

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2011-2012

PROGRAMA SIEMPRE MÁS!

CAJA DE COMPENSACIÓN COMFAMA

JENNY ANDREA ELIZALDE LOZADA

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2012

REDIRECCIONAMIENTO PROGRAMA SIEMPRE MÁS!
CAJA DE COMPENSACIÓN COMFAMA
PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2011-2012

JENNY ANDREA ELIZALDE LOZADA

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

ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE

Asesor

Especialista en Gerencia de Mercadeo- Investigador de Mercados

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2012

Nota de aceptación:

Firma presidente del jurado:

Firma de jurado:

Firma de jurado:

Medellín, _____ de marzo de 2012

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

Jorge Andrés Duque

Beatriz Lozada y Nelson Elizalde

Sheila, Beatriz y Sarita

AGRADECIMIENTOS

Agradezco este logro a mi familia y esposo por el apoyo y la paciencia que tuvieron en el desarrollo de este proceso.

A los compañeros por hacer de la especialización una enriquecedora experiencia, y a nuestros maestros por compartir con nosotros sus conocimientos.

| CONTENIDO | PÁG. |
|--|-------------|
| DEDICATORIA | |
| AGRADECIMIENTOS | |
| RESUMEN EJECUTIVO | |
| 1. ETAPA DE ANTECEDENTES..... | 13 |
| 1.1. INFORMACIÓN INTEGRANTE DEL TRABAJO | 13 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN..... | 14 |
| 1.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA | 15 |
| 1.4. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA | 16 |
| 1.5. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR | 16 |
| 2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO | 18 |
| 2.1. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN | 18 |
| 2.2. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN | 18 |
| 2.3. DEFINICIÓN PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS..... | 18 |
| 2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA | 19 |
| 3. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 20 |
| 3.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO | 20 |
| 3.1.1 HACIA EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN | 20 |
| 3.1.1.1 RENTABILIDAD SOCIAL..... | 20 |
| 3.1.1.2 PLATAFORMA DE INFORMACIÓN..... | 20 |
| 3.1.1.3 PARAFISCALES | 20 |
| 3.1.1.4 RECURSOS HUMANOS | 20 |
| 3.1.1.5 COMUNICACIÓN..... | 20 |
| 3.1.2 HACIA EL MERCADO DE LA ORGANIZACIÓN..... | 20 |
| 3.1.2.1 SERVICIOS | 20 |
| 3.1.2.2 SERIEDAD..... | 21 |
| 3.1.2.3 BRANDING..... | 21 |
| 3.1.2.4 SERVICIO..... | 21 |
| 3.1.2.5 INFRAESTRUCTURA | 21 |
| 3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO | 21 |
| 3.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS | 21 |
| 3.2.2. ASPECTOS ECONÓMICOS..... | 22 |
| 3.2.3. ASPECTOS POLITICAS Y FISCALES | 23 |
| 3.2.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS..... | 24 |
| 3.2.5. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES..... | 24 |
| 3.3. ANÁLISIS DOFA..... | 25 |
| 3.3.1 FORTALEZA COMPETITIVA | 25 |
| 3.3.2 DEBILIDADES COMPETITIVAS | 25 |
| 3.3.3 OPORTUNIDADES | 25 |
| 3.3.4 AMENAZAS..... | 26 |

| | |
|---|----|
| 3.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL..... | 27 |
| 3.4.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE | 27 |
| 3.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES | 27 |
| 3.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS | 28 |
| 3.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR | 32 |
| 3.5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO | 32 |
| 3.5.2 CÓMO ESTA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO | 34 |
| 3.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS | 34 |
| 3.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR | 34 |
| 3.7.1 TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO | 34 |
| 3.7.2 TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA..... | 34 |
| ...3.7.3. GRADO DE LEALTAD..... | 35 |
| 3.7.4. PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA COMPRA..... | 35 |
| ...3.7.5. MEDIOS CONVENCIONALES..... | 35 |
| ...3.7.6. MEDIOS ALTERNATIVOS..... | 35 |
| 4. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 36 |
| 4.1. FICHA TÉCNICA | 36 |
| 4.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN | 36 |
| 4.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD..... | 37 |
| 4.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 37 |
| 4.5. METODOLOGÍA APLICADA | 37 |
| 4.5.1 LIMITACIONES | 38 |
| 4.6. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 38 |
| 4.6.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA | 38 |
| 4.6.2. RESULTADOS GENERALES | 38 |
| 4.7. CONCLUSIONES | 39 |
| 4.8. RECOMENDACIONES CON APLICACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADERO | 41 |
| 5. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA | 41 |
| 5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO | 41 |
| 5.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS | 41 |
| 5.1.1.1 PARTICIPACIÓN..... | 41 |
| 5.1.1.2 MARGEN DE UTILIDAD..... | 41 |
| 5.1.1.3 OBJETIVOS DE SERVICIO..... | 41 |
| 5.1.2. OBJETIVOS DE MERCADEO | 41 |
| 5.1.2.1 CLIENTES | 41 |

| | |
|---|----|
| 5.1.2.2 POSICIONAMIENTO | 42 |
| 5.1.2.3 PRODUCTO | 42 |
| 5.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS | 42 |
| 5.2.1 MACROESTRATEGIAS RELACIONADA CON LA VARIABLE PRODUCTO | 42 |
| 5.2.2 MACROESTRATEGIAS CON LA VARIABLE PRECIO | 42 |
| 5.2.3 MACROESTRATEGIAS CON LA VARIABLE PLAZA Y VENTAS | 43 |
| 5.2.4 MACROESTRATEGIAS CON LA VARIABLE PROMOCIÓN | 43 |
| 5.2.5 MACROESTRATEGIAS CON LA VARIABLE SERVICIO | 43 |
| 5.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS | 43 |
| 5.3.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO | 43 |
| 5.3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO | 43 |
| 5.3.3. ESTRATEGIAS DE PLAZA Y VENTAS | 44 |
| 5.3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN | 44 |
| 5.3.5 ESTRATEGIAS DE SERVICIO | 44 |
| 5.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO | 45 |
| 5.5. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO ... | 51 |
| 6. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, CONTROL E INDICADORES | 52 |
| 6.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN | 52 |
| 6.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO | 53 |
| ANEXOS | 54 |
| BIBLIOGRAFIA | 60 |

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

ANEXO 2 RESULTADOS REPRESENTATIVOS INVESTIGACIÓN DE
MERCADOS

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 PARTICIPACIÓN FRANQUICIA VISA

Tabla No. 2: PARTICIPACIÓN FRANQUICIAS

Tabla No. 3: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Tabla No. 4: MACRO ENTORNO MODELO DE PORTER

Tabla No. 5: MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Tabla No. 6 FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

El nuevo enfoque propuesto para el programa Siempre Más! De Comfama, con la creación de sus cinco (5) extensiones de línea, propone una mirada hacia el exterior. Contempla la entrega de beneficios desde las preferencias y perfil del afiliado sustentado en la información de la Data House, y la posibilidad de potencializar su foco de interacción gracias a la recordación de marca, posicionamiento y relacionamiento cercano (CRM).

La revisión de la misión y visión de Comfama no suscita la oportunidad de crecimiento en términos de fidelización y reconocimiento de marca; pero al analizar las tendencias del entorno si genera nuevas oportunidades; por lo cual se concibe como estrategia competitiva y de creación de valor para la marca Comfama; buscando contrarrestar, asimilar y aprovechar las oportunidades planteadas por el dinamismo del escenario económico y socio demográfico.

Por el análisis realizado de las variables del entorno que rodean la interacción y preferencias de los programa de gratuidad; fuerzas tan inminentes como el consumismo, las olas de opinión, la tecnología y la tendencia del Green Marketing; vislumbran el cambio de prioridades de los clientes con respecto a los servicios que demandan; por lo cual se supone que el mayor riesgo es la interpretación de estos cambios súbitos, drásticos y graduales en las preferencias, para analizarlos y convertirlos en oportunidades de crecimiento.

