financiera, tamaño y cobertura a participar del mercado con el modelo de crédito vía órdenes de compra en el comercio, siendo marcas como Credidya, El Palacio del Crédito y Sistecrédito quienes iniciaron esta labor y aún permanecen.

El sector financiero empieza a reconocer la importancia del crédito en el comercio como dinamizador del consumo y se masifica la tarjeta de crédito que hoy por hoy es líder como medio de pago a crédito en el comercio y fue seguido por modelos especializados para el comercio como SUFI, Fenalco con refinancia, EPM con su tarjeta Somos, y las tarjetas propias como Falabella entre otras.

Si bien es cierto que todo aquel que sirva de medio de pago en el comercio es competidor de Servicrédito, identificamos como competidores directos a estas marcas Sistecrédito, SUFI, Fenalco con Refinancia con el producto Listo, e Indirectos pero de mayor tamaño y dominancia en el sector a todas las entidades del sector financiero con sus productos de medio de pago como las tarjetas de crédito y las nuevas tecnologías al servicio del cliente y del comercio en general.

4.4.2.1. Estructura primaria – Competidores inmediatos

En la actualidad Servicrédito tiene competidores por segmento, toda vez que hay destinos que son del interés de solo un grupo de entidades de crédito, siendo estos son los más importantes

que han venido evolucionando a través del tiempo la oferta financiera y por ende la competencia para Servicrédito:

Tabla 5. Competidores más representativos por segmento

Destino o Segmento Servicrédito	Competidor
Muebles	Oficrédito - SUFI – Tarjeta Éxito
Reformas y Construcción	SOMOS - Cooperativas - Cajas de Compensación – Listo pago a cuotas - Sufi
Electrodomésticos	Crédito Propio – Tarjeta Éxito – Credidya
Salud	Helm Bank – Sufi
Tecnología	SOMOS - Sistecrédito - Lima – Tarjeta Éxito - Sufi
Ropa - Calzado - Accesorios	Sistecrédito - Crédito Propio - Credidya
Seguros	Pichincha - Credivalores - Finesa
Vehículos	Sector Financiero - Sufi
Repuestos - Accesorios - Taller	No hay Competidores Directos
Colchones	Sistecrédito

Fuente: Elaboración Propia, análisis de la competencia fuente Servicrédito.

Se consideran competidores Inmediatos aquellos que teniendo características semejantes operan con un modelo de negocio similar vía convenios como canal acceden a los clientes y originar operaciones de crédito con pago al comercio. Siendo del sector real, por tamaño y los más representativos en los convenios donde hace presencia Servicrédito, teniendo modelos de negocio similares, se identifican como competidores directos o inmediatos Sistecrédito, Fenalco con Refinancia por medio del producto Listo pago a Cuotas y Credidya.

Sistecrédito: Entidad que funciona por medio de un sistema simple de formularios de acceso y verificación de una central de información telefónica más centrales de riesgo. Se caracteriza

por estar orientado al comercio menor incursionando en montos de mayor cuantía en los últimos dos años en destinos como colchones y muebles. Cuenta con una sede de servicio.

Identifican su producto:

- Solo con la cédula
- Sin desplazamientos del cliente o el convenio para tramites
- Respuesta en máximo 20 minutos
- El recaudo de las cuotas lo hace el mismo convenio incentivando la recompra.
- El pago al convenio es a medida del recaudo o con comisión más alta con pago a 30 días.

SISTECRÉDITO

Existencia en el Mercado	12 años
Convenios Afiliados	580
Clientes	220.000
Cobertura	Nacional
Productos	Crédito vía convenios Recuperación de Cartera
Tiempo de Respuesta	20 Minutos
Montos a Financiar	Desde 50.000 Hasta 1.500.000
Requisitos	Simple solo con la cédula
Segmento	Clientes de todos los estratos
Orientación al mercado	Ropa - Calzado - Accesorios - Colchones - Muebles - Electrodomésticos
Medio de Otorgamiento	Telefonico desde el establecimiento



Ilustración 1 Ficha Técnica del competidor Sitecrédito

Fuente: Elaboración con datos extraídos de la página de Siste crédito y análisis de la competencia

Credidya: Entidad de menor tamaño, orientada al comercio circundante en los Centros Comerciales donde hace presencia. Su operación es por medio de Órdenes de Entrega y su operación es local.

Identifican su producto:

- No cobra comisión al convenio por la operación de financiación
- Tiempo de respuesta y requisitos de crédito según el monto a financiar.
- El recaudo de las cuotas es por medio de Bancos, o en las oficinas de Credidya
- Pago al convenio semanal por medio de transferencia
- Exige desplazamiento para el cliente para el trámite de crédito, pero sus convenios están

ubicados donde hace presencia Credidya con sede de servicio.

CREDIDYA


Existencia en el Mercado	15 años	
Convenios Afiliados	370	
Cobertura	Local	
Productos	Crédito vía convenios Cupos de Crédito para compra en el Comercio	
Tiempo de Respuesta	20 Minutos Montos menores 1 Hora Montos Mayores	
Montos a Financiar	Desde 50.000 Hasta 1.500.000	
Requisitos	Solo con la Cédula hasta 1.000.000 Montos Superiores con soporte de Ingresos	
Segmento	Clientes de todos los estratos	
Orientación al mercado	Electrodoméstico, Tecnología, Turismo, Ropa, Calzado, Perfumería, Joyería, Hogar, Salud, Vehículos, Muebles, Instrumentos Musicales, Educación	
Sedes de Atención	Centro Comercial Boulevard de Junin Centro Comercial El Diamante Centro Comercial La Ceiba en Envigado	
Medio de Otorgamiento	Ordenes de Entrega	

Ilustración 2. Ficha Técnica del competidor Credidya

Fuente: Elaboración propia datos extraídos de la página de Credidya y análisis de la competencia.

Listo Pago a Plazos: Es un producto desarrollado por Refinancia en asocio con Fenalco Valle para administración de cartera vía convenios. Es un producto con menos de 5 años en el mercado

y opera bajo figuras desarrolladas según la necesidad del convenio vía aval, descuento de títulos u originación de cartera.

Identifican su producto:

- Dan cobertura a montos hasta 30 Millones de pesos.
- Cobro de comisión al convenio según el promedio crédito
- No requiere desplazamientos para el cliente, el trámite es telefónico desde el convenio.
- Los títulos deben ser enviados a Refinancia para el pago al convenio.
- Respuesta en menos de 20 minutos para montos inferiores y máximo 4 horas para montos

superiores a 10 Millones.

- El recaudo de las cuotas se hace por medio de entidades financieras.
- El pago al convenio es 48 horas después de recibida la documentación original de crédito

en el operador financiero.

LISTO PAGO A PLAZOS




Existencia en el Mercado	Menos de 5 años	  
Convenios Afiliados	Indeterminado	
Cobertura	Nacional	
Productos	Avales Cartera Productos a la medida	
Tiempo de Respuesta	20 Minutos Montos menores 4 Horas Montos Mayores a 10MM	
Montos a Financiar	Desde 1.000.000 Hasta 30.000.000	
Requisitos	Solo con la Cédula hasta 10.000.000 o según el producto a financiar, Montos Superiores con soporte de Ingresos	
Segmento	Clientes de todos los estratos	
Orientación al mercado	Llantas, Reformas y Construcción, Muebles	
Medio de Otorgamiento	Telefónico desde el establecimiento	

Ilustración 3. Ficha Técnica del competidor Listo Pago a Plazos

Fuente: Elaboración propia datos extraídos de la página de Listo pago a plazos y análisis de la competencia

4.4.2.2. Estructura secundaria – competidores indirectos

Son competidores indirectos todos aquellos que ofertan sistemas de financiación en el comercio, pero se catalogan como los más importantes por poder competitivo, músculo financiero, tamaño y poder de negociación, las entidades del sector financiero; siendo la líder por excelencia como medio de pago en el comercio La tarjeta de Crédito donde podemos resaltar a Tuya y Falabella con convenios dentro del comercio, en segundo lugar SUFI producto de marca Bancolombia, que está operando bajo el modelo de convenios con producto especializado según segmentos.

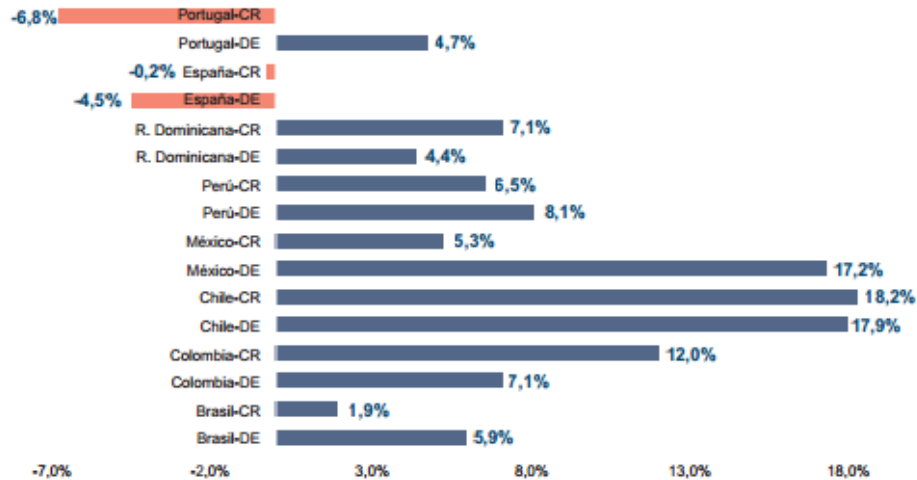
Otros competidor indirecto no vigilados por la Superfinanciera pero que ha robado participación de mercado y hoy en día es protagonista en algunos de nuestros convenios es la Tarjeta SOMOS de EPM.

La Tarjeta de crédito en Colombia ocupa el sexto lugar entre los 18 países latinoamericanos en el uso de tarjetas de crédito según informe de la firma BSLATAM publicado por el periódico el tiempo en el año 2015. (El Tiempo, 2015)



Por su parte Superfinanciera reporta que la tarjeta de crédito es el segundo producto de inclusión financiera en el país, teniendo más 7 millones de tarjeta habientes, alrededor de 329.000 datafonos en el comercio, 15.000 datafonos móviles y 12,8 millones de tarjetas de crédito activas, casi dos tarjetas por persona. (Asobancaria, 2014).

Según el informe de TecnoCom y Analistas Financieros Internacionales (AFI), Las tarjetas Débito y Crédito representan el 4,9% del total de las operaciones en el comercio, con una participación del 65,2% en el volumen total de las transacciones. A pesar de esto el efectivo sigue siendo aún el medio de pago preferido por los colombianos posiblemente asociados a los descuentos y promociones en el comercio. (Portafolio, 21015).



Fuente: Afi, basado en información publicada por bancos centrales y superintendencias de bancos.

Gráfica 9. Crecimiento Anual Compuesto del número de Tarjetas 2009 – 2014

Fuente: Informe TecnoCom sobre tendencias en medios de pago 2015

El 18% de las tarjetas de crédito corresponden a grandes cadenas retail o alianzas cobranding como Ripley, Pricemart (Colpatría), Tuya (Bancolombia) ascendiendo a más de 2,3 Millones de tarjetas de crédito en circulación sin contar 1,2 Millones de tarjetas emitidas como Falabella directamente para uso en sus almacenes vinculados y en el comercio en general.

En relación a SUFI como medio de pago en el comercio, esta marca Bancolombia se ha especializado en segmentos específicos para los cuales ha desarrollado productos según las necesidades del mercado.



Compañía de Financiamiento Comercial.

Es así como SUFI cuenta con crédito por medio de convenios para destinos como Vehículos, Motos, Educación, entretenimiento, Hogar, turismo, tecnología y Salud. Su operación es por medio de cupos rotativos, en un proceso vía Web operado por el establecimiento afiliado, con tasas de interés variables las cuales son asignadas según el perfil del cliente y el monto solicitado.

Cuentan con aproximadamente 100 convenios a nivel local, no generan costo al convenio pero tiene cuota de manejo al cliente por el uso de este servicio. Son muy fuertes actualmente en Vehículos, Motos y Educación.

Tarjeta SOMOS de EPM es analizado como un competidor fuera de las tarjetas de crédito por su especialización en segmentos específicos del comercio. A pesar de su operación ser a través de datafonos como las tarjetas de crédito convencionales el proceso de llegada al cliente es



vía convenios como opera actualmente Servicrédito, lo cual ha generado una competencia como medio de pago en sus establecimientos afiliado robando participación de mercado fuerte en algunos de ellos.

En Conversión a Gas Vehicular han desplazado totalmente la participación de Servicrédito y actualmente son los líderes en financiación de este segmento. Atienden exclusivamente segmentos vinculados a los servicios públicos como Reformas y construcción, Tecnología y Gasodomésticos.



Sus tasas de interés y cupos de crédito están asociados al estrato del cliente, el recaudo de su cartera es por medio de las cuentas de servicio lo que favorece y privilegia en cierto modo su cartera.



Los convenios reciben apoyo de un ejecutivo comercial y económico para el desarrollo de campañas que impulsen la compra con este medio de pago, teniendo significativos aportes a marcas importantes donde el volumen se encuentre asegurado. No cobran comisión al convenio, pero tienen cuota de manejo al cliente.

4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

4.4.3.1. Los Proveedores: Los proveedores de Servicrédito son las entidades Bancarias que fondean la operación con recursos de liquidez vía prestamos de corto y largo plazo, a una tasa de Intermediación.

El poder que ejercen es sumamente alto porque ellos determinan el monto a invertir al proyecto de crecimiento, el plazo, la tasa y las garantías en caso de requerirlo, sin las cuales Servicrédito no tendría capital de trabajo disponible para operar. De la banca dependen además del crecimiento, los márgenes y la oferta que se puede determinar a clientes finales.

Según las variables de riesgo que cada entidad tenga, el nivel de endeudamiento de Servicrédito, el tipo de cliente al cual se orienten las estrategias, el mercado objetivo y los indicadores financieros, cada entidad bancaria define si amplía o no la fuente de fondeo comprometiendo el crecimiento y la cobertura de mercado.

El sector financiero también determina las tasas de préstamo que por lo general son variables ligadas a la D.T.F, situación que llena de incertidumbre la proyección del ingreso a mediano y largo plazo.

Los plazos también son definidos como variable de riesgo por el sector financiero tradicional, lo que delimita las estrategias de colocación. Ejemplo: Si la línea de crédito aprobada por las entidades bancarias fuera de tesorería o con amortización máximo de 12 meses, las estrategias de Servicrédito deberían orientarse a segmentos cuyo promedio crédito sea inferior a 1 año como créditos de seguros; para así poder generar bandas pares de caja entre el recaudo de cartera y las exigencias de caja para el pago del pasivo a entidades financieras.

Otra característica que ratifica el poder de los proveedores es el tamaño de los Banca. Actualmente existen en Colombia aproximadamente 20 entidades bancarias que según su orientación de mercado y políticas internas, estén dispuestas a financiar Pymes para capital de trabajo.

Quedan como alternativas otras fuentes de financiación como endeudamiento externo, que bajo las condiciones de la economía actual con el precio del dólar se hacen cada vez más lejanas y le otorgan más preponderancia a las entidades del sector financiero como proveedores naturales de la operación de Servicrédito.

4.4.3.2. Los Clientes: Los clientes son personas naturales y jurídicas consumidoras de crédito de consumo en el comercio. Tienen un alto poder de negociación debido a la sobre oferta de productos financieros para endeudamiento que tiene el mercado actualmente, tanto en entidades vigiladas como en el sector real.

La sobre oferta de productos permite que el cliente defina que alternativa de crédito quiere y en qué condiciones acepta la propuesta de financiamiento para la compra en el comercio.

Condiciones como la tasa de interés, las comisiones que está dispuesto a pagar, los requisitos, las cuotas de manejo y el plazo, todas están en la línea de negociación por parte del cliente actual, esto ha llevado a que el comercio tenga un amplio abanico de opciones de financiamiento para el cliente que se ajusten a sus condiciones y necesidades.

El cliente consumidor de crédito es cada vez más conocedor y menos fiel a entidades financieras, productos como la tarjeta de crédito han venido cambiando sus alternativas de negociación para poder ser aceptadas por nuevos tarjetahabientes, ofertan tarjetas sin cuota de manejo, tarjetas de afinidad y a los tarjetahabientes actuales les ofrecen campañas de uso a cero tasa para intentan generar preferencias de uso de los clientes en el comercio.

4.4.3.3. Los Distribuidores: Los distribuidores son los convenios vinculados o establecimientos afiliados; estos son los comercializadores del producto de crédito y quienes realmente tienen interacción con el cliente final. Tienen la orientación al cliente sobre el medio de pago a utilizar, toda vez que lo pueden inducir a pagar con un sistema inmediato como la tarjeta de crédito o realizar la oferta del medio de pago a crédito con proceso operativos de por medio a través de Servicrédito.

El vendedor del convenio es quien tiene el poder de la negociación con el cliente, ya que es él quien debe realizar el proceso de oferta del medio de pago, involucrar la cuota en el guion de venta y en algunos casos, según el producto de crédito, es quien debe realizar procesos operativos para el estudio y autorización del mismo. Debido a esto se han implementado estrategias de incentivar a las fuerzas de venta de los convenios para beneficiarlos del uso de este medio de pago.

Es comprobado a través de casos de éxito y fracaso que si un convenio determina el uso del medio de pago a crédito con Servicrédito como estrategia para incrementar sus ventas, pero los vendedores no lo adoptan dentro de su protocolo de ventas el proceso de crédito es fallido y no logra los objetivos propuestos por la administración del convenio.