Ser conscientes de lo que sucede y adoptar una actitud receptiva promete un beneficio más allá que simplemente proteger el valor de la organización y su participación en el mercado (actualmente 76% en Antioquia); más aún cuando el modelo de negocio de las cajas de compensación (redistribución) posee riesgos comunes al sector, que por su naturaleza están fuera de su alcance. Ej; desmonte de aporte parafiscal, limitantes de carácter jurídico impartido por el gobierno y/o por la Superintendencia de Subsidio Familiar.

Por lo tanto tomar medidas tempranas desde la perspectiva de mercadeo, sustentadas en sistemas de información, puede proporcionar una posición competitiva más fuerte en su campo de acción territorial generando oportunidades de crecimiento, al potencializar la usabilidad de los servicios, realizar ventas empresariales, cimentar relaciones duraderas con sus empresas afiliadas, fidelizar a sus trabajadores afiliados (independiente al rango salarial) y promover su acción social con interacciones innovadoras y vanguardistas.

Pero, en cumplimiento con "lo que no es susceptible de medir, no existe", es claro que la evaluación objetiva de los datos proporcionados por los sistemas de información y basada en el empleo de indicadores, aporta elementos

contendientes; y cabe señalar también que aspectos vitales como la confiabilidad de la marca, seriedad, la calidad de los servicios y programas de la caja, y el perfil de satisfacción del trabajador, no aparecen en las bases de datos y demandan mediciones soportadas en encuestas; son fundamentales para el logro de las interacciones propuestas en cada una de las líneas de extensión del programa. Por lo cual, el reto consistirá en el levantamiento de estos sistemas de información que incluyan tanto los aspectos cuali y cuanti en interacción con los diferentes públicos y así no menospreciar la evaluación de temas intangibles cuyo valor sólo se visualiza en el prestigio de la empresa y estimula la utilización de indicadores, desconociendo así las particularidades del sector de las cajas de compensación en Colombia que imponen el uso de indicadores meramente financieros ofreciendo una mirada limitada y tradicional al valorar un diagnóstico de la situación.

Es irrefutable que estos indicadores financieros convencionales no contribuyen a la evaluación de ciertos objetivos, como la imagen de Comfama ante el mercado antioqueño, la actualización tecnológica que se viene ejecutando con la implementación de SAP, la satisfacción del talento humano vinculado a la empresa, la productividad del conocimiento o el empleo eficiente del capital intelectual; cambio de paradigmas que internamente se están presentando debido a la necesidad de actualizar e innovar.

Cada una de las extensiones propone un escenario y objetivo a alcanzar; también contempla la atención de los micro-segmentos de clientes/afiliados a atender. El desarrollo y ejecución de las actividades en cada una de ellas proporcionará sistemas de información que le permitirán a Comfama estar conectada con los constantes cambios y micro ambientes en los cuales requiere interactuar para incrementar su posicionamiento y labor social.

Con el nuevo enfoque del programa, se identifica el cambio de prioridades de los afiliados/clientes. El mayor riesgo es el cambio gradual y súbito de sus preferencias; las cuales ocurren todo el tiempo, y la magnitud del riesgo depende de su rapidez y amplitud; donde se darán micro-segmentos de clientes a atender. Estos métodos pueden ayudar a las organizaciones a retener y aumentar su base de clientes.

Por lo tanto los sistemas de información y herramientas diseñadas para ser ese puente de interpretación de necesidades, le permite a las organizaciones estar conectada con los micro segmentos y con los constantes cambios.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. INFORMACIÓN SOBRE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO

| | |
|-----------------------|--|
| Nombre del estudiante | Jenny Andrea Elizalde Lozada |
| Lugar de residencia | Envigado |
| Empresa y cargo | Comfama-Asesora Comercial III |
| E-Mail | jemm908@hotmail.com |

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Beneficios racionales y emocionales para la marca Comfama a través de su programa Siempre Más!

Empresas afiliadas Comfama:

Beneficios Racionales:

Afiliación directa con la entrega de un beneficio adicional a sus clientes (descuento, producto, etc.)

Mayor y mejor consolidación de la reputación de su marca en el mercado.

Adiciona un nuevo diferenciador para la marca.

Optimización de las inversiones en comunicación, debido al efecto producido por las sinergias (medios corporativos de Comfama); mayor posibilidad de lograr efectos de posicionamiento cuando la marca Comfama sea comunicada en diferentes medios, auditorios y contextos, aún sin estar en ese momento activado el co-branding con la marca.

Mayor credibilidad, al ser comunicada la marca por un tercero.

Mayor probabilidad de encontrar receptividad en nuevos clientes y/o segmentos, por contar con la marca Comfama como aliado comercial.

Retorno económico de la inversión propia (hoy es la necesidad de entregar un beneficio al afiliado, ya sea un descuento, atención preferencial, producto, etc).

Beneficios emocionales:

Mejora el sentido de pertenencia de sus empleados y proveedores, al sentirla una empresa innovadora comercialmente.

Percepción de vanguardismo en la comunidad empresarial.

Afiliados Comfama:

Beneficios racionales:

Percepción de recibir un beneficio de su caja de compensación.

Beneficios emocionales:

“Siento que es tan importante el aporte de la empresa (empleador) a la caja de compensación; que permite la realización de alianzas comerciales y eventos de mi interés”.

Ser una herramienta de CRM que permita la consolidación de relaciones a largo plazo con las empresas y afiliados; con el apoyo de la *Data White House* para la implementación de estrategias ganadoras y que permita la fidelización.

1.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

BREVE HISTORIA DE COMFAMA

Comfama durante más de 50 años se ha esforzado para mejorar la calidad de vida de los trabajadores antioqueños y sus familias. Asimismo, se ha preocupado por fortalecer los vínculos con las empresas afiliadas y en la actualidad vivimos un proceso de mejoramiento constante, con el fin de garantizarle a nuestros afiliados la satisfacción de sus necesidades básicas a través del Subsidio cuota monetaria.

Década de los 60s: El 30 de agosto de 1954, Comfama, con el doctor Alfonso Restrepo Moreno como director, empieza a redistribuir entre los trabajadores los aportes económicos de las empresas afiliadas.

Década de los 70: Comfama inaugura tres centros recreativos en Antioquia, crea la Temporada Escolar Comfama de útiles escolares y pone en marcha el concepto de las Unidades de Servicio descentralizadas.

Década de los 80: La Caja suscribe convenios con varias instituciones privadas de salud para ampliar los servicios ofrecidos. Inicia con éxito el programa de vivienda y el de alimentos de la canasta familiar.

Década de los 90: En los noventa se intensifican las acciones de Comfama en pro de la equidad, el desarrollo, la responsabilidad social, la calidad de vida y la disminución de la pobreza.

En la primera década del 2000 la Caja restaura totalmente su nueva sede en el Edificio Vásquez, y remodela la segunda etapa del Claustro San Ignacio. Asimismo se lleva a cabo la inauguración de la Unidad de Servicio Comfama de Apartado, ampliando la cobertura en la región de Urabá.

1.4. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

Las cajas de compensación son entidades privadas, sin ánimo de lucro organizadas como corporaciones de carácter civil, vigiladas por la Superintendencia del Subsidio Familiar, cuya principal función es redistribuir una parte del ingreso de toda la fuerza de trabajo entre los trabajadores de menores ingresos.

Los aportes parafiscales pagados por el empleador 12% son el motor del Sistema de Compensación Familiar (Caja de compensación 4%). Quienes tienen más aportan más, para que quienes ganen menos puedan tener más calidad de vida.

Es así como Comfama contribuye al desarrollo humano de la población mediante la realización de intervenciones sociales en las áreas de salud, educación, cultura, vivienda, recreación, crédito y formación para el trabajo.

Las cajas por su naturaleza y según normatividad, buscan apoyar a los trabajadores formales con ingresos bajos a través del subsidio monetario y en servicios. Este último puede ser en especie que incluye: subsidios a la vivienda de interés social, servicios de salud, educación, recreación, cuidado infantil, cursos de capacitación no formal, créditos a industrias familiares, y entrega de bienes tales como: medicamentos, alimentos, textos y útiles escolares, entre otros.

1.5. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

La Protección Social en Colombia: el proceso de crecimiento poblacional que sufrió Colombia durante las primeras décadas del siglo XX; unido al movimiento internacional en pos de la equidad social fueron los principales causales para que se promulgaran las leyes que sostienen tanto el subsidio familiar, como el denominado sistema de protección social de nuestro país.

Antecedentes históricos: 1950-1980: surge en Colombia, entre otros, subsidios dirigidos a la clase trabajadora en expansión, colocados a través de instituciones como ICFB, SENA y las Cajas de Compensación Familiar; cuyas bases financieras parafiscales dirigían su accionar hacia este segmento poblacional vinculado contractualmente al creciente sistema productivo colombiano.

1954 Comfama: como resultado de un pacto voluntario entre empresarios y sindicatos para mejorar la calidad de vida de la población trabajadora, inicia sus labores con 45 empresas afiliadas y fundadoras. Constituye una de las más novedosas y exitosas experiencias de política social; presta anualmente más de 90 millones de servicios de salud, educación, crédito, vivienda, recreación y cultura. 1957: se establece el subsidio familiar a nivel nacional a través de la ley 118, durante el gobierno de la junta militar. SE crea el SENA. Entre 1957-1967: se da un proceso de formalización y consolidación del sistema de cajas de compensación familiar el cual se hace obligatorio.

Años 80: Los parafiscales se sostienen en Colombia, a diferencia de Latinoamérica; además se incrementan a través de un proceso de culturización focalizado a familias de trabajadores vinculados al sistema de seguridad social. La ley 21 de 1982 promulga "El subsidio familiar es una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad".

Años 90: Con la Constitución política de 1991, surge para el país el Sistema de Seguridad Social Integral (Ley 100 de 1990) que incluye elementos de expansión como la cobertura familiar, la afiliación de trabajadores independientes y los regímenes subsidiado, contributivo y el de pensiones. El cambio de paradigma aparece con el nuevo milenio, estableciéndose el Sistema de protección Social para Colombia, a partir de la Ley 789 de 2002, por la cual se dictan las normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo de trabajo.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN PROGRAMA SIEMPRE MÁS!

Ser aliado comercial para las empresas antioqueñas, generar posicionamiento cuando la marca sea comunicada (en diferentes medios, auditorios y contextos, aún sin estar en ese momento activado el co-branding con la marca aliada) y en la medida que el programa se consolida iniciar acciones que permitan incrementar y cimentar la fidelidad de las empresas y afiliados.

En la misión propuesta se reflejan los valores de la marca Comfama: humanista, vitalista, Dinámicos.; igualmente contribuye con el Core del negocio, el cual es retribuir el aporte pagado de la empresa y a su vez generar posicionamiento de la marca Comfama en Antioquia a través de extensiones de línea: protagonista, interactivo, verde, divertido y cercano.

2.2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DEL PROGRAMA SIEMPRE MÁS!

Ser el programa de Comfama con mayor recordación y posicionamiento en el departamento de Antioquia; asegurando la optimización de recursos, actividades dinámicas e innovadoras.

Hoy la caja no se caracteriza por la implementación de este tipo de programas. Aspiracionalmente debemos consolidarnos como marca y fidelizar a largo plazo (rentabilidad del negocio) abanderados en un programa que ofrece beneficios mutuos al entorno y público objetivo.

2.3. DEFINICIÓN VALORES DEL PROGRAMA SIEMPRE MÁS!

Experta
Solucionadora
Vibrante
Cercana (a mí, a mi familia y a las empresas afiliadas)
Innovadora

Relación valores y atributos de la marca siempre Más!:

Poder hacer ver/percibir innovadora a la empresa afiliada. (Sabiduría al generar convenios con aliados estratégicos). Experta (Fuente de alta credibilidad).

Poder “entregar” un beneficio real a ambos públicos (afiliados-empresas); gracias al conocimiento que se obtiene del cliente, por la *Data White House* de Comfama, no es un beneficio más; es algo que permite generar una relación con la marca Comfama para poder llegar a un *Top of heart*).

Cercana (conoce que beneficio resulta atractivo para sus afiliados).

Poder presentarse como una marca innovadora, vibrante y vanguardista. (con la realización de eventos realmente diferenciadores y atractivos para su audiencia). Innovadora-Vibrante (no ser percibido como una marca de una caja de compensación que solo entrega beneficios a los trabajadores que devengan menos de 2 SMMLV).

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

COMFAMA basa su estrategia competitiva en la Diferenciación con su programa Siempre Más! debido a que este soportará:

Transformación en la relación Empresa-caja de compensación: el programa buscará establecer una relación cercana que permite la consolidación de la misma; consecuentemente mayor y mejor consolidación de la reputación de la marca en el mercado.

Generación de opinión con la realización de actividades BTL; las cuales tendrán las características de ser innovadoras, vibrantes y creativas. Esto puede impactar a los públicos positivamente; para la toma de decisión de traslado de caja y generar una mayor exhibición de marca.

Estrategias de relacionamiento: con el apoyo de la *Data White House* de Comfama para retroalimentar las estrategias puntuales de CRM para cimentar y fortalecer relaciones y a su vez fidelizar.

Retorno de inversión; debido a que la efectividad de los convenios es medible. Se podrá potencializar el nivel de convocatoria de la caja para eventos puntuales realizados en conjunto con las empresas que hacen parte del programa; y aumentar su base de clientes.

3. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

3.1.1 HACIA EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.1.1 Responsabilidad social

Peso relativo: 15%

Puntos: 5

Ponderado: 0,75

3.1.1.2 Plataforma de información (Tecnología procesos)

Peso relativo: 8%

Puntos: 3,5

Ponderado: 0,28

3.1.1.3 Parafiscales (Capital)

Peso relativo: 15%

Puntos: 5

Ponderado: 0,75

3.1.1.4 Recursos Humanos

Peso relativo: 6%

Puntos: 4

Ponderado: 0,24

3.1.1.5 Comunicación

Peso relativo: 6%

Puntos: 4

Ponderado: 0,24

3.1.2 HACIA EL MERCADO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.2.1 Servicios/Programas/ Proyectos

Peso relativo: 10%

Puntos: 5

Ponderado: 0,5

3.1.2.2 Confiabilidad/Seriedad

Peso relativo: 10%

Puntos: 5

Ponderado: 0,5

3.1.2.3 Branding

Peso relativo: 10%

Puntos: 5

Ponderado: 0,5

3.1.2.4 Servicio

Peso relativo: 10%

Puntos: 4

Ponderado: 0,4

3.1.2.5 Infraestructura

Peso relativo: 10%

Puntos: 4,8

Ponderado: 0,48

TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.) 4,64

3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

3.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS

IMPACTOS POSITIVOS

Transformación de la relación sociedad-empresa; debido a un nuevo poder que reviste a la sociedad, fundamentado en la generación de olas de opinión, a través del acceso a herramientas tecnológicas.

Tendencia de los consumidores a creer en marcas referentes (de reputación y de respaldo).

Mayor credibilidad cuando los planes orientados a la responsabilidad social, son dirigidos y ejecutados por un tercero o alianzas dentro de un esfuerzo colectivo.