4.4.3.4. *Productos Entrantes:* El mercado financiero está cada vez más saturado de nuevas ofertas de servicios y productos de crédito que son los que generan la rentabilidad al sector financiero. Las Fintech (Financial Technologies) están a la vanguardia de nuevas propuestas de financiamiento y utilización del dinero en el comercio; existe una tendencia transaccional en el ciberespacio, el uso de nuevas alternativas de pago como la billetera virtual, el paypal, o el impulso de monedas virtuales como el Bitcoin revolucionan la forma como hoy se accede a financiamiento y como se usan estas alternativas de crédito en el comercio.

Esta fuerza externa está haciendo cada vez más competitivo el mercado y dificultando la permanencia y crecimiento del modelo de negocio actual, porque las necesidades del consumidor se van incrementando y haciéndose más exigentes al uso de complementos tecnológicos que optimicen el tiempo y procesos.

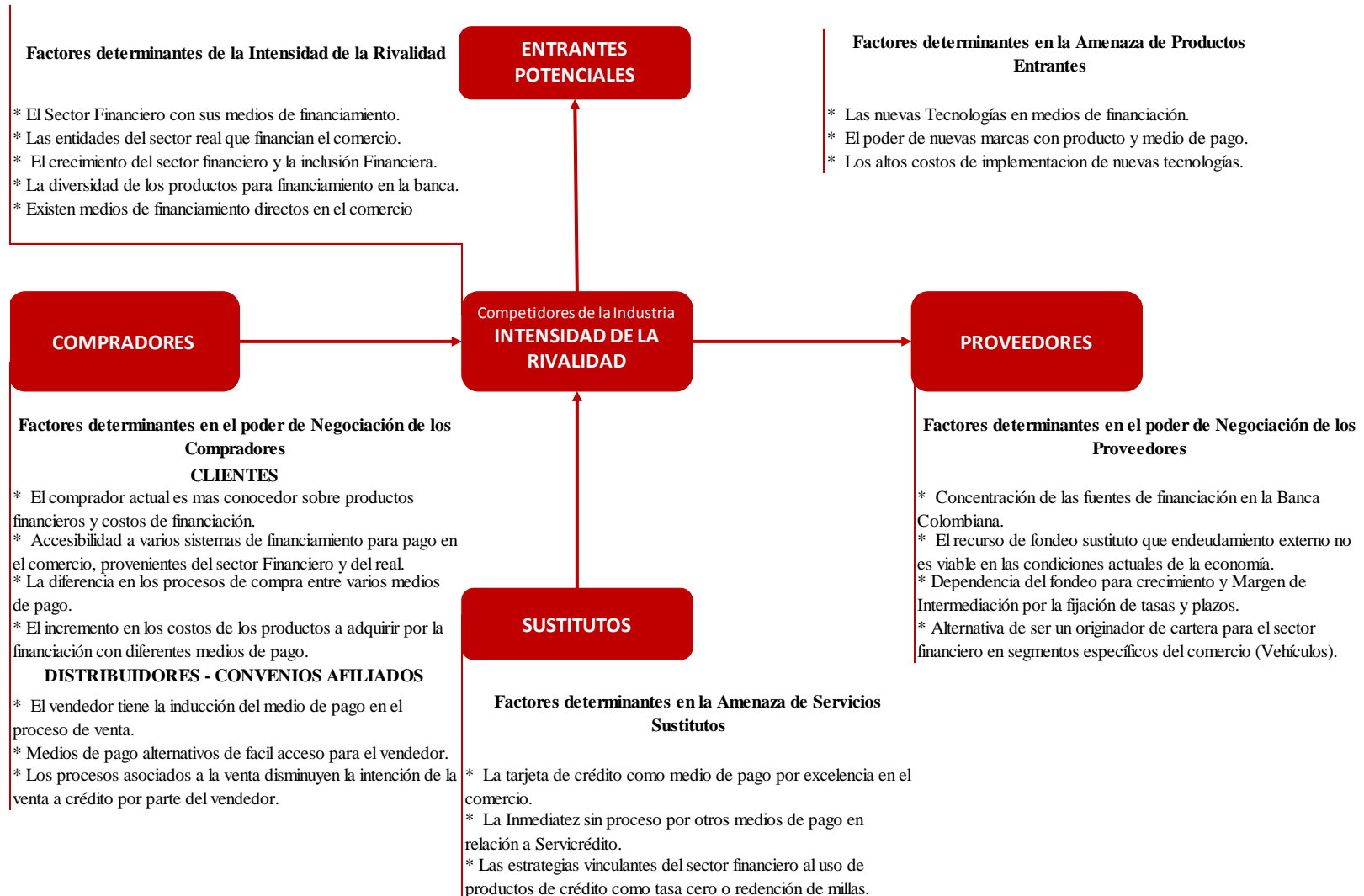
Billetera Virtual: Es una herramienta que permite el almacenamiento de seguridad y posterior uso de las tarjetas de crédito en un Smartphone sin necesidad del plástico. La herramienta se descarga en el teléfono móvil, las tarjetas de crédito son escaneadas o digitada su información de seguridad y se vinculan las huellas digitales o pines del usuario de la tarjeta al celular para permitir su uso. La información es almacenada por servidores especiales que vinculan el teléfono, el usuario y los datos de la tarjeta permitiendo que el usuario realice pagos sin tener que desplazar la tarjeta por un datafono solo mediante dispositivos móviles o conexión a internet. (Portafolio, 2015).

Paypal: Es una herramienta tecnológica que permite el pago por medio de internet de forma segura encriptado los datos del usuario y vinculándolos a una cuenta de ahorros, tarjeta de crédito o débito en una entidad financiera. Por medio de esta herramienta se puede transferir dinero o pagar en el comercio sin dejar visible la información del cliente por medio de una cuenta Paypal.

Bitcoin: El Bitcoin es una criptomoneda o moneda virtual usada en el ciberespacio como medio transaccional. No tiene dominio de ningún estado, es transable con otras monedas para lograr equivalencias, no es embargable, representa valor de negociación y permite a sus transables no tener que divulgar la identidad y evitar la falsificación o duplicidad de las transacciones en la WEB. (Que es Bitcoin, s.f).

4.4.3.5. *Productos Sustitutos:* El producto sustituto por excelencia en el comercio es la tarjeta de crédito, como medio de financiación prioritaria. A pesar de ser un producto mucho más

costoso por la cuota de manejo vinculada a la tasa de interés que habitualmente es la de usura, el cliente la prefiere por la inmediatez de uso, la redención de millas, y porque evita el uso de efectivo sin tramites adicionales.



Gráfica 10. Fuerzas Competitivas Diamante de Porter

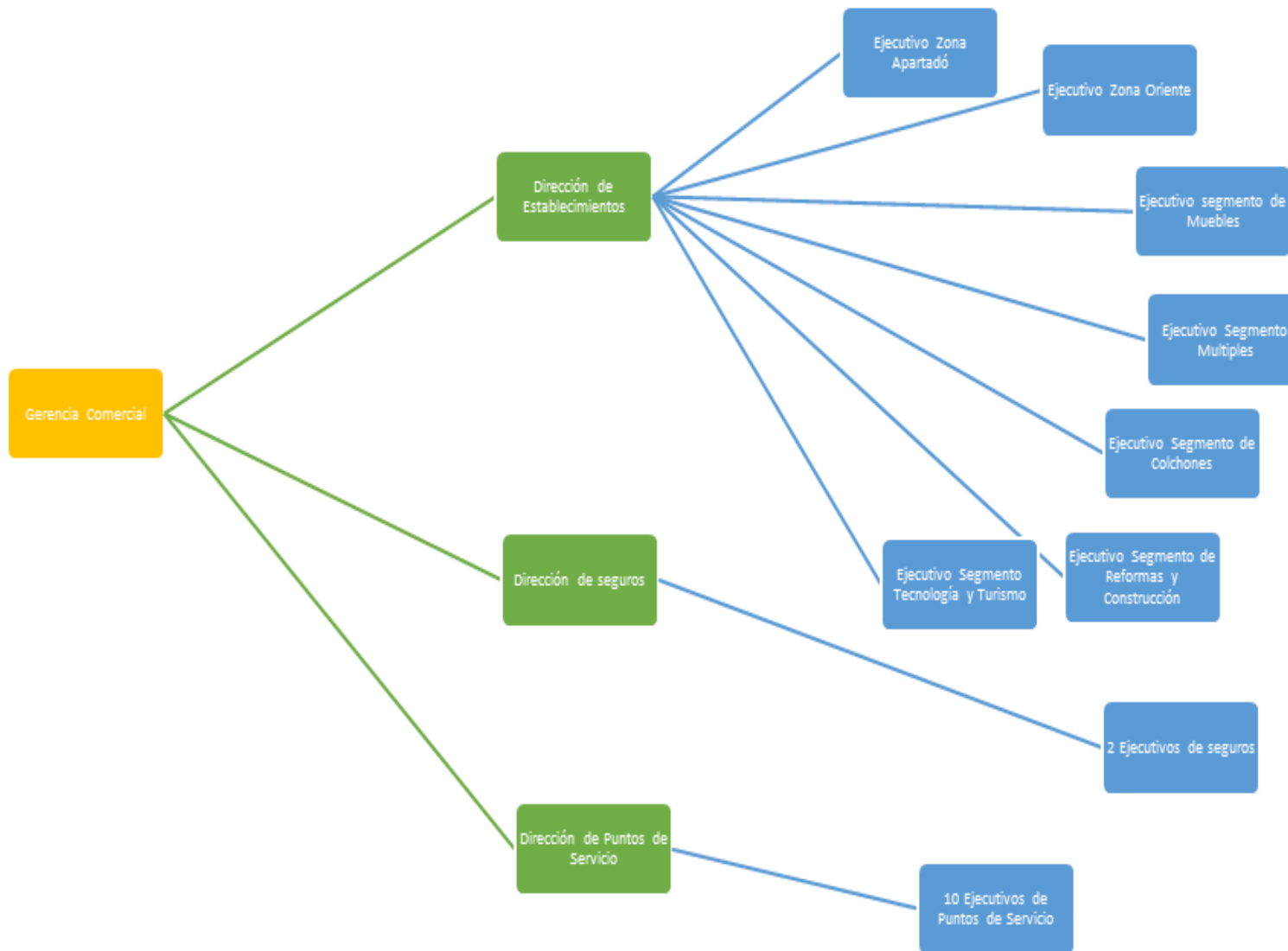
Fuente: Elaboración propia

4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

La estructura comercial de Servicrédito es por medio de terceros, en el canal de establecimientos afiliados o convenios afiliados, operado directamente por los vendedores de los establecimientos de comercio. Servicrédito no tiene acceso directo al cliente en el proceso de venta, solo se conecta al cliente una vez el vendedor haya establecido la venta directa y vinculado el medio de pago.

Servicrédito cuenta con una fuerza comercial directa que gestiona al convenio y a sus vendedores con el fin de desarrollar estrategias de venta relacional por medio del conocimiento del convenio, la tipología de sus vendedores, el protocolo de ventas y sus perfiles de clientes. De esta manera el ejecutivo comercial de Servicrédito busca profundizar en el guion del vendedor con el proceso de venta a crédito, gestionar el conocimiento de los vendedores sobre el medio de financiación y su procedimiento efectivo de cierre con el cliente.

La fuerza comercial de Servicrédito está distribuida por segmentos afines según el tipo de producto o servicio que comercializan los convenios. Los segmentos existentes a la fecha son: Salud, Muebles, Colchones, Reformas y Construcción, Tecnología y Turismo, Vehículos y dos divisiones zonales como son Oriente y Apartadó que atienden convenios de todos los segmentos. Cada ejecutivo especializado en un segmento cuenta con un portafolio de aproximadamente 150 convenios que a su vez tienen diversos perfiles de clientes y estilos de venta de sus productos.



Gráfica 11. Estructura Comercial Servicrédito

Fuente: Elaboración propia

En la Industria aplican diferentes estructuras comerciales a la de Servicrédito. En el caso de la tarjeta de crédito, la venta es directa al momento de activar la venta del plástico; pero su uso en el comercio es impulsado por medio de terceros a través de los vendedores en el comercio.

Para las entidades del sector real el modelo de servicio nunca es presencial, ni cuenta con el canal de ejecutivos comerciales para la gestión de los vendedores.

4.6. Mapa de productos y precios

Servicrédito cuenta con productos de crédito por segmentos de negocio así:

- **Segmento de Salud:** Orientado a establecimientos de Cirugías Plásticas, Odontologías y Centros de Oftalmología.
 - **Plástica y Estéticas:** Promedio crédito \$5.500.000 Plazos 36 meses Tasa de Interés 1,90% M.V.
 - **Oftalmologías:** Promedio Crédito \$2.500.000 Plazos de 24 meses Tasa de Interés 1,90% M.V.
 - **Odontologías:** Promedio Crédito \$2.500.000 Plazos de 24 meses Tasa de Interés 1,90% M.V.

- **Segmento de Muebles:** Este segmento atiende establecimientos de muebles para hogar y Oficina, la concentración de estos convenios es de estratos 4 y 5 de pymes, pocas marcas relevantes en el mercado local o con presencia nacional.

Promedio Crédito de \$1.700.000 a plazos de 18 meses Tasa de Interés 1,92% M.V. al 1,94%

- **Segmento de Reformas y Construcción:** Vinculados establecimientos estructurados con gran reconocimiento, fuerza de ventas de gran tamaño.

Promedio crédito \$2.800.000 a plazos de 36 meses Tasa de Interés 1,89% M.V. a 1,98%.

- **Segmento de Turismo:** El 80% de los convenios afiliados son mayoristas y empresas de amplia trayectoria en el mercado, con organización y una estructura empresarial importante. Cuentan con fuerza comercial preparada interna y externa que tiene atención de subsegmentos de turismo como Planes, Quinceañeras, Bachilleres en Summerland, ente otros.

Promedio crédito \$3.000.000 a plazos de 24 a 36 meses. Tasa de Interés del 1,85% M.V. a 1,98% M.V.

- **Segmento de Tecnología:** Empresas pequeñas, no tan estructuradas, con alta rotación de la fuerza comercial.

Promedio crédito \$1.600.000 plazo 18 meses. Tasa de Interés del 1,96% M.V.

En relación a los precios se ha establecido que las tasas y comisiones sean definidos en función del volumen, la rentabilidad y el riesgo de los convenios independientes de sus segmentos, así como el proceso de crédito.

Las tasas de interés y comisiones se promedian según el segmento siendo estos los valores.

Tabla 6. Productos y Precios por Segmentos

<i>Segmento</i>	<i>Promedio Crédito</i>	<i>Plazo</i>	<i>Tasa</i>	<i>Comisión</i>
Salud Plástica y Estética	\$5.500.000	36	1,90%	3%
Salud Oftalmológicas	\$2.500.000	24	1,90%	3%

<i>Segmento</i>	<i>Promedio Crédito</i>	<i>Plazo</i>	<i>Tasa</i>	<i>Comisión</i>
Salud Odontológicas	\$3.000.000	24	1,90%	3%
Muebles	\$1.700.000	18	1,92% a 1,94%	4%
Reformas y Construcción	\$2.800.000	36	1,89% a 1,98%	2%
Turismo	\$3.000.000	24 a 36	1,85% a 1,98%	3%
Tecnología	\$1.600.000	18	1,96%	4%

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la competencia, los precios son los siguientes:

Tabla 7. Precios de la competencia

<i>Segmento</i>	<i>Promedio Crédito</i>	<i>Plazo</i>	<i>Tasa</i>
SUFI - Salud	Hasta \$10.000.000	36	2,13%
Oficrédito - Muebles	Hasta \$1.500.000	24	2,13%
SOMOS - Reformas	Hasta \$5.000.000	24	Desde 1,50% hasta 2,14%
Flamingo - Reformas	Hasta \$5.000.000	36	2,18%
Refinancia - Reformas	Hasta \$10.000.000	48	2,00%
Tecnología SOMOS - Credisoft - Sistecrédito	Hasta \$1.000.000	12	2,00%

Fuente: Elaboración Propia

4.7. Análisis del cliente y del consumidor

4.7.1. El cliente objetivo

Los clientes de Servicrédito serán por segmento objetivos personas naturales en el rango de los 18 a los 69 años de edad, que vivan y trabajen en el área metropolitana o en el área de referencia de los convenios que tengan el servicio de financiación.

Estratos socioeconómicos del 2 al 6, con ingresos percibidos mensuales superiores a 1 ½ SMLMV (Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes), que soporten estabilidad en la actividad laboral, capacidad de endeudamiento, experiencia en el sector financiero y buen hábito de pago.

4.7.2. El Cliente Actual

En análisis del cliente actual se puede determinar que el cliente de Servicrédito está concentrado en el estrato socioeconómico 3 y 4, principalmente asalariados, en edades entre los 28 y 45 años de edad.

4.7.3. Donde viven los clientes

La Principal concentración de clientes de Servicrédito se encuentra en el área metropolitana de Medellín con un crecimiento del Oriente Antioqueño y pequeños focos de desarrollo por nuevos convenios en Apartadó, Bogotá, Cali, Pasto y algunas zonas de la costa atlántica.

La distribución por participación se recalcula en función del crecimiento de clientes, pero en valores absolutos hay un crecimiento en el número de clientes que contrata con los crecimientos de la cartera de consumo en el sector financiero.

- La mayor cantidad de clientes de la compañía viven en Bello 10.4%, Robledo el 9.9%, Belén 6.4%, La América 6,4%, Zona Estadio 5%, Buenos Aires 5,4% principalmente.

- En el consolidado el principalmente de estrato 4.

4.7.4. La Colocación de Créditos en Dinero

Esta variable corresponde al análisis de donde está la mayor colocación de la cartera por cliente según la cartera total al último periodo analizado de Diciembre de 2014. La concentración por monto colocado está así: 7.1% en bello, 7% en Itagüí, 7% en Robledo, 6.6% en Belén, 5.3% en buenos aires, 4.9% envigado y 4.8% en Obelisco.

4.7.5. Donde están los Establecimientos

Hay un gran crecimiento en las zonas de Rionegro y Envigado de establecimientos afiliados, pero la gran concentración se encuentra en la Zona Estadio con el 14.8%, Centro 19.7%, La estrella 16.4%, Envigado 6.9%, y 12.4% el Poblado.

4.7.6. La Cartera

Los Indicadores más altos de vencimiento están en la zona de Bello con un I.C.V. (indicador de cartera vencida) del 7.9% y Poblado con I.C.V del 7.7%

5. Etapa de investigación de mercados aplicada al plan

5.1. Ficha técnica

Empresa:	Servicrédito S.A.
Referencia del estudio:	Investigación de Mercados a los convenios afiliados a Servicrédito en el segmento de Muebles.
Objetivo:	Determinar porque el nuevo producto de crédito tecnológico no ha sido aceptado como una herramienta de ventas en los establecimientos del segmento de muebles.
Naturaleza del estudio:	Cuantitativa – descriptiva
Técnica:	Encuesta personal.
instrumento:	Cuestionario estructurado, con 21 preguntas,
Elemento muestral:	Vendedores y/o Administradores de establecimientos de Muebles vinculados a Servicrédito
Alcance:	Área Metropolitana de Medellín – Oriente – Bello – Envigado – Itagüí
Nivel de confianza y margen de error:	
Tamaño de la muestra:	100 vendedores pertenecientes a 100 diferentes establecimientos vinculados.
Observaciones:	<p>En total se encuestaron 100 empresas, de las cuales:</p> <p>36 convenios son de Laureles – Belén – Cra 80 – Centro de la Ciudad</p> <p>12 convenios son del Oriente Antioqueño</p> <p>10 convenios son de la Zona Norte Bello, Niquia, Copacabana y Barbosa</p> <p>42 convenios son de la zona Sur Itagüí – Envigado – Sabaneta – Autopista Sur.</p> <p>Todos los convenios son Pymes de carácter local.</p>
Fecha del trabajo de campo:	Del 20 de Septiembre al 10 de Octubre de 2015

5.2. Resumen ejecutivo de la investigación

Por medio de una encuesta realizada a vendedores de 100 diferentes establecimientos afiliados a Servicrédito en el segmento de Muebles, se indagó sobre el tipo de proveedores financieros, su percepción sobre la importancia del crédito como herramienta de ventas, el tipo de herramientas tecnológicas que contaba el convenio y la receptividad del vendedor para adoptar procesos tecnológicos adicionales que le permitieran vender a crédito.

Los hallazgos determinaron que una gran concentración de los convenios encuestados son empresas pymes familiares o medianas con una pequeña estructura de personal, 1 o 2 empleados de edad adulta, principalmente femeninos; los vendedores masculinos con dominio de temas relacionados a decoración, diseño de interiores o imagen.

Por la misma estructura del convenio no cuentan con todas las herramientas tecnológicas requeridas por Servicrédito para la venta a crédito, y muy relacionado con la edad de la población encuestada y el poco personal en las galerías de muebles no son muy cercanos a manejar procesos tecnológicos para acompañar la venta a crédito.

5.3. Definición del problema/Oportunidad

El proceso de crédito de Servicrédito se ha mejorado en los últimos años adaptándose a las condiciones del entorno, pasando de ser un proceso con desplazamientos para el cliente y operación manual, a un proceso más tecnológico, con mínimos requisitos y atención desde el establecimiento para evitar los desplazamientos del cliente. Los recientes desarrollos han sido bien acogidos por segmentos como Colchones y Salud, en los cuales los crecimientos de las colocaciones de crédito han tenido resultados significativos y superiores al 150%; pero en el

segmento de Muebles la situación ha sido diferente, arrojando una baja adopción de la estrategia de crédito tecnológico, a pesar de tener una base amplia de convenios.

Tomando como referencia los crecimientos en ventas a crédito de los convenios que han adoptado el nuevo sistema de financiación, y comparándolo con el número de convenios en el segmento de muebles, existe una gran oportunidad de crecimiento, una vez se identifique las variables de no aceptación o adopción del producto, aplicadas las mejoras e incrementado el porcentaje de adopción del nuevo producto a crédito.

Se toman como referencia las siguientes estadísticas:

- En la actualidad el segmento de Muebles cuenta con 145 convenios de los cuales solo 18 convenios han incorporado el nuevo sistema de crédito.
- El nuevo producto de crédito garantiza crecimiento en las ventas de los convenios y por ende de la colocación de créditos.
- Los convenios en el segmento de muebles tienen una baja adopción del producto tecnológico, continuando con la operación de crédito tradicional. Solo el 18% de los afiliados en el segmento de Muebles ha adoptado el sistema de crédito con tecnología.

PROBLEMA DE DECISIÓN

¿Por qué el nuevo producto de crédito por medio de tecnología no ha sido adoptado favorablemente por los establecimientos?

5.4. Objetivos de la investigación de mercados

Determinar porque el nuevo producto de crédito tecnológico no ha sido aceptado como una herramienta de ventas en los establecimientos del segmento de muebles.

Objetivos Específicos

- Evaluar las causas que impiden la aceptación del sistema de financiamiento de Servicrédito en un volumen más amplio de los convenios afiliados.
- Identificar los factores que bloquean la adopción del proceso de crédito por medio de tecnología.
- Reconocer las mejoras aplicables al proceso de crédito tecnológico que permitan una mayor incorporación en los convenios de muebles.
- Explorar si existen competidores sustitutos más fuertes en los convenios y sus fortalezas que evitan la adopción de nuestro proceso de crédito.

5.5. Metodología aplicada

Se llevará a cabo una Investigación Cuantitativa concluyente en los establecimientos afiliados de Medellín, Envigado, Sabaneta, Itagüí, La Estrella y Bello, por medio de una encuesta a los vendedores de los convenios en el segmento de muebles.

Se define utilizar como fuentes de datos primarias los vendedores de los establecimientos afiliados en el segmento de muebles. Se cuenta con una base de 145 establecimientos afiliados con un volumen de 220 vendedores en promedio.

Como fuentes de datos secundarias no se cuenta con investigaciones anteriores en la organización, se tendrán en cuenta como datos externos de comparación informes de FENALCO en el comercio de Muebles.

Haremos un muestreo estratificado proporcional por zona de ubicación del establecimiento para encuestar a los vendedores, donde utilizaremos una muestra aleatoria de tamaño 100.

Vamos a usar un muestreo donde la unidad muestra es el vendedor del establecimiento, que pertenecen a diferentes establecimientos afiliados ubicados en el área metropolitana.

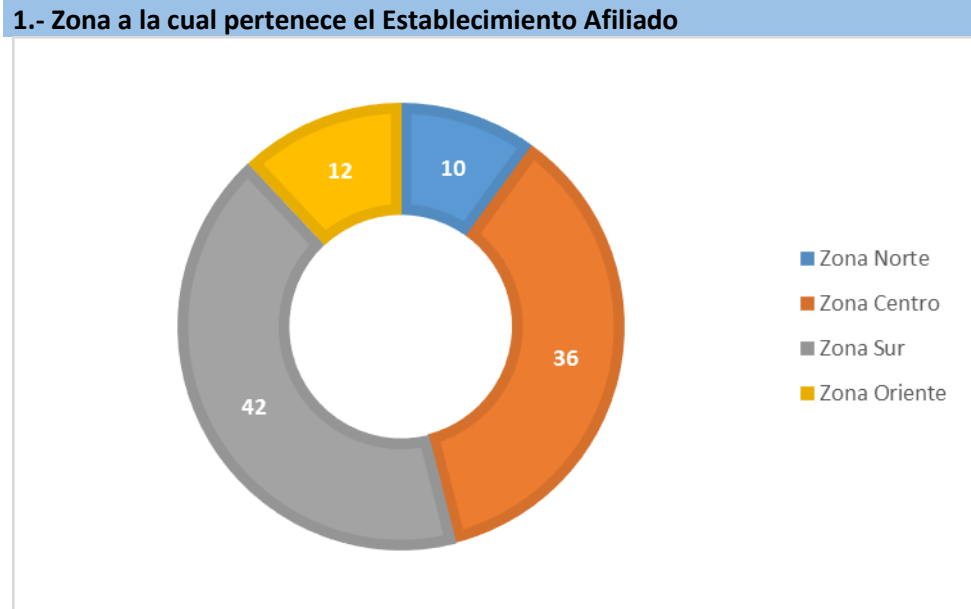
5.6. Limitaciones

Como limitaciones encontramos los siguientes factores al momento de la realización de la encuesta:

- **La Disposición de los Vendedores:** Siendo las Galerías Afiliadas a Servicrédito en su mayoría establecimientos de mediano formato se encontró en la encuesta que en muchas de ellas es un solo vendedor y la disposición por tiempo y servicio a clientes era poca.
- **La distribución de los convenios:** Los establecimientos afiliados en el segmento de Muebles tienen presencia en Medellín, Itagüí, Envigado, Bello y varios Municipios del Oriente Antioqueño, por lo cual la realización de las encuestas exigió desplazamientos, inversión económica y tiempo en su realización

5.7. Hallazgos – Resultados de la investigación

Una vez realizada la encuesta y tabulada la información encontramos la siguiente información:



Gráfica 12. Zona a la cual pertenece el Establecimiento Afiliado

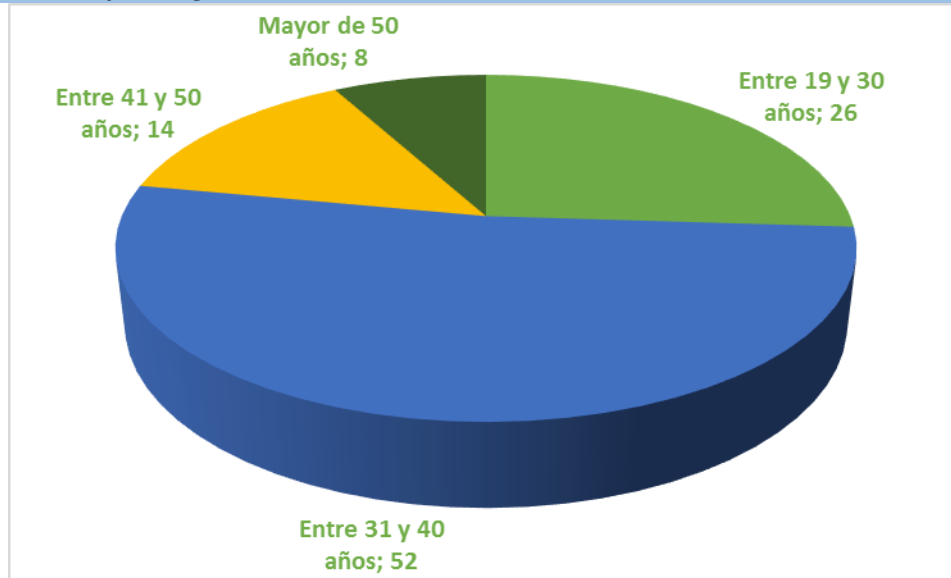
Fuente: Elaboración propia

Encontramos que el 42% de la muestra encuestada pertenece a la zona Sur comprendida en Autopista Sur, Envigado, Poblado, Itagüí, Sabaneta; un 36% de la muestra pertenece a la zona Centro comprendida por Laureles, Belén, Carrera 80, El Centro de la ciudad, un 12% de la muestra corresponde al Oriente Antioqueño comprende a Rionegro, El Retiro, La Ceja, Marinilla y Municipios cercanos y el 10% restante pertenece al Norte zona que comprende desde la Terminal del Norte, Bello, Niquia, Copacabana y Girardota, donde tiene presencia Servicrédito con establecimientos afiliados.

2. - Sexo del Encuestado	
Género	Cantidad
Femenino	69
Masculino	31
Total general	100

El 69% de la muestra encuestada fueron Mujeres y el 31% Hombres. Esto define que hay una predilección del sexo femenino en los Establecimientos de Muebles para la asesoría a clientes.

3.- ¿En qué rango de edad se encuentra Usted?



Gráfica 13. Rango de edad

Fuente: Elaboración propia

Se considera que el 78% de la muestra son personas menores de 40 años. La mayor concentración, el 52%, está en vendedores con un rango entre los 31 y los 40 años de edad.

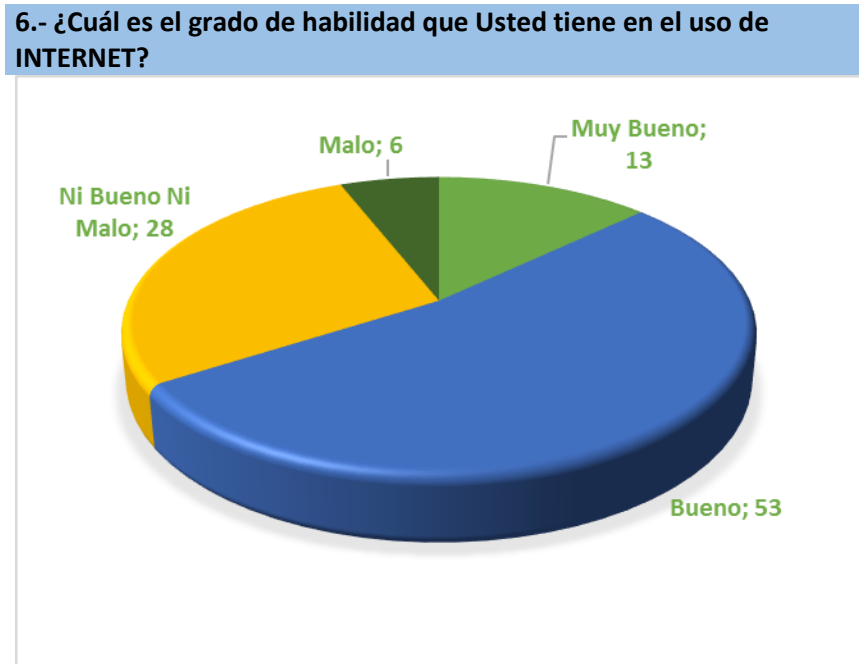
4.- ¿Con cuales herramientas tecnológicas cuenta su establecimiento?

Tipo de Herramienta Tecnológica	Cantidad de la Encuesta
Solo Computador	13
Computador + Internet	31
Computador + Impresora	1
Computador + Internet + Impresora	10
Todas las Anteriores (Computador – Internet – Impresora – Escáner)	35
Ninguna de las Anteriores	10
Total general	100

Se puede inferir según los datos arrojados por la encuesta, que el 65% de la población no cuenta con las herramientas necesarias para implementar una estrategia tecnológica para vender a crédito, toda vez que solo 35 de los 100 convenios encuestados tienen los requerimientos necesarios que exige Servicrédito (Computador + Internet + Impresora + Escáner), para operar con su sistema de financiación vía tecnología.

5.- ¿Sabe Usted que es Internet? (En caso de ser negativa la respuesta pase a la pregunta 7)	
Selección	Cantidad de la Encuesta
No sabe Internet	1
Si sabe Internet	99
Total general	100

Frente a esta respuesta se puede determinar que casi toda la población sabe sobre internet.



Gráfica 14. Habilidad en el uso de internet

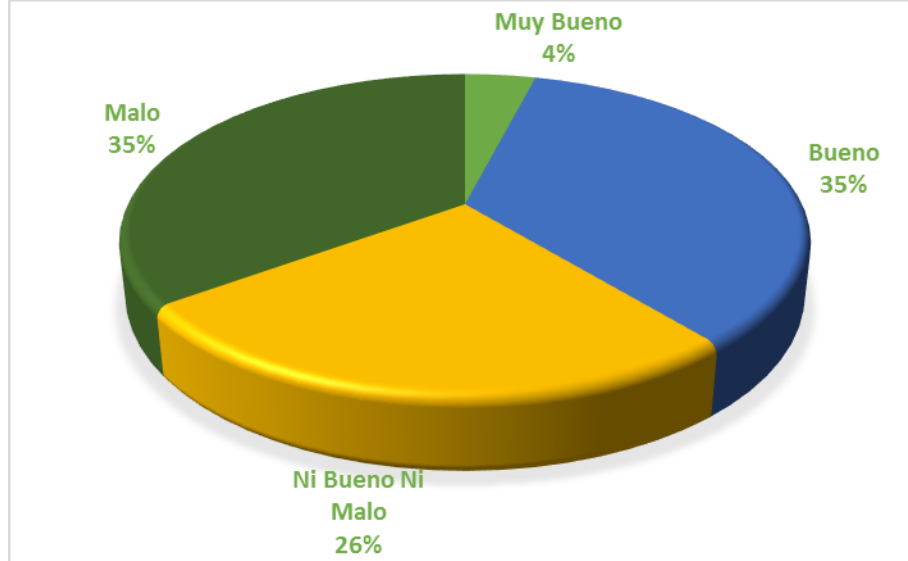
Fuente: Elaboración propia

Con la pregunta 5 y 6 se presume que aunque el 99% de la muestra informa saber que es el Internet, solo el 94% de ella cuenta con habilidades en el uso de Internet, hay un 6% de la muestra que tiene pocas habilidades en el uso de esta herramienta tecnológica.