Los hábitos de compra del consumidor se pueden analizar con mejores tecnologías de información. Las tarjetas de fidelidad de los clientes fomentan que los consumidores compren en tiendas concretas.

Los consumidores pueden tomar sus propias decisiones respecto a la sostenibilidad, los aspectos sobre la salud y las consecuencias económicas, sociales y políticas de su comportamiento de consumo.

Para las empresas es primordial centrar la atención de su negocio en cómo fidelizar a los clientes actuales (mantener los satisfechos y superando sus expectativas) y en cómo captar a nuevos clientes.

Nuevo enfoque empresarial: el relacional, en el que cliente es el centro de atención y donde se considera que la creación de valor se obtiene a través de su colaboración en lo que se denomina relación “uno a uno”.

IMPACTOS NEGATIVOS

Este fenómeno da a la sociedad la capacidad de impactar positiva o negativamente el desarrollo de las compañías.

Los servicios al consumidor están aumentando: mano a mano con el desarrollo de las nuevas tecnologías (servicios bancarios 24 horas, venta por televisión, pago con tarjetas de plástico).

La publicidad inteligente y las estrategias de marketing, las sofisticadas presentaciones en tienda y las revistas dedicadas a grupos de consumidores específicos son cada vez más persuasivas.

POSIBLES ESTRATEGIAS

Extensiones de línea Siempre Más!: Interactivos, Protagonista, Divertido, Verde y Cercano.

3.2.2. FUERZAS ECONÓMICAS

IMPACTOS POSITIVOS

Variación del consumo final años 2010-2011; donde se identifica un crecimiento del 5,5%; debido al consumo de los hogares (6,4%) y del gobierno (1,8%).

IMPACTOS NEGATIVOS

PIB 5,2 en el cual se reflejan los componentes de la demanda (consumo final, formación bruta de capital y exportaciones).

Tasa global de participación 64,5%: ocupación es del 58,3% y desempleo el 9,6%.

POSIBLES ESTRATEGIAS

El programa Siempre Más! busca mover la caja registradora de la empresa afiliada; potencializando la cobertura y medios de comunicación disponibles por Comfama.

Ofrecer una gratuidad/beneficios a los afiliados de Comfama a través de la entrega de Descuentos en la red de establecimientos comerciales que hacen parte del programa.

3.2.3 FUERZAS POLÍTICAS Y FISCALES

IMPACTO POSITIVO

La ley 21 de 1982 promulga "El subsidio familiar es una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad".

Años 90: Con la Constitución política de 1991, surge para el país el Sistema de Seguridad Social Integral (Ley 100 de 1990) que incluye elementos de expansión como la cobertura familiar, la afiliación de trabajadores independientes y los regímenes subsidiado, contributivo y el de pensiones.

El cambio de paradigma aparece con el nuevo milenio, estableciéndose el Sistema de protección Social para Colombia, a partir de la Ley 789 de 2002, por la cual se dictan las normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo de trabajo.

IMPACTO NEGATIVO

Ley 1429 del 29 de Dic. De 2010-por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. Artículo 65 parágrafo 1º "Los beneficios de progresividad de que tratan el artículo 5º y 7º de la presente ley tendrán vigencia hasta el 31 de diciembre del año dos mil catorce (2014)".

Reforma tributaria en estudio para el 2012, en la cual se contempla el desmonte de los impuestos parafiscales a los empleadores.

POSIBLES ESTRATEGIAS

"Comfama contribuye al desarrollo humano de la población mediante la realización de intervenciones sociales en las áreas de salud, educación, cultura, vivienda, recreación, crédito y formación para el trabajo".

3.2.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS

IMPACTO POSITIVO

Gran acceso a la información por diferentes medios y fuentes; lo cual permite a las personas tener conocimiento de todos los hechos, sucesos, noticias, etc.

El fenómeno de las redes sociales, permite una rápida difusión, consolidación y poder de opinión con relación a este tipo de tendencias.

Gracias a los programas de fidelización las empresas pueden impulsar su competitividad y hacer frente a los nuevos retos a los que se enfrenta, incorporando nuevas tecnologías y herramientas. Ej: software especializados de CRM.

Internet y la telefonía móvil son hoy un soporte fundamental para la difusión de las herramientas creadas para establecer la comunicación con el cliente: las páginas Web, las newsletters, el e-mail y los sms, son algunos ejemplos de herramientas, que gestionadas con habilidad permiten estrechar la relación con los clientes.

POSIBLES ESTRATEGIAS

La visión del programa Siempre Más! Busca potencializar estas tendencias y aprovecharlas en las comunicaciones, acciones y eventos.

3.2.5 FUERZAS MEDIOAMBIENTALES

IMPACTO POSITIVO

Cambio colectivo que radica en la toma de consciencia de que existen ciertos desequilibrios fruto del sistema social y económico, que hemos construido. Por lo anterior, se ha generado una mega tendencia de consumo hacia productos que contribuyan a corregir dichos desequilibrios.

POSIBLES ESTRATEGIAS

Mejorar la posición de la marca Comfama y las relaciones del entorno de negocio y de no negocio.

Sumarle puntos verdes a la marca Comfama con la ejecución del Green Marketing, a través de la extensión de línea Siempre Más! Verde; además podría existir un validador que confirma su interés por el medio ambiente (empresas aliadas, afiliadas o no afiliadas).

3.3. ANÁLISIS DOFA

3.3.1 FORTALEZAS COMPETITIVAS:

Reconocimiento de marca: Comfama es una marca reconocida y querida por los Antioqueños. El programa Siempre Más! En su actuación siempre estará con la marca Comfama.

Comfama posee el 67% de participación en el mercado de Antioquia; cifra año 2010.

Portafolio amplio que permite encontrar diversas causas a fines con el negocio.

Sistemas de información que permiten la gestión de la información de manera integral; implementación de plataforma SAP.

Actualmente es la primera caja de compensación en :número de Empresas afiliadas (más de 47.000 empresas afiliadas), trabajadores beneficiarios del Subsidio Familiar, subsidios monetarios entregados, soluciones de vivienda realizadas, créditos otorgados, personas a cargo que recibieron subsidio, alumnos en educación informal, número de servicios en red de bibliotecas.

3.3.2 DEBILIDADES COMPETITIVAS:

Comfama es una caja de compensación; por lo cual se identifica por sus servicios de protección social: educación, salud, vivienda y recreación lo cual puede motivar a que las actividades implementadas por el programa Siempre Más! Sean percibidas únicamente bajo este marco de acción.

Carencia de integralidad y unificación de criterios desde las directivas de la caja para la implementación de los programas de soporte.

Contar con la percepción de ser una marca que beneficia únicamente a los trabajadores que ganan hasta 2 SMMLV.

Ser percibidos como una marca antigua; poco innovadora y vanguardista; debido a su historia y trayectoria en el mercado.

3.3.3 OPORTUNIDADES:

Bajo la marca Siempre Más! De Comfama, comunicar de manera innovadora y vibrante, generando un diferenciador con respecto a su competencia directa.

Ofrecer una propuesta de valor como: descuentos, eventos y alianzas; a sus afiliados (especial énfasis quienes gana más de 4 SMMLV); fundamentado en los

estudios de hábitos de compra y usabilidad de servicios registrados en la plataforma tecnológica de la caja de compensación.

Establecer alianzas y convenios que le permitan a la empresa afiliada mover su caja registradora y a Comfama fidelizar. Establecer una relación uno a uno.

Impactar a la audiencia Siempre Más! En actividades relacionadas con temas de ciudad, aporte social, interés particular, etc.

Implementar comunicaciones y actividades BTL que incentivan la inter-relación, participación con la audiencia en general; generando altos niveles de recordación del programa y de la marca.

Impactar la base de 47.000 empresas afiliadas de diferentes sectores económicos, con el programa Siempre Más! (ya sea a través de sus comunicaciones, entrega de descuentos o generación de alianzas comerciales-inter institucionales).

Abordar a diferentes públicos en las activaciones de marca; al ser una marca altamente identificada. El reto consistirá en comunicar con un tono diferente: innovador.

Posibilidad de establecer convenios para redención nacional por parte de los afiliados a nivel nacional.

3.3.4 AMENAZAS:

Creciente competencia de nuevas marcas: el segmento de comercio evoluciona rápidamente y es altamente competido.

Estructuras de negocio planas que responden rápidamente a premiar la fidelidad de sus clientes; con estrategias comerciales, programas de fidelización y gratuidad.

En la ciudad se encuentran organizados los establecimiento comerciales y marcas por: clúster, agremiaciones y grupos zonales comerciales; lo cual dificulta la llegada de una caja de compensación con su propuesta Siempre Más!

Presupuestos de retención, fidelización y gratuidad, gestionados directamente por Comfama en todas sus subdirecciones.

Herramientas tecnológicas al alcance de todos; cada vez más accesequibles.

Por la naturaleza y actuar comercial, no todas las empresas afiliadas por la naturaleza del negocio y tamaño podrán hacer parte del programa Siempre Más!

Estudio de nueva reforma tributaria que contempla el desmonte de los impuestos parafiscales por parte de los empleadores.

3.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

COMFAMA compite en una estructura de Oligopolio concentrado.

El número de competidores: 1 Comfenalco Antioquia

El tipo de producto: Indiferenciado en Salud, Vivienda, Educación, Recreación y Créditos; poco susceptible a diferenciar

Control de precio: es un sistema de paridad, se da de manera interdependiente por ser caja de compensación (funciona igual para el competidor).

Posibilidad de extra precio: el grado de dificultad es alto ya que siempre existe un punto de paridad debido al modelo de negocio.

Barreras ingreso al sector: altas

Las variables de marketing principales a tener en cuenta en el plan serían la distribución, el Precio, el Servicio, la Promoción y la Comunicación; se adiciona la variable de CRM.

3.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

DIRECTOS: COMFENALCO ANTIOQUIA

Debilidades encontradas: carencia de actividades atractivas para sus afiliados. La tarjeta está concebida como un medio de identificación para el afiliado, medio transaccional (redención de cuota).

Fortalezas encontradas: todos sus afiliados poseen la tarjeta, lo que garantiza el canal por medio del cual pueden estructurar la entrega de beneficios al alcance de TODOS sus afiliados.

Ventas: este es un mercado en el que no se encuentran fácilmente las cifras oficiales que sustenten estos valores.

S.O.M: no se tiene parametrizado.

INDIRECTOS

Franquicia VISA

Debilidades encontradas: los descuentos más atractivos para sus tarjeta habientes son un día a la semana: martes de Visa

Fortalezas encontradas: al ser franquicia de tarjeta de crédito, permite la ventaja del poder adquisitivo. Su redención es a nivel nacional e internacional.

Ventas:

La facturación con tarjetas Crédito de franquicia creció en un 12.6% y Débito en un 8.1%. La facturación en compras Crédito, que excluye el monto de los avances en efectivo y de la Tarjeta Distribución, presenta un aumento del 13.4% y las compras Débito excluyendo los retiros de cajeros automáticos, crecieron el 11.7%.

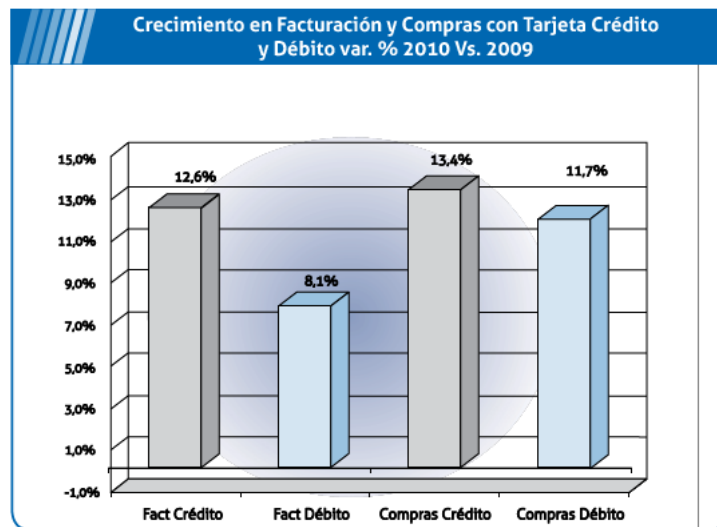


Tabla 1

S.O.M: El número de tarjetas de franquicia en el mercado aumento un 7.3% en crédito y disminuyo -0.5% en débito, alcanzando un total de plásticos crédito más débito de 21.459.782.

El número de tarjetas Crédito MasterCard presentó una variación de 7.2% y terminó con 2.036.248 plásticos activos mientras que su principal competidor terminó con el 3.8% con 2.660.716 plásticos, Diners club y Amex tuvieron crecimientos del 10.1% y 29.9% respectivamente.

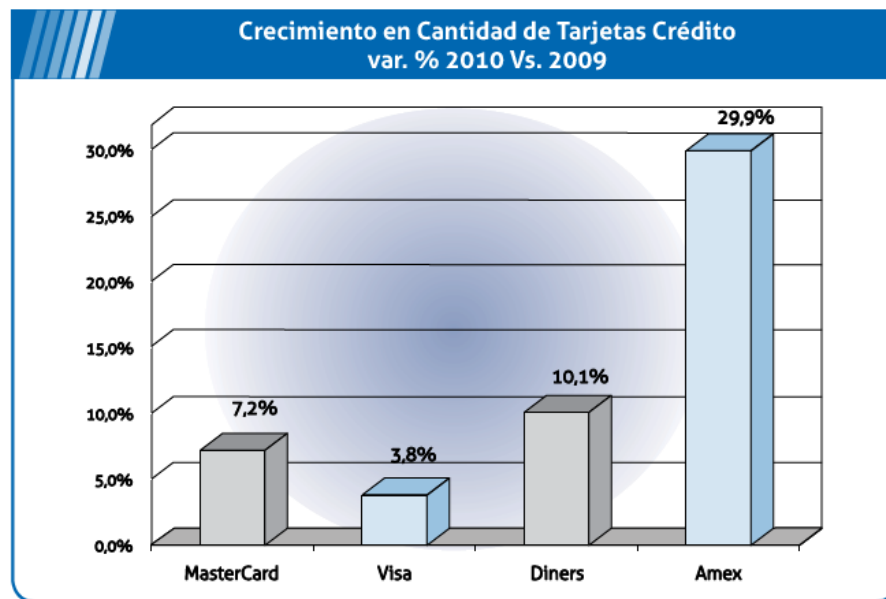


Tabla 2

Intelecto

Debilidades encontradas: no se identifica una segmentación o clasificación de sus públicos; lo cual hace que el beneficio sea con un enfoque masivo.

Fortalezas encontradas: fácil adquisición y buena comunicación en el punto de venta aliado (material POP altamente identificable). Amplia red en la ciudad de establecimientos inscritos en el programa.

Ventas: no se tiene parametrizado.

S.O.M: no se tiene parametrizado.

Avianca-Viajero frecuente

Fortalezas encontradas: segmentación de sus públicos (platino, oro, etc.); entrega de un servicio diferencial y gratuidad realmente atractiva para los viajeros (millas), convenio con franquicias de tarjetas de crédito. Se ha convertido en un programa aspiracional por el atractivo de sus salas VIP y la preferencia en los servicios.

Debilidades encontradas: la escala de gratuidad es alta para algunas personas que viajan extemporáneamente.