7.- ¿Sabe Usted que es un Escáner? (En caso de ser negativa la respuesta pase a la pregunta 9)	
Selección	Cantidad de la Encuesta
No sabe Escáner	2
Si sabe Escáner	98
Total general	100

Frente a esta respuesta se puede determinar que casi toda la población sabe sobre el uso del Escaner.

8.- ¿Cuál es el grado de habilidad que Usted tiene en el Uso del ESCANER?



Gráfica 15. Habilidad en el uso del escáner

Fuente: Elaboración propia

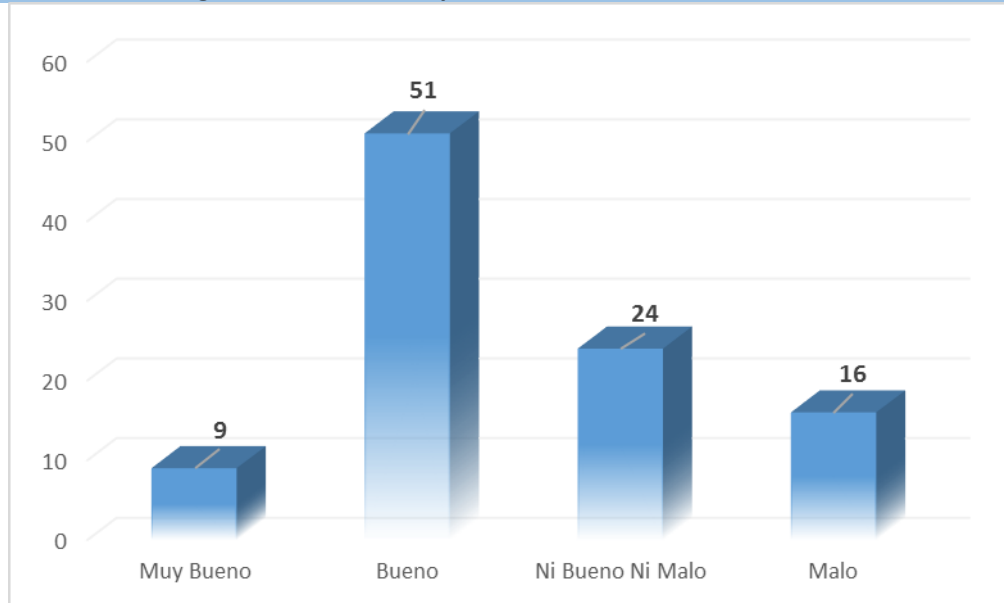
Con las respuestas arrojadas de las preguntas 7 y 8 se puede deducir que aunque hay un porcentaje alto de la muestra, el 98%, que reporta saber que es un escáner, el 35% de ella cuenta con pocas habilidades en el uso de esta herramienta tecnológica.

9.- ¿Sabe Usted que es una Impresora? (En caso de ser negativa la respuesta pase a la pregunta 11)

Selección	Cantidad de la Encuesta
No sabe	1
Si sabe	99
Total general	100

Frente a esta respuesta se puede determinar que casi toda la población sabe sobre y conoce sobre el uso de la impresora.

10.- ¿Cuál es el grado de habilidad que Usted tiene en el Uso de la IMPRESORA?

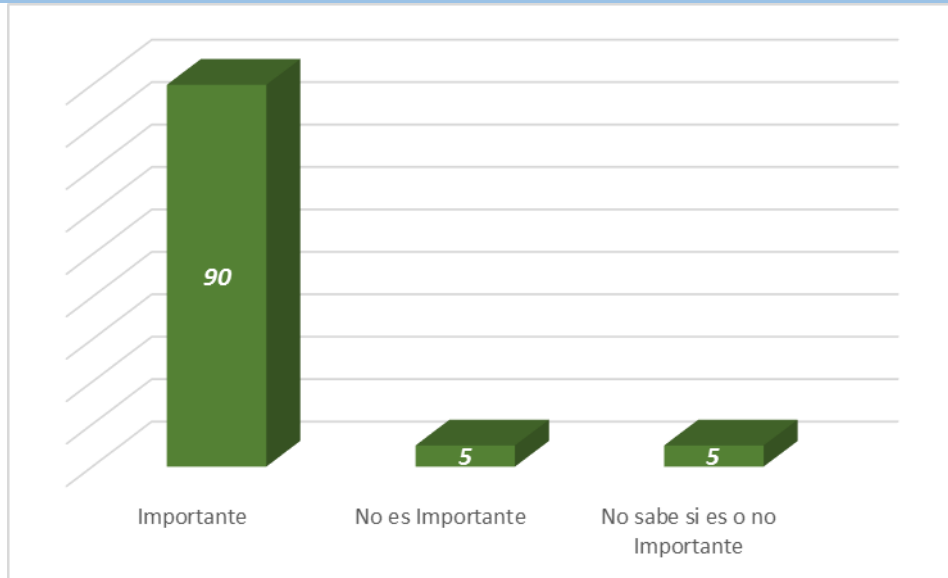


Gráfica 16. Habilidad en el uso de impresora

Fuente: Elaboración propia

Analizando las respuestas a las preguntas número 9 y 10, se considera que aunque el 99% de la muestra sabe que es una impresora, hay solo un 60% de la muestra que cuenta con Muy Buenas o Buenas Habilidades en el uso de esta herramienta tecnológica y un 16% considera que sus habilidades son malas en su uso.

11.- ¿Usted considera que el crédito es importante para incrementar las ventas en su establecimiento?

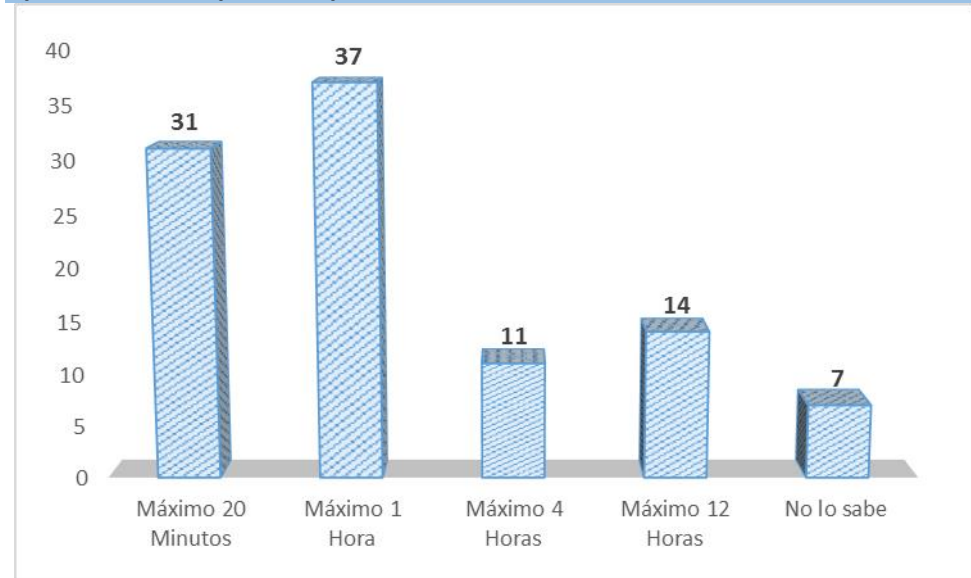


Gráfica 17. Importancia del crédito

Fuente: Elaboración propia

El 90% de la muestra considera importante el crédito como medio para el incremento de sus ventas, solo un 10% o no lo considera importante o no sabe cómo valorarlo en su proceso de ventas actual.

12.- Según el perfil de cliente de su establecimiento. ¿Cuál considera Usted que sería el tiempo de respuesta adecuado de un crédito?

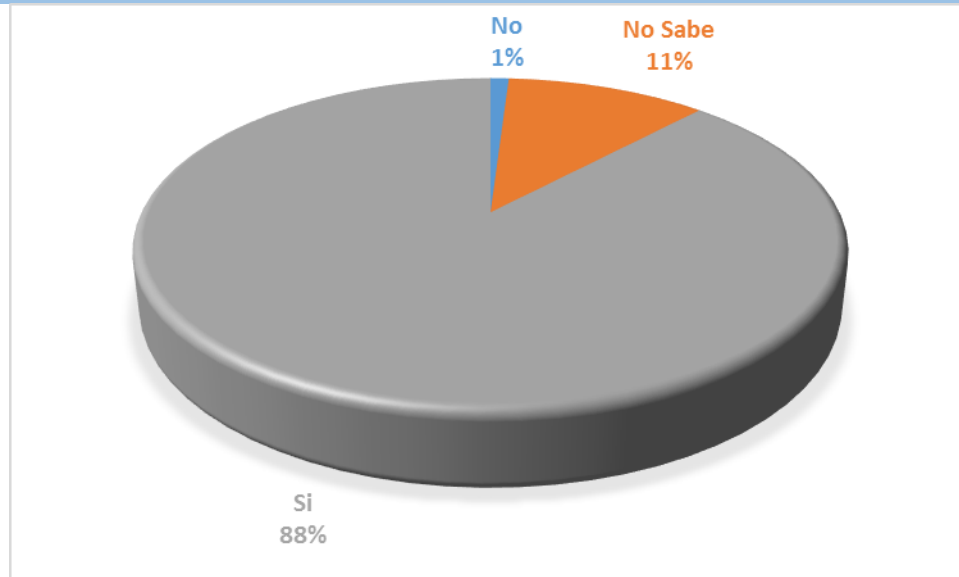


Gráfica 18. Tiempo de respuesta adecuado de un crédito

Fuente: Elaboración propia

Por los resultados de la pregunta, se infiere que el 79% de la muestra considera que según su perfil de cliente, el tiempo de respuesta de un crédito debería estar en menos de 4 horas. Solo el 14% de la muestra considera que un máximo de 12 horas sería un tiempo adecuado de respuesta para el trámite de un crédito.

13.- ¿Se siente Usted confiado y respaldado por la marca Servicrédito al momento de ofrecer sus productos a crédito?



Gráfica 19. Respaldo Servicredito

Fuente: Elaboración propia

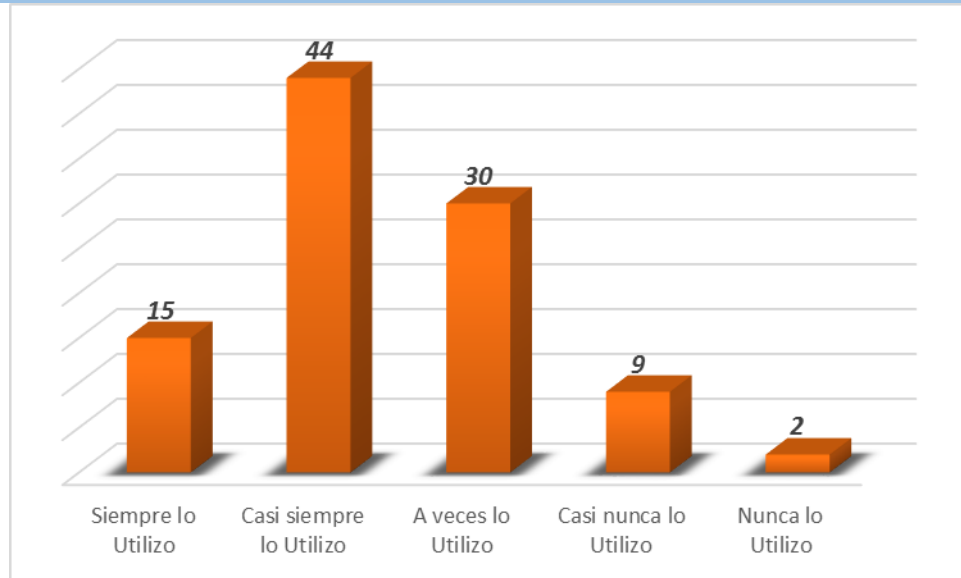
El 88% de la muestra siente confianza y respaldo de la marca Servicrédito al momento de ofertar sus productos con un medio de pago de financiación.

14.- Según las necesidades del cliente que frecuenta su establecimiento. ¿Cómo le parece el producto que tiene actualmente con Servicrédito?

Selección	Cantidad de la Encuesta
Bueno	62
Muy Bueno	15
Ni Bueno Ni Malo	23
Total general	100

Los hallazgos de la encuesta en esta pregunta define que el 77% de la población, considera al producto de crédito de Servicrédito como positivo, valorándolo desde el concepto de Bueno o Muy Bueno.

15.- ¿Usted utiliza el sistema de crédito como una herramienta de venta?



Gráfica 20. Uso del sistema de crédito como herramienta de venta

Fuente: Elaboración propia

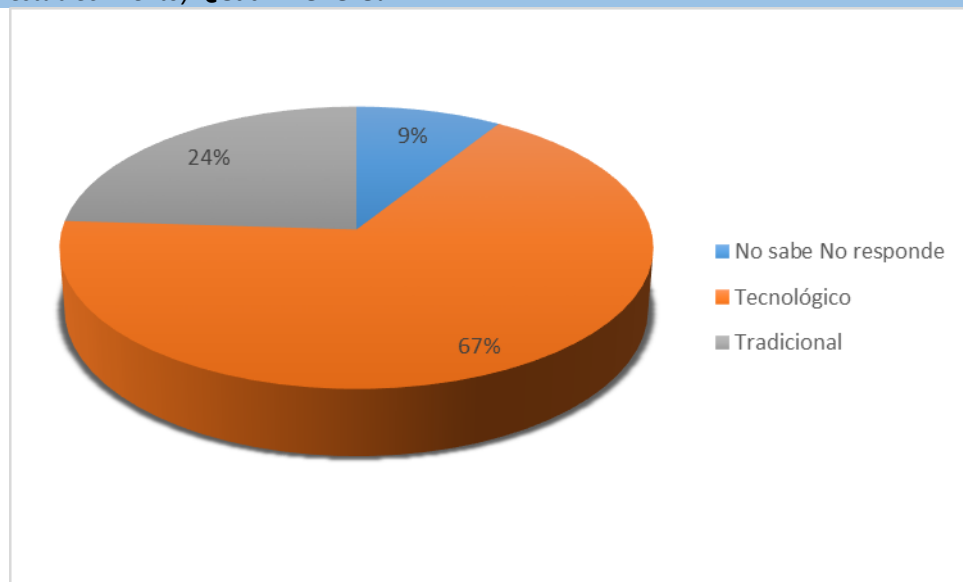
Con base a los resultados de la encuesta se puede determinar que hay un porcentaje medio de la muestra, el 59%, que usa el sistema de crédito como una herramienta de venta, así mismo hay un 11% de la muestra que casi nunca o nunca lo usa, dejando un 30% que solo a veces se apoya en el crédito como herramienta de ventas.

16.- ¿Con cuáles de las siguientes alternativas de financiación cuenta actualmente su establecimiento?

Selección	Cantidad de la Encuesta
Crédito Propio	1
Credydia	5
Credydia + Oficrédito	1
Oficrédito	5
Oficrédito + Sistecrédito	1
Otra Financiera	2
Sistecrédito	2
Solo con Servicrédito	83
Total general	100

El 83% de la muestra solo tiene como herramienta de crédito a Servicrédito; así mismo se puede inferir que Oficrédito y Credydia son las opciones de mayor competencia para Servicrédito entre la población de Muebles según los datos arrojados por la muestra con un 6% (para cada uno de ellos), en la elección de los vendedores.

17.- Entre el proceso tradicional de crédito (con desplazamiento para el cliente) y el proceso tecnológico (donde todo se hace a través de Internet en su establecimiento). ¿Cuál Prefiere?

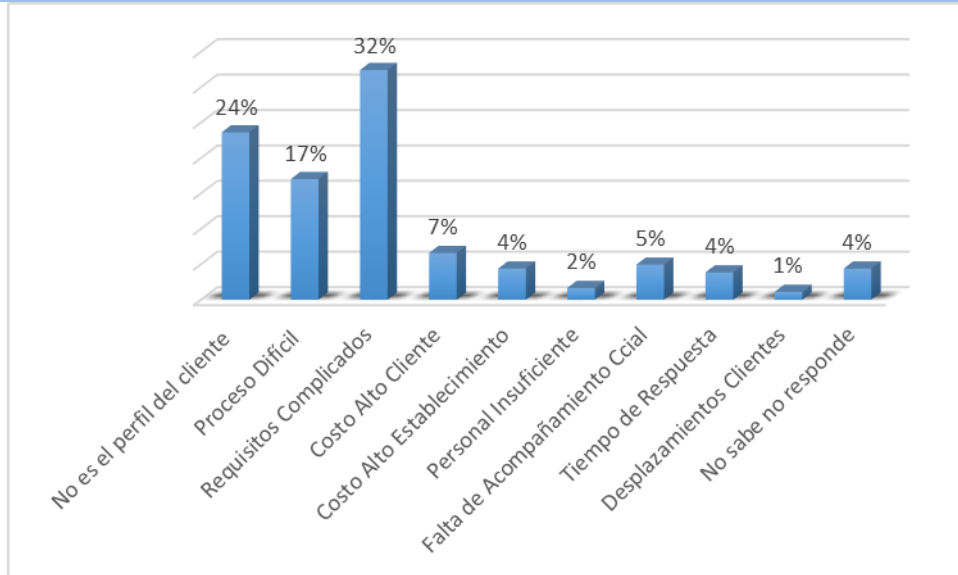


Gráfica 21. Preferencias Proceso tradicional Vs Proceso tecnológico

Fuente: Elaboración propia

A pesar que la muestra encuestada cuenta toda con proceso de crédito tradicional donde el cliente debe desplazarse para el trámite de su crédito el 67% de la población encuestada prefiere el proceso tecnológico como herramienta de crédito. Solo un 24% de la muestra se quedaría en el método tradicional con desplazamiento para el cliente.

18.- ¿Cuáles de las siguientes opciones interfieren ACTUALMENTE en la aceptación del sistema de crédito en su establecimiento? Puede elegir varias opciones

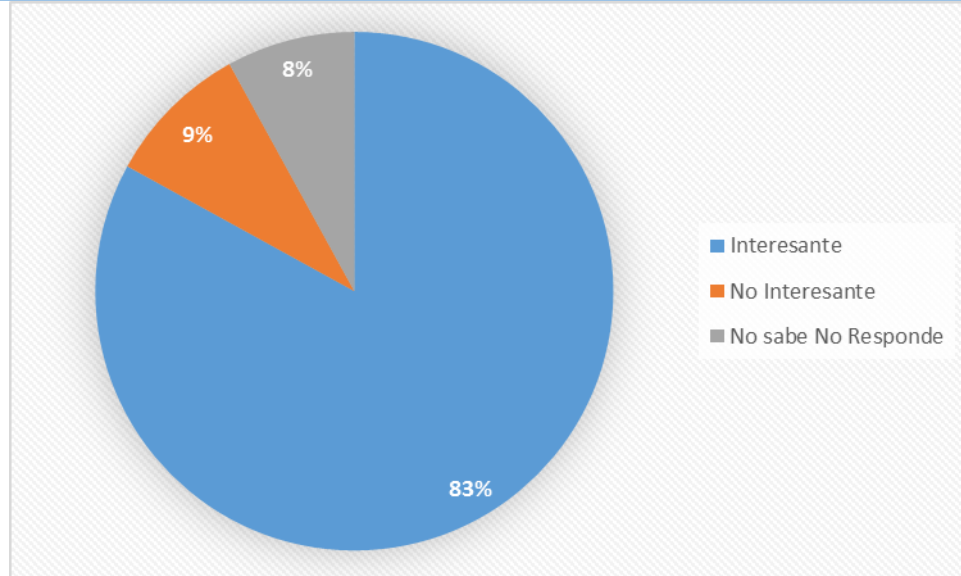


Gráfica 22. Opciones que interfieren con la aceptación del sistema de crédito

Fuente: Elaboración propia

Los vendedores de los establecimientos afiliados encuestados consideran que los principales factores que interfieren para incorporar el sistema de financiación de Servicrédito en sus procesos de venta están relacionados principalmente con los requisitos complicados para el cliente un 32%, No es el perfil del cliente de Servicrédito un 24% y un proceso difícil el trámite del crédito 17%.

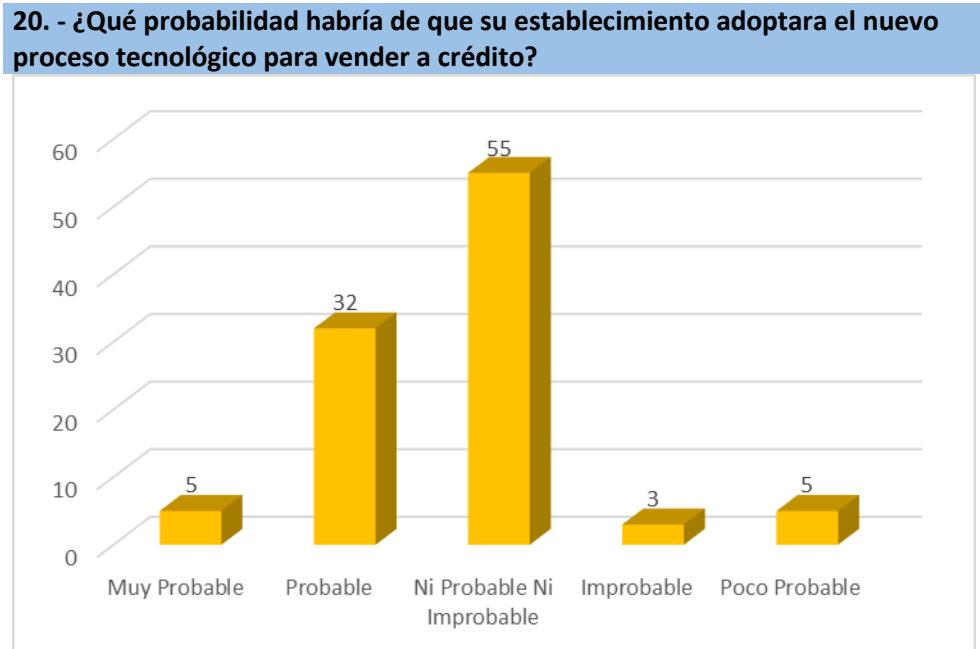
19.- ¿A Usted le parece interesante el proceso de crédito con tecnología desde su establecimiento? *(En caso de ser negativa la respuesta pase a la pregunta 21)*



Gráfica 23. Interés del proceso de crédito con tecnología desde el establecimiento

Fuente: Elaboración propia

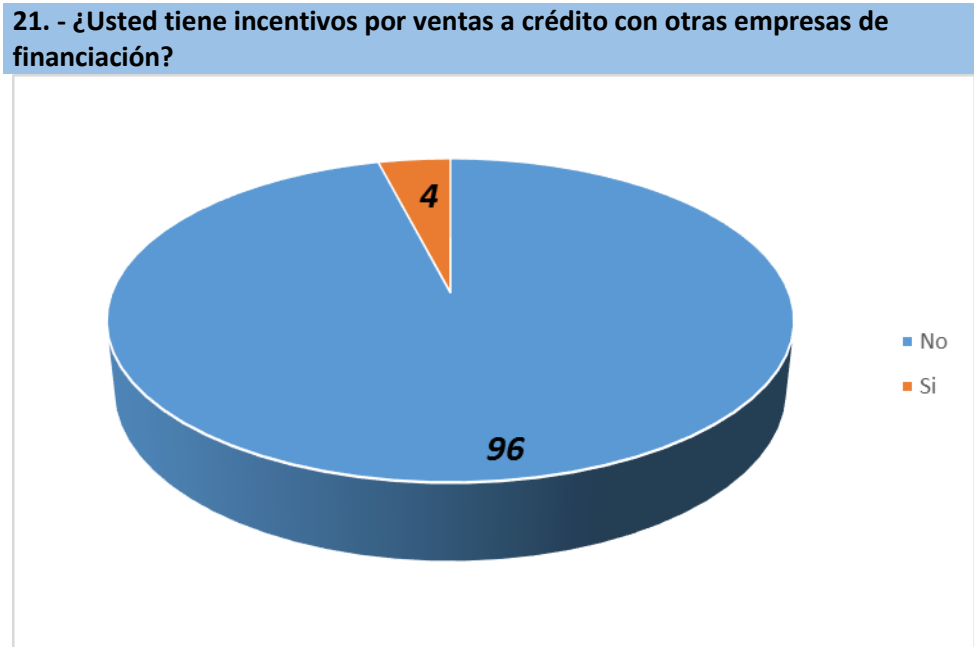
Se infiere que un 83% de la muestra estaría interesado en tener acceso al sistema de crédito vía tecnología desde su establecimiento afiliado.



Gráfica 24. Posibilidad de adoptar el proceso tecnológico para ventas a crédito

Fuente: Elaboración propia

Los vendedores de los establecimientos afiliados en su mayoría un 55%, no saben que probabilidad habría de adoptar el sistema de crédito en sus convenios, además de tener un 37% de la muestra que lo consideran entre Muy probable y probable.



Gráfica 25. Incentivos por ventas a crédito con otras empresas de financiación

Fuente: Elaboración propia

El 96% de los vendedores encuestados manifiestan no tener plan de incentivos de otra entidad financiera, esto significa una oportunidad para implementar entre los convenios que adopten la tecnología y el sistema de crédito como herramienta de ventas.

5.7.1. Análisis de interrelación de variables

Interrelacionando las preguntas para tener un mayor nivel de análisis de la encuesta, se puede inferir que a menor edad de los vendedores, mayor es el interés que tienen en la tecnología como herramienta de ventas a crédito.

Selección	Entre 19 y 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Mayor de 50 años	Total general
Interesante	24	43	10	6	83
No Interesante	1	3	3	2	9
No sabe No Responde	1	6	1		8
Total general	26	52	14	8	100

Interesante	92%	83%	71%	75%
-------------	-----	-----	-----	-----

De igual manera se puede determinar que los convenios de la Zona Centro son los que poseen condiciones más aptas para iniciar la implementación tecnológica por contar con todos los implementos requeridos para su uso tales como computador + Internet + Escáner + Impresora, Un 47% de la muestra analizada, -17 de los 36 convenios, están listos en condiciones de tecnología para iniciar con el nuevo proceso de crédito.

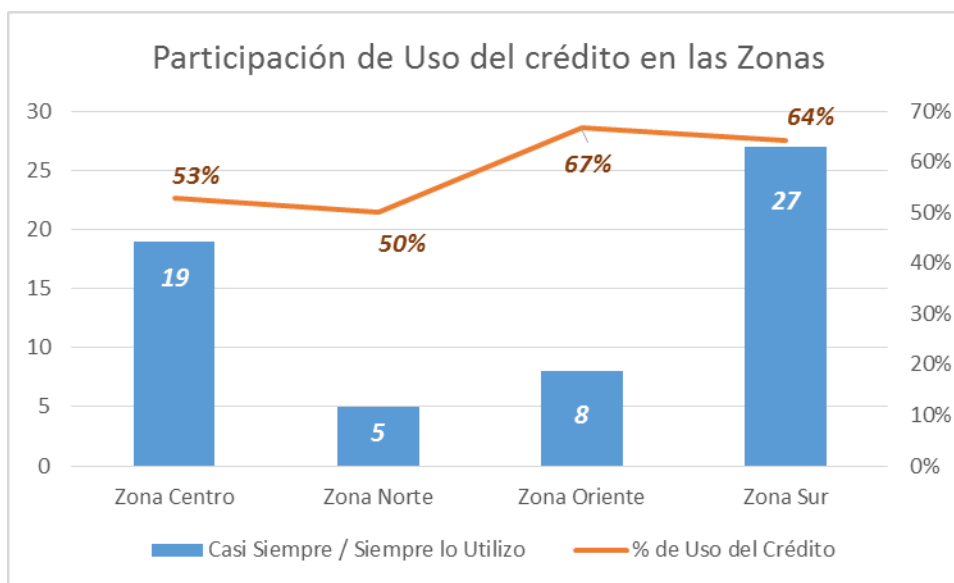
4.- ¿Con cuales herramientas tecnológicas cuenta su establecimiento?		
Selección de Zona	Cantidad de la Encuesta	100% Dotados
Zona Centro	17	47%
Zona Norte	2	20%
Zona Oriente	3	25%
Zona Sur	13	31%
Total general	35	

Como factor positivo de los datos arrojados en la muestra está la valoración que le dan al crédito como **IMPORTANTE** en su proceso de ventas. El 100% de los vendedores encuestados en la Zona Norte consideran importante el crédito para el logro de sus ventas, seguido por el oriente en según lugar con un 92% de la muestra.

Selección	Cantidad de la Encuesta
Zona Centro	89%
Zona Norte	100%
Zona Oriente	92%
Zona Sur	88%

Cruzando la información anterior con el nivel de usabilidad del sistema de crédito en el proceso de ventas, se puede inferir que de iniciar el proyecto tecnológico la primera zona de intervención sería la Zona del Oriente Antioqueño, teniendo en cuenta que valoran como

IMPORTANTE el sistema de crédito, tienen los elementos requeridos en tecnología y tienen el porcentaje más alto de uso del sistema de financiación en el proceso de ventas.



Gráfica 26. Uso de crédito por zonas

Fuente: Elaboración propia

En relación a la competencia y el nivel de confiabilidad que tienen de Servicrédito, son positivos los hallazgos, puesto que 88 de los convenios encuestados dicen tener confianza y respaldo en la marca Servicrédito y de ellos 73 de ellos (El 83%) dicen trabajar solo con Servicrédito como opción de financiación.

Que Financieras Tiene	Confianza y Respaldo de la Marca Servicrédito			Total
	NO Siente Confianza y Respaldo	No Sabe	SI. Siente Confianza y Respaldo	
Solo con Servicrédito		10	73	83
Total general	1	11	88	100

Cruzando la preferencia del modelo de financiación que tienen los establecimientos de Muebles de Servicrédito, (Modelo Tradicional con desplazamiento para el cliente o el Modelo Tecnológico todo desde el convenio), con la probabilidad que tienen de implementar el modelo

tecnológico en sus establecimientos, podemos deducir que a pesar de tener un 67% de la muestra que manifiesta querer el modelo de financiación vía tecnología. Una cantidad de 30 de estos convenios estarían con Probabilidad de implementar la herramienta, un 45% de los que prefieren la tecnología.

Selección	Improbable	Muy Probable	Ni Probable Ni Improbable	Poco Probable	Probable	Total general
No sabe No responde	1		5	2	1	9
Tecnológico	1	5	36		25	67
Tradicional	1		14	3	6	24
Total general	3	5	55	5	32	100

Revisando las variables que interfieren en que los vendedores manejen el sistema de crédito con Servicrédito, y su intencionalidad de adoptar el nuevo modelo con Tecnología, encontramos que aquellos establecimientos que manifiestan dudas (Ni probable Ni Improbable) en la implementación del sistema de financiación vía tecnología son aquellos que más variables de interferencia encuentran para las ventas con Servicrédito, siendo las principales los Procesos, los Requisitos de crédito y que el Perfil de clientes no es el de Servicrédito.

Etiquetas de fila	Ni Probable Ni Improbable	Total general
Proceso,Requisitos	6	15
Requisitos	9	15
Perfil,Requisitos	8	10
Total general	55	100

5.7.2. Información Sociodemográfica

La encuesta fue realizada a 100 empresas principalmente pyme y familiares del Área Metropolitana de Medellín, Bello, Itagüí, Envigado y El Oriente Antioqueño, donde el personal encuestado, en su mayoría femenino, se encontraba en el rango de edad de los 31 a los 40 años de edad (52%).

Se infiere que el nivel de formación en la población encuestada no era profesional, por la mediana solvencia en el uso de tecnología como Internet (34% reportan un uso medio / malo), Escáner (61% reportan un uso medio / malo), Impresora (40% reportan un uso medio / Malo).

5.7.3. Resultados generales

Después de realizada la encuesta se identifica que solo el 35% de los convenios afiliados a Servicrédito en el segmento de muebles cuentan con la tecnología necesaria para implementar el proceso tecnológico como está concebido en la actualidad. Así mismo los conocimientos de los vendedores en el uso de estas herramientas son adecuados en el uso de internet pero se debe profundizar en el manejo de escáner e impresoras, esta característica guarda relación con la edad de la población encuestada y la percepción de su nivel profesional.

Como aspecto significativo se identifica que la percepción de Servicrédito es positiva, un 88% siente respaldo y confianza en la marca, considerando importante tener medios de pago a crédito para tener ventas efectivas (90%), siendo Servicrédito el medio de pago a crédito con más presencia en los convenios encuestados, el 83% dice tener solamente a Servicrédito como opción para la venta a crédito.

En relación a la utilización del crédito como apoyo en las ventas de los vendedores encuestados se pudo determinar que solo el 41% frecuenta el uso de crédito como herramienta de ventas, señalando como mayores restricciones para vender a crédito el perfil de cliente que los visita vr el perfil de cliente de Servicrédito 24%, el proceso que lo consideran difícil 17% y los requisitos de crédito 32%.

Frente al proceso actual con desplazamiento para el cliente y una opción de tener un medio más tecnológico con venta a crédito desde el convenio sin desplazamientos, los vendedores

contestaron que es una oportunidad 67% y que sería interesante el proceso de crédito vía tecnología 83%. Referente al proceso, los vendedores concentran los tiempos de respuesta en un rango de hasta 4 horas (79%) como un tiempo adecuado.

Finalmente la posibilidad de implementación de la nueva herramienta de crédito con tecnología fue la gran incertidumbre en la respuesta de los vendedores, toda vez que el 55% no sabían si era viable o no implementarlo. Contrastando esta respuesta con las anteriores que tienen porcentajes tan altos de viabilidad entre la población encuestada, se puede determinar que este porcentaje se debió a la falta de toma de decisiones que tienen los vendedores sobre las mejoras que exige el nuevo modelo en relación a la tecnología.

5.7.4. Comentarios puntuales

Un aspecto no cuantificado en la encuesta, fue el tipo de convenio evaluado en relación a su estructura: Pyme, empresa familiar, gran empresa. Se deja la anotación como un comentario puntual importante que en su mayoría los convenios evaluados son pymes o negocios familiares, situación que es relevante anotar por la poca estructura tecnológica y de su fuerza de ventas.

En su mayoría los convenios familiares no tienen puntos de venta solo un galería, y cuentan con 1, máximo 2 vendedores de atención a clientes lo cual debe ser tenido en cuenta y puede ser una variable restrictiva por la poca disponibilidad de tiempo para la adopción de procesos tecnológicos en la venta a crédito.

En la población analizada se pudo detectar que hay una marcada preferencia por contratar vendedoras femeninas para la asesoría en Muebles y decoración; así mismo se menciona como un dato importante que los hombres evaluados tenían conocimiento y preferencias por temas relacionados con la decoración, el diseño de interiores y la moda, se detalla este aspecto como

relevante a tener en cuenta al momento de desarrollar estrategias orientadas a los vendedores de los convenios en el segmento de muebles.