Ventas: no se tiene parametrizado.

S.O.M: no se tiene parametrizado.

3.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

BARRERAS DE ENTRADA

Diferenciación de la marca Comfama (como caja de compensación) a través de la implementación del programa Siempre Más! , optimizando plataformas ya adquiridas por ser caja de compensación: tarjeta de afiliados, empresas afiliadas a la caja que pagan un aporte mensual, medios de comunicación institucionales, adhesión a la arca Comfama, etc.

Know How

Ventajas en costos: economías de escala (pague 1 lleve 2) y requisitos de capital; como se evidencia en algunos programas actuales la compañía debe apalancar la línea de financiamiento para sus clientes, Ej: crédito de Flamingo, crédito Almacenes La polar, Tarjeta CRM Falabella, Tarjeta Éxito.

Acceso a los canales; el canal a elegir para impactar al cliente por lo general implicará recursos, para Comfama el principal canal es el carnet de afiliado.

GRADO DE RIVALIDAD

La concentración identificada es variable: en el caso de competencia directa y por la naturaleza del CORE del negocio es única-Comfenalco Antioquia. Pero el potencial que podría llegar a tener el programa en cuanto convenios comerciales representa una alta diversidad de competidores, si se analiza desde la perspectiva:

Fidelización

Posicionamiento de marca

Relación comercial caja/empresa

Convenios inter institucionales y comerciales

La rivalidad podría tornarse intensa, pero actualmente los servicios de este tipo de programas son diferentes; es decir no se identifican programas de gratuidad totalmente idénticos. Para Comfama el beneficio ofrecido a través del programa será centrado en la necesidad del afiliado, buscando satisfacerla a través de alianzas atractivas y a la vez ser canal para potencializa la marca.

Crecimiento de la demanda: la torta de gratuidad y beneficios para quienes compran o demandan servicios cada vez es más agresiva, con tal de entregar un beneficio y garantizar la re-compra del cliente.

BARRERAS DE SALIDA

Barreras emocionales: lealtad a la marca Comfama.

Interrelaciones estratégicas acceso a los afiliados a través de la tarjeta; además del funcionamiento de la redención de la cuota monetaria y crédito inmediato.

Restricciones sociales y gubernamentales, Comfama por ser caja de compensación se encuentra vigilada por la Superintendencia de subsidio familiar. En el departamento debe velar por el cumplimiento de acciones que impacten el desarrollo social, en los frentes de vivienda, salud, recreación, y educación.

Regulaciones laborales, la fijadas por el gobierno nacional; actualmente se define el aporte de parafiscales que para las cajas de compensación corresponde al 4%. Es dinámico este aspecto, lo ultimo aprobado fue la Ley 1429 –exime a las empresas del pago de parafiscales incentivando a formalización laboral.

AMENAZA DE SUSTITUTOS

La presencia de programas sustitutos de Siempre Más! Es alta y constante, esto puede impactar desfavorablemente a los afiliados porque les permite identificar beneficios en lugares diferentes a su caja de compensación.

Disponibilidad de sustitutos: alta.

Precio relativo ofrecido y el sustituto: variable, para el programa se convierte en ventaja al poder ofertar un precio/valor percibido atractivo. Reto, ofrecer trade off de precio. Los sustitutos puede ser una ventaja para el sector de este tipo de programas e incentivar un crecimiento futuro en la consolidación de este tipo de programas.

Rendimiento y calidad comparada: variable dependiendo del sector.

Costos de cambio para el cliente: bajo si resulta atractivo para el afiliado no hay impacto de cambio.

PODER DE COMPRA

Cliente/Afiliado: bajo

Empresa afiliada: muy alto

Compañías con alta exposición de marca en el departamento: bajo

Audiencia Siempre Más!: bajo

PODER DE OFERTA PROVEEDORES

Empresas afiliadas

Cliente interno Comfama

Agencias BTL/proveedoras: es estable y controlado; el poder es Alto, pero en menor impacto las agencias BTL.

| FUERZA | DESCRIPCIÓN DE SU ACCIÓN |
|---|--------------------------|
| 1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES. | ALTO |
| 2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. | ALTO |
| 3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS. | ALTO |
| 4. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES. | ALTO |
| 5. RIVALIDAD ACTUAL ENTRE COMPETIDORES. | MEDIO |

Tabla 3

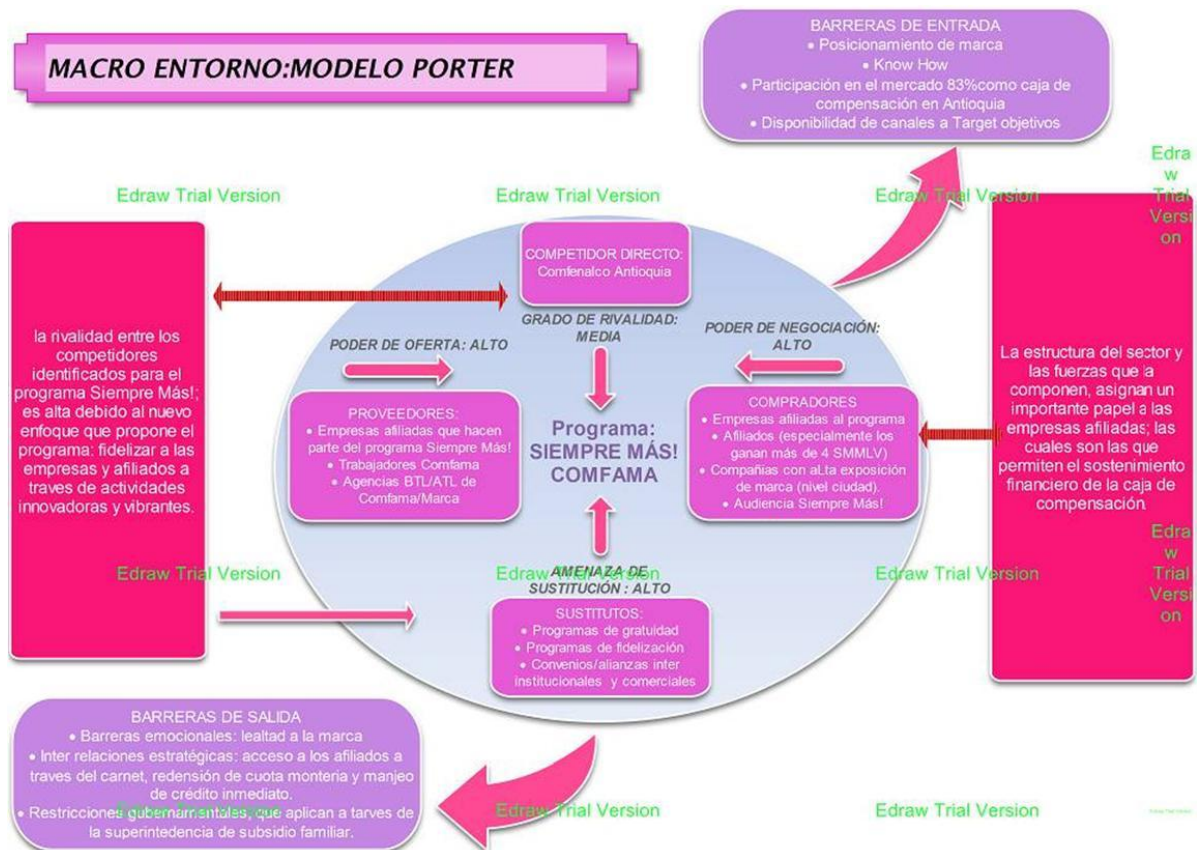


Tabla 4

3.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

3.5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO (dónde vende, cómo lo hace, etc.):