5.8. Conclusiones de la investigación

Se concluye con base a los hallazgos que Servicrédito es una entidad que tiene un alto nivel de aceptación, de imagen y respaldo entre los vendedores de los convenios afiliados en el segmento de muebles, lo cual es positivo para la incorporación del proyecto tecnológico.

La encuesta describe en la muestra que hay una debilidad en la incorporación de la tecnología debido a las pocas herramientas tecnológicas con las que cuentan los establecimientos afiliados en el segmento de muebles, esto exige a Servicrédito revisar como curso alternativo de acción hacer mejoras al producto para convenios sin tecnología o dotarlos de tecnología.

Según los hallazgos las zonas de El Oriente y el Norte son las más aptas para iniciar la implementación de la tecnología por su alta aceptación de la marca, cumplir con los requisitos de tener todas las herramientas tecnológicas, la baja competencia y la adopción que manifiestan los vendedores frente a un nuevo proceso sin desplazamientos para el cliente.

Otros de los factores a sortear son la falta de formación de los vendedores y la ausencia de personal suficiente en los establecimientos para manejar ventas y procesos operativos para la venta a crédito lo cual sería un factor de restricción para que los vendedores aceptaran un cambio en el proceso a pesar de contar con la tecnología suficiente.

Finalmente, la disposición de los vendedores hacia una mejora en el proceso, la importancia que le dan a la venta a crédito y la credibilidad con la que cuenta Servicrédito en este segmento se convierten en el validador para iniciar una estrategia de mejora en su proceso actual por medio de la tecnología.

5.9. Recomendaciones de la investigación

Teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación y las conclusiones definidas se recomienda:

- Definir con claridad el mercado objetivo de los establecimientos en el segmento de Muebles para Servicrédito, con el fin de determinar, el perfil de cliente, el tipo de vendedores y las herramientas que están en disposición de usar para adoptar con mayor facilidad el sistema de crédito por medio tecnológico.
- Realizar una segmentación de los convenios de muebles actuales a fin de determinar el real potencial de incorporación de herramienta tecnológica.
- Desarrollar estrategias para dotar de herramientas tecnológicas a los convenios que no las poseen conviniéndose en una oportunidad de fidelización de los convenios en el segmento de muebles.
- Realizar procesos formativos a las fuerzas de ventas de los convenios en el segmento de muebles que no cuenten con un nivel adecuado en el uso de herramientas tecnológicas que requiere Servicrédito para el uso de este tipo de crédito.
- Analizar el proceso operativo y los tiempos que exigen para los vendedores de muebles en relación a la falta de personal con la que cuentan los convenios vinculados a Servicrédito.

6. Etapa de formulación estratégica

6.1. Objetivos del plan de mercadeo

Teniendo en cuenta las Conclusiones de la investigación de Mercados para el segmento de Muebles, se define como Objetivo General el Siguiete:

6.1.1. Objetivo General

Incrementar la participación del segmento de Muebles en el total de la colocación de la compañía pasando de un 14% a un 16% al terminar el año 2016, por medio de una reorientación de los convenios afiliados, mejorando las herramientas de tecnología puestas a su servicio y el proceso de comunicación al cliente final.

6.1.2. Objetivos Específicos

- Alcanzar unas colocaciones de \$2.428 Millones de pesos en el segmento de Muebles al cabo del año 2016.
- Ubicar al segmento de muebles dentro de los tres destinos de mayor colocación al terminar el año 2016.
- Introducir la venta a crédito dentro de los convenios afiliados en el segmento de muebles de estratos 3 y 4, de tal manera que incrementen un 10% las ventas a crédito con Servicrédito en este perfil de convenios.
- Incrementar la promoción al cliente final sobre el sistema de Servicrédito para la compra de muebles a crédito, afianzando la relación con los convenios afiliados, el incremento en la frecuencia en ventas a crédito y el crecimiento de las colocaciones en los afiliados.

- Crecer el número de clientes en el segmento de Muebles pasando de 1.607 clientes en ese segmento a 1.928 clientes al cierre del año 2016.

6.2. Presupuesto de Ventas

El presupuesto para el año 2016 en el segmento de Muebles es de 2.428 Millones de pesos, un crecimiento del 18% con respecto al año 2015, pasando de un promedio de colocación mensual de 171 Millones de pesos mensuales a un promedio de 202 Millones, distribuidos así:



Ilustración 4. Presupuesto de muebles 2016

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Formulación estrategias

Para la formulación de las estrategias desarrollamos el cruce de variables de la DOFA encontrando los siguientes resultados:

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
1	RED DE ESTABLECIMIENTOS: Servicrédito cuenta con una amplia red de aliados afiliados que dinamiza el portafolio	1 EXPANSION A NIVEL NACIONAL en convenios de grandes marcas, por medio de Tecnología.
2	RECONOCIMIENTO y TRAYECTORIA COMERCIAL: Servicredito tiene un nombre posicionado en el comercio de 25 años de experiencia quienes nos identifican como una entidad SOLIDA Y SEGURA.	2 PROFUNDIZACION DE CONVENIOS VIA TECNOLOGIA: la cual nos permite afianzar la relacion comercial e incorporamos en la estrategia del negocio.
3	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ESTABLE Y HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS DE CARA AL CLIENTE: Servicrédito cuenta actualmente con una estructura tecnologica desarrollada y estable en un 99%, además de unas herramientas tecnológicas recientemente desarrolladas innovadoras aún por masificar y perfeccionar.	3 DIFERENCIACIÓN y CRECIMIENTO por medio del diseño de nuevos productos a la medida según SEGMENTOS
4	MECANISMOS DE CONTROL que permiten alinear el tiempo de respuesta y los procesos.	4 NEGOCIOS DE CONSUMO MASIVO en el comercio inexplorados por el sector financiero, segmentos nuevos para Servicrédito.
5	VALIDACION DE SUPLANTACIONES E ILICITOS que hacen de nuestro sistema de crédito un proceso seguro.	5 LAS LEYES DE REGULACIÓN A LA TASA DE USURA Y LA PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR restringen la llegada de nuevos oferentes informales de crédito en el comercio.
6	DEFENSA DE TERRITORIOS COMERCIALES via puntos de servicio	6 BUENA DINAMICA del crédito de consumo en el sector comercio
7	FLEXIBILIDAD en la administración de clientes y convenios por no ser vigilados por la Superfinanciera.	

FORTALEZAS + OPORTUNIDADES (Crecimiento)	
F1 - F3 - F4 - F5 - O1 - O2 - O3 - O4 - O6	Generar cobertura tecnológica implantando el uso del sistema de crédito por medio de herramienta que permitan aprovechar la oportunidad de compra del cliente en el comercio.
F2 - F3 - F5 - F6 - F4 - F3 - F1	Vincular establecimientos que en la actualidad no pertenezcan a la red por medio de la estrategia tecnológica.
F7 - F2 - O3 - O4	Desarrollar productos de crédito a la medida de los convenios para blindar la relación comercial y blindarse de la competencia.

AMENAZAS

- 1 **COMPETIDORES MAS GRANDES Y SOLVENTES:** La llegada de grandes superficies y de tiendas por departamentos con sistema de financiación incorporado, son una amenaza para el comercio tradicional y para entidades como Servicrédito que manejan su medio de pago como una alternativa para el comercio.
- 2 **EL DINERO PLASTICO Y LOS MEDIOS INMEDIATOS DE PAGO,** sumado a los desarrollos tecnológicos del sector financiero para incentivar el consumo en el comercio, amenazan la continuidad del modelo de negocio si no migramos a un sistema de compra inmediato en el comercio vía tecnología sin desplazamientos.
- 3 **LA INCLUSIÓN DEL SECTOR FINANCIERO A NUEVOS SEGMENTOS,** la profundización de clientes, el aumento de cupos, el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros, incrementan el endeudamiento y el riesgo, limitando las opciones para entidades no vigiladas como Servicrédito en el comercio.
- 4 **LA INFORMALIDAD** en la estructura operativa, tecnológica y comercial de algunos de los establecimientos afiliados y de sus clientes, dificultan la incorporación de nuevos modelos tecnológicos y de venta a crédito.
- 5 **LAS CONDICIONES ACTUALES DE LA ECONOMÍA,** reflejadas en el aumento de las tasas de interés, el aumento del IPC, el aumento de la informalidad, el aumento del desempleo, la baja proyección de crecimiento del PIB, que sumados a la incertidumbre en los procesos de paz, afectan la confianza del consumidor y disminuyen el crecimiento del consumo.
- 6 **EL COMERCIO VIRTUAL, LAS REDES SOCIALES** y la disponibilidad de compra en otros mercados son una amenaza para el comercio local y para el modelo de compra por medio de Órdenes de Compra.

FORTALEZAS

- 1 **RED DE ESTABLECIMIENTOS:** Servicrédito cuenta con una amplia red de aliados afiliados que dinamiza el portafolio
- 2 **RECONOCIMIENTO y TRAYECTORIA COMERCIAL:** Servicredito tiene un nombre posicionado en el comercio de 25 años de experiencia quienes nos identifican como una entidad SOLIDA Y SEGURA.
- 3 **INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ESTABLE Y HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS DE CARA AL CLIENTE:** Servicrédito cuenta actualmente con una estructura tecnologica desarrollada y estable en un 99%, además de unas herramientas tecnológicas recientemente desarrolladas innovadoras aún por masificar y perfeccionar.
- 4 **MECANISMOS DE CONTROL** que permiten alinear el tiempo de respuesta y los procesos.
- 5 **VALIDACION DE SUPLANTACIONES E ILICITOS** que hacen de nuestro sistema de crédito un proceso seguro.
- 6 **DEFENSA DE TERRITORIOS COMERCIALES** via puntos de servicio
- 7 **FLEXIBILIDAD** en la administración de clientes y convenios por no ser vigilados por la Superfinanciera.

FORTALEZAS + AMENAZAS (Sostenibilidad en el Mercado)

O4 - A3 - A6	Identificar nuevos mercados inexplorados para desarrollar convenios por medio de la tecnología.
A2 - A3 - O2 - O3 - O6	Implementar modelos de servicio con tiempo de respuesta inmediato desde el convenio, mas flexibles en perfiles y mas económicos que la competencia sin cuota de manejo.
A4 - O3 - O6 - O4 - A3	Mejorar el perfil de los convenios afiliados y adaptar a aquellos vinculados que tienen potencial de crecimiento y no lo hacen por su infraestructura

OPORTUNIDADES

- 1 **EXPANSION A NIVEL NACIONAL** en convenios de grandes marcas, por medio de Tecnología.
- 2 **PROFUNDIZACION DE CONVENIOS VIA TECNOLOGIA:** la cual nos permite afianzar la relacion comercial e incorporarnos en la estrategia del negocio.
- 3 **DIFERENCIACIÓN y CRECIMIENTO** por medio del diseño de nuevos productos a la medida según SEGMENTOS
- 4 **NEGOCIOS DE CONSUMO MASIVO** en el comercio inexplorados por el sector financiero, segmentos nuevos para Servicrédito.
- 5 **LAS LEYES DE REGULACIÓN A LA TASA DE USURA Y LA PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR** restringen la llegada de nuevos oferentes informales de crédito en el comercio.
- 6 **BUENA DINAMICA** del crédito de consumo en el sector comercio

DEBILIDADES

- 1 **CAPITAL DE TRABAJO - MEDIOS - FORMA Y PERIODICIDAD DE PAGO:** El fondeo actual está limitado a Bancos Nacionales lo que hace que el pago a los convenios afiliados sea insuficiente con respecto a las necesidades del mercado en periodicidad y en la forma de pago aun a algunos convenios vía cheques.
- 2 **LA ORIENTACION AL MERCADO** de Servicrédito es "reactiva", por lo cual se requiere mejorar la integración y cohesión entre los procesos de la compañía alineados con la estrategia del negocio y las necesidades del mercado.
- 3 **FALTA DE COBERTURA DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS EN EL COMERCIO:** Mas del 80% de los convenios afiliados aún no tienen herramientas tecnológicas, lo cual exige desplazamientos del cliente hasta dos veces para adquirir un producto a crédito, lo que dificulta concretar la intención en el momento de la compra y da opción a otros competidores que ya han evolucionado tecnológicamente a que ingresen como alternativa de financiación.
- 4 **EL PROCESO DE CRÉDITO ACTUAL:** Los procesos actuales para clientes y convenios por medio de Ordenes de Compra y los tiempos de respuesta no atienden la necesidad del comercio y la exigencia del mercado "Inmediatos" por la oportunidad en la compra del cliente desde el establecimiento afiliado.
- 5 **FALTA DE CAPACIDAD OPERATIVA - COMERCIAL y FINANCIERA:** Para garantizar cobertura y servicio a la red de convenios afiliados en las tres Unidades de Negocio.
- 6 **GESTION DE CONOCIMIENTO:** En necesario crear y poner en práctica un plan de gestión de cambio y de formación intelectual que permita generar conocimiento e incorporación de los procesos en los clientes Internos y Externos de la compañía.
- 7 **GESTION DE MARCA:** No contamos con un plan de gestión de la Marca

DEBILIDADES + OPORTUNIDADES (Sostenibilidad)

D1 - D2 - D5 - O1 - O2 - O5	Buscar alternativas de fondeo y líneas de negocio que aporten a la generación de recursos para tener capital de trabajo suficiente que atienda el potencial de crecimiento según la demanda del mercado.
D2 - D7 - O3 - O6	Crear un área de Mercadeo que identifique oportunidades en los convenios afiliados, incentive la recompra de clientes y realice estrategias de comunicación para posicionar la marca.
D2 - D3 - D4 - O6 - O3	Definir un cobertura de las necesidades de los convenios en tiempos de respuesta, horarios de atención que sean afines al comercio.
D6 - D5 - O3 - O6	Desarrollar una herramienta de Gestión del conocimiento que este puesta al servicio del equipo comercial y los convenios afiliados, que permita afianzar la estrategia de crédito.

AMENAZAS

- 1 **COMPETIDORES MAS GRANDES Y SOLVENTES:** La llegada de grandes superficies y de tiendas por departamentos con sistema de financiación incorporado, son una amenaza para el comercio tradicional y para entidades como Servicrédito que manejan su medio de pago como una alternativa para el comercio.
- 2 **EL DINERO PLASTICO Y LOS MEDIOS INMEDIATOS DE PAGO,** sumado a los desarrollos tecnológicos del sector financiero para incentivar el consumo en el comercio, amenazan la continuidad del modelo de negocio si no migramos a un sistema de compra inmediato en el comercio vía tecnología sin desplazamientos.
- 3 **LA INCLUSIÓN DEL SECTOR FINANCIERO A NUEVOS SEGMENTOS,** la profundización de clientes, el aumento de cupos, el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros, incrementan el endeudamiento y el riesgo, limitando las opciones para entidades no vigiladas como Servicrédito en el comercio.
- 4 **LA INFORMALIDAD** en la estructura operativa, tecnológica y comercial de algunos de los establecimientos afiliados y de sus clientes, dificultan la incorporación de nuevos modelos tecnológicos y de venta a crédito.
- 5 **LAS CONDICIONES ACTUALES DE LA ECONOMÍA,** reflejadas en el aumento de las tasas de interés, el aumento del IPC, el aumento de la informalidad, el aumento del desempleo, la baja proyección de crecimiento del PIB; que sumados a la incertidumbre en los procesos de paz, afectan la confianza del consumidor y disminuyen el crecimiento del consumo.
- 6 **EL COMERCIO VIRTUAL, LAS REDES SOCIALES** y la disponibilidad de compra en otros mercados son una amenaza para el comercio local y para el modelo de compra por medio de Ordenes de Compra.

DEBILIDADES

- 1 **CAPITAL DE TRABAJO - MEDIOS - FORMA Y PERIODICIDAD DE PAGO:** El fondeo actual está limitado a Bancos Nacionales lo que hace que el pago a los convenios afiliados sea insuficiente con respecto a las necesidades del mercado en periodicidad y en la forma de pago aun a algunos convenios vía cheques.
- 2 **LA ORIENTACION AL MERCADO** de Servicrédito es "reactiva", por lo cual se requiere mejorar la integración y cohesión entre los procesos de la compañía alineados con la estrategia del negocio y las necesidades del mercado.
- 3 **FALTA DE COBERTURA DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS EN EL COMERCIO:** Mas del 80% de los convenios afiliados aún no tienen herramientas tecnológicas, lo cual exige desplazamientos del cliente hasta dos veces para adquirir un producto a crédito, lo que dificulta concretar la intención en el momento de la compra y da opción a otros competidores que ya han evolucionado tecnológicamente a que ingresen como alternativa de financiación.
- 4 **EL PROCESO DE CRÉDITO ACTUAL:** Los procesos actuales para clientes y convenios por medio de Ordenes de Compra y los tiempos de respuesta no atienden la necesidad del comercio y la exigencia del mercado "Inmediatos" por la oportunidad en la compra del cliente desde el establecimiento afiliado.
- 5 **FALTA DE CAPACIDAD OPERATIVA - COMERCIAL y FINANCIERA:** Para garantizar cobertura y servicio a la red de convenios afiliados en las tres Unidades de Negocio.
- 6 **GESTION DE CONOCIMIENTO:** En necesario crear y poner en práctica un plan de gestión de cambio y de formación intelectual que permita generar conocimiento e incorporación de los procesos en los clientes Internos y Externos de la compañía.
- 7 **GESTION DE MARCA:** No contamos con un plan de gestión de la Marca

DEBILIDADES + AMENAZAS (Planes de Contingencias)

A6 - A3 - A1 - D1 - D2 - D5	Desarrollar nuevas Líneas de negocio que nos permitan diversificar el portafolio de crédito por medio de la tecnología
D1 - A3 - A6	Identificar oportunidades de desarrollo de nuevos productos de crédito dentro de los convenios afiliados como plan separe, cuotas semanales, otros segmentos, compras a crédito por Internet.

Por afinidad se fusionan algunos factores, se priorizan por alto impacto y factibilidad quedando los siguientes como estrategias con las cuales atenderemos el objetivo general en el segmento de muebles:

FACTORES DE LA DOFA	
1.	Mejorar el perfil de los convenios afiliados y adaptar tecnológicamente aquellos vinculados que tienen potencial de crecimiento y no lo hacen por su infraestructura.
2.	Generar cobertura tecnológica implantando el uso del sistema de crédito por medio de herramienta que permitan aprovechar la oportunidad de compra del cliente en el comercio.
3.	Vincular establecimientos que en la actualidad no pertenezcan a la red por medio de la estrategia tecnológica.
4.	Definir una cobertura de las necesidades de los convenios en tiempos de respuesta, horarios de atención que sean afines al comercio.
5.	Desarrollar productos de crédito a la medida de los convenios para afianzar la relación comercial y blindarse de la competencia.
6.	Desarrollar una herramienta de Gestión del conocimiento que esté puesta al servicio del equipo comercial y los convenios afiliados, que permita afianzar la estrategia de crédito.
7.	Crear un área de Mercadeo que identifique oportunidades en los convenios afiliados, incentive la recompra de clientes y realice estrategias de comunicación para posicionar la marca.
8.	Buscar alternativas de fondeo y líneas de negocio que aporten a la generación de recursos para tener capital de trabajo suficiente que atienda el potencial de crecimiento según la demanda del mercado.
9.	Identificar nuevos mercados inexplorados para desarrollar convenios por medio de la tecnología.
10.	Desarrollar nuevas Líneas de negocio que nos permitan diversificar el portafolio de crédito por medio de la tecnología, en nuevos segmentos, con condiciones de crédito acordes a los perfiles de clientes.

6.4. Formulación del plan táctico

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES	TAREAS	RESPONSABLE	INDICADORES	COSTO	ALCANCE		
Alcanzar unas colocaciones de \$2.428 Millones de pesos en el segmento de Muebles al cabo del año 2016.	Sensar el 100% de los establecimientos en el segmento de Muebles y determinar el porcentaje que tienen potencial de crecimiento en las ventas a crédito con Servicrédito, el nivel de tecnología que poseen.	* Visitar los convenios en el segmento de muebles y determinar sus ventas totales	Ejecutivo Comercial Segmento de Muebles	Convenios con Potencial / Convenios totales segmento de Muebles		Enero a Febrero 28 de 2016		
		* Evaluar el perfil de su cliente final y los medios de pago que utilizan						
		* Identificar la intención de ventas a crédito con Servicrédito						
	Inactivar el 100% de la base de convenios afiliados en el segmento de muebles que no cumplan con el perfil, al finalizar el año 2016.	* Definir a nivel de política el perfil de los convenios a afiliar en el segmento de Muebles.	Comité de Staff de Gerencia	Convenios Inactivados / Convenios totales segmento de Muebles		Febrero 1 a Marzo 15 de 2016		
		* Identificar cuales de los vinculados cumplen con el perfil, el potencial y la intención de venta a crédito con Servicrédito.	Director Comercial					
		* Inactivar los establecimientos afiliados que no cumplen con el perfil	Gerencia Comercial					
	Incrementar las colocaciones en el segmento de muebles un 8% con respecto al año anterior.	* Implementar un modelo de formación que garantice un cambio en la organización enfocado al servicio de los establecimientos.	Gerencia Administrativa y Financiera	(Colocaciones año 2016 / Colocaciones año 2015) - 1	\$20.300.000	Abril - Junio - Agosto - Octubre - Diciembre		
		* Realizar clientes incógnitos a los convenios afiliados con el fin de determinar el nivel de apropiación y oferta por medio del crédito	Agencia Externa de Investigación de Mercados				\$17.500.000	Mes de Mayo de 2016
		* Diseñar un plan de incentivos a los vendedores con mejor frecuencia, dinámica y gestión en la venta a crédito evaluado a través de sus colocaciones y el cliente incógnito.	Gerencia Comercial / Gerencia Financiera					
	Aumentar los convenios especiales pasando de 4 actualmente a un número no superior de 8 convenios, cuyo crecimiento sea del 10% con respecto al año 2015.	* Terminar el plan de cobertura de los convenios a nivel nacional que tenemos actualmente.	Ejecutivo Comercial Segmento de Muebles	(Colocación convenios especiales 2016 / colocación convenios especiales 2015) - 1		Enero a Junio de 2016		
		* Levantar las políticas que determinen el perfil de los convenios a nivel nacional.	Comité de Staff de Gerencia					
		* Determinar los potenciales convenios con proyección de cobertura nacional según las políticas, la capacidad operativa y el potencial de negocios con rentabilidad y bajo riesgo.	Gerencia Comercial / Director Comercial					
* Analizar los convenios más importantes en el Segmento de Muebles y determinar la oportunidad de nuevos negocios o canales a partir del crédito.		Director Comercial						
				\$67.000.000	Julio a Diciembre de 2016			

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES	TAREAS	RESPONSABLE	INDICADORES	COSTO	ALCANCE
Introducir la venta a crédito dentro de los convenios afiliados en el segmento de muebles de estratos 3 y 4, de tal manera que incrementen un 10% las ventas a crédito con Servicrédito en este perfil de convenios.	Dotar de tecnología a los 5 convenios con mayor potencial según su perfil, que no cuenten con la infraestructura necesaria para la implementación de la herramienta tecnológica.	* Con base a los censos y el potencial de los convenios seleccionar los convenios de mayor potencial	Director Comercial	(Colocación convenios segmento 3 - 4 2016 / Colocación convenios segmento 3 - 4 2015) - 1	\$13.150.000	Febrero 1 a Abril 30 de 2016
		* Concretar con el convenio (Gerente y Vendedores) la aceptación de la propuesta de ventas a crédito por medio de herramienta tecnológica	Director Comercial			
		* Adquirir los equipos necesarios de los cuales carece el convenio (Computadores - Escaner - Biométrico)	Gerencia de Operaciones y Tecnología			
		* Instalar los equipos y formar el personal para el uso de la herramienta tecnológica	Auxiliar de Sistemas / Director Comercial			
Ubicar al segmento de muebles dentro de los tres destinos de mayor colocación al terminar el año 2016.	Vincular los tres principales oferentes de muebles en la ciudad de Medellín durante el año 2016 que cumplan con el perfil, el potencial en ventas y la tecnología necesaria.	* Realizar un sondeo de mercado para identificar los principales 6 oferentes de Muebles en la ciudad de Medellín.	Director Comercial	Colocación Segmento de Muebles / Total colocación Establecimientos	\$2.500.000	Abril de 2016
		* Hacer visita de Cliente Incógnito para identificar perfil de cliente, medios de pago, ticket promedio, infraestructura y potencial dentro del perfil de convenios existentes.	Agencia Externa de Investigación de Mercados			
		* Programar visita comercial con la presentación del portafolio y los datos de competencia que permitan generar el interés en los convenios potenciales.	Gerencia Comercial / Director Comercial			
		* Identificar puntos de ruptura y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos o nuevas líneas de negocio.	Gerencia Comercial / Director Comercial			
		* Vincular los convenios con los cuales logremos concretar intención y potencial.	Director Comercial			
				Nro de vinculados nuevos en el segmento de Muebles		

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES	TAREAS	RESPONSABLE	INDICADORES	COSTO	ALCANCE
Crecer el número de clientes en el segmento de Muebles pasando de 1607 clientes en ese segmento a 1928 al 2016.	Sensar el 100% de los establecimientos en el segmento de Muebles sus horarios y el tiempo invertido por el cliente en el proceso de la compra.	* Por medio de un cliente incognito determinar los tiempos invertidos en el proceso de asesoría a clientes. * Visitar los convenios en el segmento de muebles y determinar los horarios de atención del segmento de muebles, los horarios de mayor tráfico de clientes y el tiempo promedio de atención a clientes	Agencia Externa de Investigación de Mercados Ejecutivo Comercial Segmento de Muebles	Número de clientes en el segmento de muebles saldo de cartera 2016 - Número de clientes en el segmento de muebles saldo de cartera 2015	\$1.000.000	Abril de 2016
	Realizar una encuesta a 100 clientes del segmento de Muebles para identificar los tiempos de espera que están dispuestos a tener en una compra a crédito, así como las preferencias de compra en relación a días y horarios.	* Identificar por medio de una encuesta el tiempo que los clientes están dispuestos a esperar para el procesamiento y respuesta de su crédito.	Agencia Externa de Investigación de Mercados		\$1.500.000	Mayo de 2016
	Garantizar el 98% del cumplimiento en el tiempo de respuesta de créditos en el segmento de muebles con herramienta tecnológica.	* Optimización de los procesos operativos en el ciclo del crédito. * Determinar, controlar y suplir la capacidad instalada operativa del call center con base al número de convenios con tecnología y el volumen de solicitudes entrantes. * Desarrollo de la tecnología necesaria para la comunicación con los establecimientos	Gerencia de Operaciones y Tecnología Gerencia de Operaciones y Tecnología Gerencia de Operaciones y Tecnología / Área de Desarrollo Tecnológico		Febrero a Mayo de 2016	
Incrementar la promoción al cliente final sobre el sistema de Servicrédito para la compra de muebles a crédito, afianzando la relación con los convenios afiliados, el incremento en la frecuencia en ventas a crédito y el crecimiento de las colocaciones en los afiliados.	Al mes de Julio de 2016 tener vinculado un Director de Mercadeo que garantice la implementación de un plan de Mercadeo en el año 2017	* Hacer el levantamiento de perfiles, competencias y funciones.	Gerencia Administrativa y Financiera	Incremento en el Presupuesto de Publicidad orientado a Posicionamiento de marca con respecto al año 2015	\$3.500.000	Enero de 2016
		* Realizar el proceso de contratación	Gerencia Administrativa y Financiera			
		* Diagnosticar el estado de la marca por medio de un ejercicio de investigación de clientes y convenios.	Agencia Externa de Investigación de Mercados		\$20.000.000	Abril de 2016
		* Definir un plan de mejoramiento para incrementar el posicionamiento de marca y la compra en el segmento de muebles.	Gerencia Comercial / Director de Mercadeo		\$115.000.000	Junio a Diciembre de 2016
		* Habilitar canales de escucha a los públicos clientes - Convenios	Director de Mercadeo			

No se define plan táctico para el numeral 8. Sobre las necesidades de fondeo teniendo en cuenta que es una variable de carácter financiero que no impacta directamente los objetivos en el segmento de muebles.

6.5. Presupuesto del plan de mercadeo

Presupuesto	Vr Unitario	Cantidad	Subtotal	Total
Investigación de Mercados				\$42.500.000
Encuesta convenios de Muebles	\$50.000	100	\$5.000.000	
Cientes Incognitos 180 grados con video y audio	\$350.000	50	\$17.500.000	
Investigación de Posicionamiento de Marca			\$20.000.000	
Dotación de Tecnología				\$13.150.000
Computadores según especificaciones	\$1.800.000	5	\$9.000.000	
Escaner - Multifuncional	\$680.000	5	\$3.400.000	
Biometricos	\$150.000	5	\$750.000	
Área de Mercadeo				\$70.280.000
Proceso de selección Director de Mercadeo	\$3.500.000	1	\$3.500.000	
Costo del Director de Mercadeo	\$5.565.000	12	\$66.780.000	
Plan de Posicionamiento de Marca				\$115.000.000
A definir por el Director de Mercadeo				
0,25% del ppto de Colocaciones	0,25% de la colocación		\$115.000.000	
Plan de Formación Vendedores - Ejecutivos Comerciales				\$20.300.000
Salon - Equipos - Refrigerio	\$1.200.000	5	\$6.000.000	
Material de soporte y entregables	\$46.500	200	\$9.300.000	
Plan de seguimiento - Talleres WEB / Desarrollo	\$5.000.000	1	\$5.000.000	
Plan de Incentivos Vendedores				\$31.000.000
Plan de comunicación del Plan de Incentivos	\$1.000.000	1	\$1.000.000	
Plan de Incentivos Mensual (0,12% de las colocaciones Mensuales)	\$5.000.000	6	\$30.000.000	
				\$292.230.000

Tabla 8. Presupuesto del plan de mercadeo

Fuente: Elaboración propia extractado del Plan Táctico

6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

El punto de equilibrio del plan de Mercadeo se puede sacar de varias formas; para el caso de una entidad de crédito la rentabilidad se mide en función del margen financiero, por lo cual hallamos el punto de equilibrio según el plazo de amortización de la cartera así:

Gastos Mes	Costo de Fondeo	Perdida Esperada	Intereses	Comisión	Plazo en Meses	Vr Prom Cred
\$ 1.510.500	1%	1,3%	1,93%	3,0%	24	\$ 2.500.000

Colocac Mes	Fondeo Mes	Saldo de Cartera	Gastos Activos	Gasto de Publicidad	Gasto Fondeo	Ing x Interes	Ingr x Comisión	Perdida Esperada	P y G	Rentabilidad	
ene-16	\$ 164.953.128	\$ 164.953.128	\$ 164.953.128	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 1.484.578	\$ 3.183.595	\$ 4.948.594	\$ 2.144.391	-\$ 8.919.780	-110%
feb-16	\$ 177.082.035	\$ 342.035.163	\$ 336.566.509	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 3.029.099	\$ 6.495.734	\$ 5.312.461	\$ 2.302.066	-\$ 6.945.970	-59%
mar-16	\$ 189.210.941	\$ 531.246.104	\$ 514.332.490	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 4.628.992	\$ 9.926.617	\$ 5.676.328	\$ 2.459.742	-\$ 4.908.789	-31%
abr-16	\$ 183.412.732	\$ 714.658.836	\$ 679.806.507	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 6.118.259	\$ 13.120.266	\$ 5.502.382	\$ 2.384.366	-\$ 3.302.977	-18%
may-16	\$ 237.726.567	\$ 952.385.404	\$ 893.167.500	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 8.038.508	\$ 17.238.133	\$ 7.131.797	\$ 3.090.445	-\$ 182.023	-1%
jun-16	\$ 228.023.442	\$ 1.180.408.846	\$ 1.088.473.817	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 9.796.264	\$ 21.007.545	\$ 6.840.703	\$ 2.964.305	\$ 1.664.679	6%
jul-16	\$ 220.746.098	\$ 1.401.154.944	\$ 1.268.311.740	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 11.414.806	\$ 24.478.417	\$ 6.622.383	\$ 2.869.699	\$ 3.393.295	11%
ago-16	\$ 208.617.192	\$ 1.609.772.135	\$ 1.427.912.882	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 12.851.216	\$ 27.558.719	\$ 6.258.516	\$ 2.712.023	\$ 4.830.995	14%
sep-16	\$ 203.765.629	\$ 1.813.537.764	\$ 1.574.800.214	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 14.173.202	\$ 30.393.644	\$ 6.112.969	\$ 2.648.953	\$ 6.261.458	17%
oct-16	\$ 194.062.504	\$ 2.007.600.268	\$ 1.704.131.273	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 15.337.181	\$ 32.889.734	\$ 5.821.875	\$ 2.522.813	\$ 7.428.615	19%
nov-16	\$ 207.404.301	\$ 2.215.004.569	\$ 1.839.121.101	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 16.552.090	\$ 35.495.037	\$ 6.222.129	\$ 2.696.256	\$ 9.045.820	22%
dic-16	\$ 212.995.431	\$ 2.428.000.000	\$ 1.971.428.432	\$ 1.510.500	\$ 11.912.500	\$ 17.742.856	\$ 38.048.569	\$ 6.389.863	\$ 2.768.941	\$ 10.503.635	24%
	\$ 2.428.000.000						\$ 259.836.008	\$ 72.840.000	\$ 31.564.000	\$ 18.868.958	6%

Con unas colocaciones de \$2.428 Millones de pesos en un año y un gasto directo de publicidad de 142 Millones de pesos, queda una utilidad operativa de 19 Millones de pesos. El punto de equilibrio se genera a partir del mes de junio.

Otra forma de generar el punto de equilibrio es Costo / Colocaciones

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} \quad \frac{\$292.230.000}{\$2.428.000.000} \quad 12\%$$

Esto significa que se está invirtiendo el 14% de las colocaciones en publicidad y Mercadeo.

7. Etapa de implementación, control e indicadores

7.1. Requerimientos para la implementación del plan

7.1.1. A nivel de estructura

Se requiere fortalecer el área de Mercadeo

7.1.2. A nivel de recursos

Es necesario tener los recursos de fondeo necesarios para la demanda de créditos estimados en el presupuesto de ventas, así como el presupuesto de publicidad y mercadeo para la intervención de los establecimientos.

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

Ver Anexo del Plan Táctico en la columna de Indicadores, los cuales fueron formulados para cada una de las acciones de tal manera que se garantice el seguimiento necesario que permita alinear a la compañía con el cumplimiento de los objetivos específicos.