COMFAMA

Está encaminada a prestar en forma masiva sus servicios y aumentar las capacidades de acceso de la población a la seguridad social y a los servicios de protección social públicos (áreas de salud, educación, crédito, vivienda, recreación, cultura y formación para el trabajo) y privados. Lo realiza a través del modelo de la compensación, en el cual se da la redistribución de quienes aportan más para subsidiar los servicios de los trabajadores que devengan menos ingresos SMMLV; por lo tanto la venta de los servicios corresponden a una tarifa clasificada según los ingresos del trabajador, que adicionalmente contempla un costo para los no afiliados. la venta de los servicios se realiza a través de la promoción de los servicios en las diferentes sedes e infraestructura dispuesta para esto:

- 16 sedes de Servicio (Apartado, Aranjuez, Bello Centro, Caldas, Claustro San Ignacio, Los Molinos, Edificio Vásquez, Envigado, Girardota, Itagüí, La Ceja, Manrique, Pedregal, Puerto Berrio, San Ignacio y Unidad Móvil).
- 12 Centros Integrales de Salud – CIS (Apartadó, Aranjuez, Bello, Caldas, Envigado, Girardota, Itagüí, La Ceja, Manrique, Rionegro, Sabaneta y San Ignacio)
- 71 oficinas EPS-S en los municipios.
- 5 Parques Recreativos (Arví, Copacabana, Guatapé, La Estrella y Rionegro – Tutucán).
- 4 Parques Urbanos (Aranjuez, Bello Barrio Obrero, Bello Barrio Pérez y Pedregal).
- 4 Parques Biblioteca en convenio con el Municipio de Medellín (La Ladera, La Quintana, San Javier y Santo Domingo Savio).
- 4 Bibliómetros en convenio con el Metro de Medellín (Estaciones Acevedo, Itagüí, Niquía y San Antonio).
- 7 Bibliotecas en sedes de Servicio.
- 25 Centros de Consulta en Línea.

- 17 Preescolares (Aranjuez, Bello, Boston - San José, Caldas, El Carmen de Viboral, Envigado, Girardota, Guarne, Itagüí, La Ceja, La Estrella, Manrique, Pedregal, Puerto Berrío, Rionegro (2), Yarumal).
- 3 Preescolares en convenio con Compartir (Apartadó, Carepa, Turbo).
- 4 Jardines Sociales (Castilla, La Aurora – Robledo, San Javier, Turbo).
- Escenarios deportivos (canchas de fútbol Bello Barrio Obrero, otros escenarios en Unidades de Servicio y Parques Recreativos).
- 6 Gimnasios (Aranjuez, Los molinos, Envigado, Itagüí, Rionegro y San Ignacio).
- 2 Centros de convenciones, auditorios y salones.

3.5.2 CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO (estructura del área):

Cada una de las sedes y subdirección poseen unas metas de ventas; igualmente en cabeza de la Subdirección de mercadeo se encuentra encomendada el mantenimiento y usabilidad de los servicios a nivel empresaria; lo que actualmente concentra el 60% de los ingresos de la caja por venta de servicios. La subdirección se encuentra conformada por un departamento de Grandes clientes, Mercado Masivo, Mercadeo y Área de Análisis y seguimiento. La subdirección está conformada por 68 personas.

COMFENALCO

Para lograr sus objetivos y subsidiar parte de sus programas, además de la generación de recursos provenientes de la venta de los servicios y de los aportes empresariales, establece convenios con entidades del orden regional, nacional e internacional, y de carácter público o privado, que le permiten impulsar programas en beneficio de las poblaciones más necesitadas, para que la salud, la educación, la recreación, la vivienda, la cultura y el bienestar económico sean privilegios de todos los antioqueños. Servicios:

- Salud, para afiliados de la Caja y para afiliados a la Entidad Promotora de Salud Comfenalco Antioquia.
- Educación, con programas de Educación Formal y Educación para el Empleo y el Desarrollo Humano.
- Bienestar y Educación Familiar.

- Atención al adulto mayor.
- Programas de Cooperación Internacional en beneficio de las poblaciones menos favorecidas.
- Cultura y Bibliotecas.
- Cuota monetaria y servicios subsidiados
- Banca ética.
- Vivienda.
- Turismo.
- Esparcimiento.
- Agencia de Viajes.

3.5.2 CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO (estructura del área): No se encuentra especificada este tipo de información, en medios públicos.

3.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

| Producto | Variables | Comfama: Siempre Más! | Comfenalco: Privilegios |
|--------------------|-----------------------|--|--|
| PROGRAMA GRATUIDAD | Cobertura (convenios) | 1.083 a la fecha | 540 a la fecha |
| | Facilidad de acceso | Población de 47.000 empresas afiliadas | Población de 13.000 empresas afiliadas |
| | Cantidad de bolsillos | 3 (redención de subsidio, identificación para entrega de bono nutricional y crédito inmediato) | 2 (redención de subsidio, identificación para entrega de bono nutricional) |

Tabla 5

3.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR DEL PROGRAMA SIEMPRE MÁS!

3.7.1 TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO

Afiliados Comfama

3.7.2 TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA

Racional/emocional

3.7.3 GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA

Baja

3.7.4 PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA

Que me motiva: descuentos, tarifas, atractivo de las marcas/ empresas que hace parte del programa Siempre Más, facilidad de acceso al beneficio.

3.7.5 MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO

Prensa, radio, televisión, SMS

3.7.6. MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO

Periódico El Informador Comfama, pagina WEB Comfama, La Chiva, Medios institucionales de las empresas en las que trabaja.

3.7.1 TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO

Empresas afiliadas

3.7.2 TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA

Racional/emocional

3.7.3. GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA

Baja

3.7.4. PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA

Que me motiva: descuentos, tarifas, atractivo de las empresas que hace parte del programa Siempre Más, facilidad de acceso al beneficio.

3.7.5. MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO

Prensa, radio, televisión, Internet, prensa especializada Portafolio, La Republica.

3.7.6. MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO

Periódico El Informador Comfama, pagina WEB Comfama, Medios institucionales de las empresas en las que trabaja.

4. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

4.1. FICHA TÉCNICA

| Ficha técnica de la investigación | |
|--|--|
| EMPRESA CONTRATANTE: | COMFAMA |
| EMPRESA DE INVESTIGACIÓN: | ÁREA MÁS BENEFICIOS-Subdirección de mercadeo |
| REFERENCIA DEL ESTUDIO: | Necesidades y Expectativas |
| OBJETIVOS: | Conocer por parte de usuarios de programas de gratuidad (que normalmente usan en su cotidianidad), sus más importantes conceptos, percepciones y expectativas que tienen hoy; y entregar información valiosa –desde los usuarios/afiliados a Comfama- para el direccionamiento estratégico del programa Siempre Más! |
| NATURALEZA DEL ESTUDIO: | Cuantitativa y descriptiva. |
| TÉCNICA: | Encuesta vía e-mail. |
| INSTRUMENTO: | Cuestionario estructurado, con 8 preguntas. |
| ELEMENTO MUESTRAL: | Afiliados ESE 5 y 6; y usuarios del programas de gratuidad. |
| UNIDAD MUESTRAL: | Afiliados a Comfama |
| ALCANCE: | Antioquia |
| NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR: | N/A Sondeo |
| TAMAÑO DE LA MUESTRA: | 50 personas/Decisores de caja de compensación (nivel directivo de las empresas afiliadas) ESE 5=15, ESE 6=35 |
| FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO: | Noviembre de 2011 |

Tabla 6

4.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Por el análisis realizado de las variables del entorno que rodean la interacción y preferencias de los programa de gratuidad; fuerzas tan inminentes como el consumismo, las olas de opinión, la tecnología y la tendencia del Green Marketing; vislumbran el cambio de prioridades de los clientes con respecto a los servicios que demandan; por lo cual se supone que el mayor riesgo es la interpretación de estos cambios súbitos, drásticos y graduales en las preferencias, para analizarlos y convertirlos en oportunidades de crecimiento.