7.3. Barreras para el Cumplimiento del Plan de Mercadeo

- Se consideran las siguientes variables como obstáculos posibles para llevar a cabo el plan de mercadeo en el segmento de Muebles:
- Poca adopción del proceso tecnológico en los establecimientos Afiliados del segmento de muebles.
- Incentivos poco atractivos para la fuerza de ventas.
- Falta de capacidad operativa, experiencia y entendimiento por parte de los vendedores para la implementación.
- Poca divulgación o comunicación insuficiente para dar a conocer el sistema de crédito en los establecimientos del segmento de muebles.
- Falta de interés de las líneas administrativas de los convenios para implementar estrategias de venta a crédito dentro de los convenios afiliados.
- Desinterés de los convenios no afiliados en incorporar ventas a crédito dentro de su estrategia de negocio.

Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta la experiencia que se ha tenido en el segmento de muebles, según las cifras reportadas y los hallazgos en la investigación de mercados, se concluye que los establecimientos a los cuales está orientado Servicrédito actualmente son pymes, de estructura familiar y bajo nivel de formación de los vendedores, lo cual impide que cuenten con las habilidades, competencias y la tecnología necesaria para adotar las estrategias tecnológicas que Servicrédito propone. El tipo de establecimiento y el segmento de clientes al cual se orientan sus productos, también vincula el perfil del cliente consumidor de crédito, por lo cual estos son factores que afectan una mayor dinámica en la venta a crédito por medio de Servicrédito en los afiliados del segmento de Muebles.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda:

- Realizar investigaciones de mercados para identificar las necesidades del cliente objetivo en el segmento de muebles y adecuar el producto al consumidor final.
- Se sugiere adaptar periódicamente la política de vinculación de establecimientos y el perfil de segmento objetivo, de ello depende la adopción del sistema de crédito, el perfil de los vendedores y el potencial cliente final que consuma el crédito de Servicrédito.
- Se recomienda analizar las nuevas herramientas tecnológicas y el cambio que generan en el comercio, con el objetivo de adecuar los procesos y ser competitivos en el segmento en el que se orienta la compañía.
- Se propone desarrollar una estrategia de comunicación agresiva que intervenga clientes y convenios del segmento de muebles de tal forma que exista demanda y

oferta de créditos en doble vía y se posibilite la vinculación de convenios en el segmento de muebles de mayor perfil y potencial en ventas a crédito.

Bibliografía

- Asobancaria. (2014). Reporte de Bancarización. Recuperado de:
http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/reporte_bancarizacion/2014
- Asobancaria. (2016). Altos riesgos para economía según Asobancaria. Recuperado de:
http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/informacion_interes
- Asobancaria. (2016). EDUCACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA: MOTOR DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE. Edición 1030. Recuperado de:
http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/semana_economica/2016
- Banco de la República. (1998). Introducción al análisis económico, el caso colombiano. Bogotá. Siglo del Hombre Editores.
- Banco de la República. (2006). El sistema económico. Bogotá. Departamento de Comunicación Institucional Banco de la República. Recuperado de:
http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/guia_1_el_sistema_economico.pdf
- Banco de la República. (2016). Tasas de captación semanales y mensuales. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/dtf>
- Banco de la República. (2016). Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros - Informe sobre inflación. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>
- Bank For International Settlements. (s. f.) Marco regulador internacional para bancos (Basilea III) Recuperado de:http://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm

- BBC Mundo. (2015). Cuánto cuesta, cómo se paga y qué se puede ganar con una eventual paz en Colombia. Recuperado de:
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150717_colombia_economia_cuanto_cuesta_paz_nc
- Bitcoin. (sin fecha). Bitcoin, la moneda que está cambiando el mundo. Recuperado de:
<https://www.queesbitcoin.info/>
- Bitcoin. (sin fecha). Generalidades. Recuperado de: <https://bitcoin.org/es/faq>
- Caballero Argáes, C. (2015). ¿QUÉ TRANSFORMACIONES HA VIVIDO EL SECTOR FINANCIERO A LO LARGO DE SU HISTORIA. Dinero. Recuperado de:
<http://www.dinero.com/pais/articulo/reposo-evolucion-historica-del-sector-financiero-colombiano/214706>
- Castro Gomez, Santiago. (2016). Oportunidades y retos de la industria Fintech para la inclusión financiera. Asobancaria. Edición 1027. Recuperado de:
<http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4650741.PDF>
- Castro Gomez, Santiago. (2016). ¿Cuáles son las señales de nuestro Indicador de Alerta Bancaria para 2016?. Asobancaria. Edición 1029. Recuperado de:
<http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4660741.PDF>
- Castro, Santiago. (2016). Avances y retos del sector financiero. Recuperado de:
http://www.larepublica.co/avances-y-retos-del-sector-financiero_346226
- DANE. (2015). EMPLEO INFORMAL Y SEGURIDAD SOCIAL. Recuperado de:
<http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/informalidad-y-seguridad-social>
- DANE. (2016). ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR. Recuperado de:
<http://www.dane.gov.co/index.php/precios-e-inflacion/indice-de-precios-al-consumidor>

- DANE. (2016). GRAN ENCUESTA INTEGRADA DE HOGARES. Recuperado de:
<http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- EbankingNews. (2015). BIOANYWHERE, una solución de biometría que va más allá. Recuperado de: <http://www.ebankingnews.com/noticias/bioanywhere-una-solucion-de-biometria-que-va-mas-alla-0032594>
- Economía. (2015). Empleo informal crece a un ritmo similar al formal. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/empleo-en-colombia-empleo-informal-crece-a-un-ritmo-similar-al-formal/15157335>
- Economía. (2015). El 80 por ciento de los créditos nuevos van a estratos bajos. El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/creditos-en-colombia-el-80-por-ciento-de-los-prestamos-nuevos-van-a-estratos-bajos/16421734>
- Emprendedores de UniMOOC. (2013). Sistema financiero y nuevas tecnologías: Pagos móviles. Recuperado de: <http://emprendedoresunimooc.blogspot.com.co/2013/08/sistema-financiero-y-nuevas-tecnologias.html>
- Fedesarrollo (2016). Informe del mercado laboral. Recuperado de:
<http://www.fedesarrollo.org.co/>
- Fedemaderas. (S.F.) Recuperado de: <http://fedemaderas.org.co/wp-content/uploads/2014/04/Presentaci%C3%B3n-gremial-y-sectorial-23.06.201512.pdf>
www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas.
- Fernández. Javier G. (2015) La era digital transforma el sector bancario. Recuperado de: <http://www.expansion.com/empresas/banca/2015/10/02/560e526b46163fef308b4573.html>
- Fogafin. (S. F.). Recuperado de: <https://www.fogafin.gov.co/Default/que-es-fogafin/generalidades/historia>

- García, Carlos A. (2015). Colombianos se endeudan más, ¿para comprar qué?. El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/deudas-de-los-colombianos/16207640>
- GlobalContable. (S.F) Diagnóstico NIIF Sector Real en Colombia. Recuperado de: <http://www.globalcontable.com/nicifrs/articulos/762-diagnostico-sobre-los-impactos-contables-y-financieros-de-los-estandares-internacionales-de-contabilidad-e-informacion-financiera-en-las-empresas-del-sector-reall Diagnostico-sobre-los-impactos-contables-y-financieros-de-los-estandares-internacionales-de-c>
- Hurtado J., Lizarazo A. & Gomez E. (2015). Reporte de la situación del crédito en Colombia. Banco de la República Colombia. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/escc_mar_2015.pdf
- Incp. (2015). Reforma tributaria se radicará en marzo de 2016. Recuperado de: <http://www.incp.org.co/reforma-tributaria-se-radicara-en-marzo-de-2016/>
- Lozano, Ronaldo (2015) Saltan las ventas de tiendas por departamentos. El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/tiendas-por-departamentos/15649841>
- McDaniel, Carl Jr. & Gates, Roger. (2016) Investigación de Mercados. 10ª Edición. México Cengage Learning
- Nuñez, G. (2014). Madera, un sector contra las tablas. Recuperado de: <http://confidencialcolombia.com/es/1/304/11406/Madera-un-sector-contra-las-tablas-madera-sector-muebles-productos-exportaci%C3%B3n-cierre-mercado-venezolano-dumping-Fedemadera-Alejandra-Ospitia.htm>

- Portafolio. (2015). El uso de tarjetas creció pese a predominancia del efectivo. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/tarjetas-credito-efectivo>
- Portafolio. (2015). Bancolombia lanzó su 'billetera móvil'. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bancolombia-lanzo-billetera-movil-22184>
- Revista dinero. (2015). Consumidores más optimistas para 2016 pero temerosos por la inflación. Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/consumidores-mas-optimistas-para-proximo-ano-pero-temerosos-inflacion/217218>
- Revista Dinero. (2016). Los cambios que tendrán que adoptar las tiendas virtuales para tener éxito en 2016. Recuperado de: <http://www.dinero.com/actualidad/articulo/tendencias-del-comercio-electronico-para-el-2016-en-colombia-y-el-mundo/218659>
- Revista Dinero. (2016). Comercio electrónico vs comercio en tiendas, caso Walmart. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cierre-de-tiendas-de-walmart-por-el-auge-del-comercio-electronico/218529>
- Revista Semana. (2000). El supervisor secreto. Recuperado de: <http://www.semana.com/economia/articulo/el-supervisor-secreto/43008-3>
- Rojas, J. (2015). Sector servicios, el más rentable. El colombiano. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/sector-servicios-el-mas-rentable-FH1922623>
- Romero D. (2015). Para marzo de 2016, Gobierno presentará las grandes reformas: tributaria y pensional. Recuperado de: http://www.larepublica.co/para-marzo-de-2016-gobierno-presentar%C3%A1-las-grandes-reformas-tributaria-y-pensional_320541
- Saber más ser más. (2015). Fintech revoluciona la industria financiera. Recuperado de: <https://sabermassermas.com/fintech-revoluciona-la-industria-financiera/> Fintech revoluciona.

- Servicrédito. (2016). Productos y Servicios. Recuperado de <http://www.servicredito.com.co/>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2016). Recuperado de: http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/Ley_1480_Estatuto_Consumidor.pdf
- Superintendencia financiera de Colombia. (S.F.). Tasas de Referencia Mensual. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?!Servicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60959>
- Superfinanciera. (2016). Ley 1328 de 2009 Protección al Consumidor Financiero. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/reformafinanciera.html>
- TecnoCom. (2015). Informe TecnoCom sobre TENDENCIAS EN MEDIOS DE PAGO 2015 http://www.tecnocom.es/documents/10181/6646636/Tecnocom15_esp.pdf
- UNCTAD. (2014). INFORME SOBRE EL COMERCIO Y EL DESARROLLO, 2014. Recuperado de: http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/tdr2014_es.pdf
- Uribe. J. (2013). El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente. Banco de la República. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/revista-1023>
- Zikmund William G & J Babin. Barry (2009) Investigación de Mercados 9ª Edición, México Cengage Learning.

Anexos

ANEXO 1. ENCUESTA INVESTIGACION DE MERCADOS SEGMENTO DE MUEBLES

PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ENCUESTA

ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS A SERVICREDITO EN EL SEGMENTO DE MUEBLES

**ENCUESTA
NRO: _____**

Nombre del encuestador: _____	Nº de encuestador: _____
Hora de comienzo: __ : __	Hora de finalización: __ : __

Nos encontramos desarrollando una investigación para Servicrédito sobre los convenios afiliados en el segmento de Muebles. Estamos interesados en conocer su opinión, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario?

La información que nos proporcione será utilizada para conocer la aceptación de Servicrédito y del uso de la tecnología en el trámite de créditos. El cuestionario dura 8 minutos aproximadamente. Gracias.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL ENCUESTADO

CARGO DEL ENCUESTADO

1.- Zona a la cual pertenece el Establecimiento Afiliado

Zona Norte () 1.

Zona Centro () 2.

Zona Sur () 3.

Zona Oriente () 4.

2. - Sexo del Encuestado

Femenino () 1.

Masculino () 2.

3.- ¿En qué rango de edad se encuentra Usted?

Entre 19 y 30 años () 1.

Entre 31 y 40 años () 2.

Entre 41 y 50 años () 3.

Más de 50 años () 4.

4.- ¿Con cuales herramientas tecnológicas cuenta su establecimiento?

Computador () 1.

Internet () 2.

Impresora () 3.

Escáner () 4.

Todas las Anteriores () 5.

Ninguna de las Anteriores () 6.

5.- ¿Sabe Usted que es **Internet**? (En caso de ser negativa la respuesta pase a la pregunta 7)

Si Sabe () 1.

No Sabe () 2.

6.- ¿Cuál es el grado de habilidad que Usted tiene en el uso de **INTERNET**?

Muy Bueno () 1.

Bueno () 2.

Ni Bueno Ni Malo () 3.

Malo () 4.

Muy Malo () 5.

7.- ¿Sabe Usted que es un **Escáner**? (En caso de ser negativa la respuesta pase a la pregunta 9)

Si Sabe () 1.

No Sabe () 2.

8.- ¿Cuál es el grado de habilidad que Usted tiene en el Uso del **ESCANER**?

Muy Bueno () 1.

Bueno () 2.

Ni Bueno Ni Malo () 3.

Malo () 4.

Muy Malo () 5.

9.- ¿Sabe Usted que es una **Impresora**? *(En caso de ser negativa la respuesta pase a la pregunta 11)*

Si Sabe () 1.

No Sabe () 2.

10.- ¿Cuál es el grado de habilidad que Usted tiene en el Uso de la **IMPRESORA**?

Muy Bueno () 1.

Bueno () 2.

Ni Bueno Ni Malo () 3.

Malo () 4.

Muy Malo () 5.

11.- ¿Usted considera que el crédito es importante para incrementar las ventas en su establecimiento?

Es importante () 1.

No es Importante () 2.

No sabe si es o no importante () 3.

12.- ¿Según el perfil de cliente de su establecimiento. ¿Cuál considera Usted que sería el tiempo de respuesta adecuado de un crédito?

Máximo 20 Minutos () 1.

Máximo 1 Hora () 2.

Máximo 4 Horas () 3.

Máximo 12 Horas () 4.

No lo Sabe () 5.

13.- ¿Se siente Usted confiado y respaldado por la marca Servicrédito al momento de ofrecer sus productos a crédito?

- Si () 1.
No () 2.
No sabe () 3.

14.- ¿Según las necesidades del cliente que frecuenta su establecimiento. ¿Cómo le parece el producto que tiene actualmente con Servicrédito?

- Muy Bueno () 1.
Bueno () 2.
Ni Bueno Ni Malo () 3.
Malo () 4.
Muy Malo () 5.

15.- ¿Usted utiliza el sistema de crédito como una herramienta de venta?

- Siempre lo utilizo () 1.
Casi siempre lo utilizo () 2.
A veces lo utilizo () 3.
Casi nunca lo utilizo () 4.
Nunca lo utilizo () 5.

16.- ¿Con cuáles de las siguientes alternativas de financiación cuenta actualmente su establecimiento?

- Credidya () 1.
Oficrédito () 2.
Sistecrédito () 3.
SUFI () 4.
Solo con Servicrédito () 5.
Crédito Propio () 6.
Otra Financiera () 7.

13.- ¿Se siente Usted confiado y respaldado por la marca Servicrédito al momento de ofrecer sus productos a crédito?

- Si () 1.

No () 2.
No sabe () 3.

14.- ¿Según las necesidades del cliente que frecuenta su establecimiento. ¿Cómo le parece el producto que tiene actualmente con Servicrédito?

Muy Bueno () 1.
Bueno () 2.
Ni Bueno Ni Malo () 3.
Malo () 4.
Muy Malo () 5.

15.- ¿Usted utiliza el sistema de crédito como una herramienta de venta?

Siempre lo utilizo () 1.
Casi siempre lo utilizo () 2.
A veces lo utilizo () 3.
Casi nunca lo utilizo () 4.
Nunca lo utilizo () 5.

16.- ¿Con cuáles de las siguientes alternativas de financiación cuenta actualmente su establecimiento?

Credidya () 1.
Oficrédito () 2.
Sistecrédito () 3.
SUFI () 4.
Solo con Servicrédito () 5.
Crédito Propio () 6.
Otra Financiera () 7.

17.- Entre el **proceso tradicional de crédito** (con desplazamiento para el cliente) y el **proceso tecnológico** (donde todo se hace a través de Internet en su establecimiento). ¿Cuál Prefiere?

- Tradicional () 1.
Tecnológico () 2.
No sabe No responde () 3.

18.- ¿Cuáles de las siguientes opciones interfieren **ACTUALMENTE** en la aceptación del sistema de crédito en su establecimiento? *Puede elegir varias opciones*

- El crédito no es del **perfil** del cliente de este establecimiento () 1.
El **proceso** de crédito es difícil para el cliente () 2.
Los **Requisitos** son complicados para el cliente () 3.
El **costo del crédito** es alto para el cliente () 4.
El **costo para el establecimiento** () 5.
No se cuenta con **personal suficiente** en el establecimiento () 6.
Falta de acompañamiento comercial de Servicrédito () 7.
Los **Tiempos** de Respuesta son muy largos () 8.
El **Desplazamiento** para el cliente es Complicado () 9.

19.- ¿A Usted le parece interesante el proceso de crédito con tecnología desde su establecimiento?
(En caso de ser negativa la respuesta pase a la pregunta 21)

- Si le parece Interesante () 1.
No le parece Interesante () 2.
No sabe No responde () 3.

20. - ¿Qué probabilidad habría de que su establecimiento adoptara el nuevo proceso tecnológico para vender a crédito?

- Es muy Probable () 1.
Es probable () 2.
Ni probable ni improbable () 3.
Es improbable () 4.
Es poco Probable () 5.

21. - ¿Usted tiene incentivos por ventas a crédito con otras empresas de financiación?

Si () 1.

No () 2.

No sabe no responde () 3.

Agradecemos mucho su colaboración.