Ser conscientes de lo que sucede y adoptar una actitud receptiva promete un beneficio más allá que simplemente proteger el valor de la organización y su participación en el mercado (actualmente 76% en Antioquia); más aún cuando el modelo de negocio de las cajas de compensación (redistribución) posee riesgos comunes al sector, que por su naturaleza están fuera de su alcance. Ej.; desmonte de aporte parafiscal, limitantes de carácter jurídico impartido por el gobierno y/o por la Superintendencia de Subsidio Familiar.

Por lo tanto el sondeo realizado en el grupo de decisores de caja de compensación, desde la perspectiva de mercadeo, permite identificar aspectos puntuales a incluir y tener en cuenta en el nuevo direccionamiento estratégico que tendrá el Programas Siempre Más!; el cual como herramienta de fidelización puede potencializar la usabilidad de los servicios, realizar ventas empresariales, cimentar relaciones duraderas con sus empresas afiliadas, fidelizar a sus trabajadores afiliados (independiente al rango salarial) y promover su acción social con interacciones innovadoras y vanguardistas.

4.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

Con el ánimo de desarrollar estrategias para el proceso de fidelización de los decisores de caja de compensación y no receptores de los beneficios/impacto en los frentes de trabajo de protección social (vivienda, salud, educación, recreación), Comfama como punto de partida requiere definir y conocer los aspectos que son considerados y/o relevantes para el re direccionamiento del programa Siempre Más!, que propone potencializar las condiciones de accesibilidad y marca Comfama para establecer relaciones uno a uno. Consideramos el nuevo enfoque como una oportunidad de crecimiento, posicionamiento de marca y usabilidad de los servicios de caja ¿Cuáles son las estrategias a considerar por parte de Comfama en el momento en que lance al mercado el programa Siempre Más! a los afiliados que devengan más de 4 SMMLV, para que sea percibido de manera atractiva e innovadora?

4.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Identificar los aspectos tenidos en cuenta al momento de reclamar y/o redimir descuentos, por parte de los afiliados ESE 5-6.

Conocer cuáles son los descuentos o eventos en los cuales a participado en el último año, y razones por las cuales los consideran atractivos.

Identificar expectativas frente a los programas de gratuidad. Nivel de fidelidad con los programas que normalmente usa/frecuenta.

4.5. METODOLOGÍA APLICADA

Ubicación geográfica: Medellín-Antioquia.

Listado de clientes: será suministrado por parte de COMFAMA-Contactos corporativos; departamento de Grandes Clientes.

Información que será presentada en el estudio:

Aspectos tenidos en cuenta al momento de participar en programas de gratuidad, programas que habitualmente utiliza y aspectos determinantes, nivel de

cumplimiento de las expectativas (con los programas actuales y que habitualmente reconoce y/o utiliza), medición de los niveles de afinidad que los afiliados sienten con la empresa, medición de los niveles de compromiso que actualmente los afiliados tienen con la empresa/caja de compensación y medición de la Lealtad.

4.5.1. LIMITACIONES

Nivel jerárquico en las organizaciones, que se proponen encuestar puede extender el tiempo de respuesta.

4.6. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.6.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA

Dentro de la técnica empleada, se encontraron variables importantes tales como: Número promedio de hijos de este perfil, información que permitirá establecer la cobertura de las actividades a generar que impacten a los hijos de los decisores/afiliados que devengan más de 4 SMMLV.

La inversión en compra supera los 10 millones de pesos en el 54% de los encuestados.

El 69,4%% de los encuestados pertenece al ESE 6 y el 30,6% al ESE 5.

Los rangos de edad de los encuestados son de 36 a 50 año el 48,6%, de 50 años en adelante el 26,4% y de 26 a 35 años el 25%.

El 100% de los encuestados se encuentra casado.

4.6.2. RESULTADOS GENERALES

Las variables fundamentales tenidas en cuenta en la encuesta, una vez fueron cruzadas y calificadas con base en el nivel de importancia para el efecto del estudio, arrojaron como resultado que:

En los aspectos más relevantes de los usuarios de programas de gratuidad predomina la seriedad de la empresa que respalda/promueve el programa; igualmente que el vínculo que se genera por parte del cliente es de afinidad con la marca; iniciando un vínculo emocional con ellos; ya que perciben que son tenidos en cuenta, que son importantes y que se preocupan por conocer que les gusta.

De manera abierta se reitera que la gratuidad/descuento/beneficios realmente debe ser atractivo y no ser una falsa promoción más. Identifican una saturación de promociones que realmente no entregan algo representativo a sus clientes.

4.7. CONCLUSIONES

Es destacable el nivel de uso de los programas de gratuidad de las aerolíneas Avianca y Copa (39,3%); igualmente de las franquicia VISA de las tarjetas de crédito (26,8%); se ubica como tercera mención los programas de supermercados/grandes superficies (10,25%).

El 70.4% de los encuestados estarían dispuestos a recomendar un programa de gratuidad siempre y cuando les ofrezca un beneficio real y atractivo.

Existe una valoración importante de la marca de los aliados comerciales, seguida del porcentaje de descuento ofrecido y respaldo y solidez que lidera la campaña o programa de gratuidad.

Es de gran importancia para los usuarios de este tipo de programas, la diferenciación en servicio que les pueden ofrecer, el descuento, la comunicación y sentir una cercanía (afinidad con la marca).

Al indagar por lo que más gusta de este tipo de programas y sus beneficios, se evidencia – en su orden- un agrado por la marca/empresa que lo lidera, el diferenciador entregado que según lo mencionaron puede ser reflejado en servicio o en un descuento muy representativo y que se identifica una personalización (la persona se siente tenida en cuenta). Contextualizados bajo estas definiciones las personas concedoras de estos programas, perciben una personalización del beneficio, acorde a sus gustos y perfil.

Entre las 50 personas que respondieron la encuesta, la comunicación se observa como un aspectos relevante; ya que de menara clara se muestran receptivos a mensajes de esta índole; que les informa acerca de un beneficio.

4.8. RECOMENDACIONES

Para el diseño gráfico de Siempre Más! tenerse en cuenta:

El grupo objetivo al que se quiere llegar son personas que valoran en gran medida la seriedad de la compañía y el cumplimiento con lo prometido.

El diseño debe transmitir claridad de lo que la marca representa: innovación, diseño, vanguardismo, reconocimiento y seriedad.

Personalidad: el diseño debe ser único, relevante y de buen impacto visual; como las personas imaginan a la compañía que respalda el programa.

La seriedad y solidez de la marca Comfama; puede respaldar y afianzar al programa Siempre Más!

Es recomendable que la caja adopte un programa de CRM que le permita consolidar sus relaciones con los clientes actuales donde reside una importante oportunidad de nuevas ventas y consolidación de una relación a largo plazo.

Comfama debe defender en cada actuación de su programa Siempre Más!, los valores de seriedad, responsabilidad y confianza que son identificados en ella; y altamente valorados al momento en los programas de este tipo.

Se deben considerar la generación de alianzas de cobertura nacional con aerolíneas, clubes de revistas/diarios, eventos de grandes superficies de alto perfil; donde figure el programa Siempre Más!

5. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

5.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS

5.1.1.1 Participación

Lograr un aumento del 2,5% (1175) en la participación del mercado antioqueño en número de empresas afiliadas

5.1.1.2 Margen utilidad

Mantener la tasa marketing del 18,8% lo que generará mejor rentabilidad para la marca Comfama en términos de promoción de los servicios y usabilidad de los mismos para la población afiliada.

5.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO

Cada una de las líneas de Siempre Más! contará con un soporte comunicacional para el registro y seguimiento de las quejas realizadas por el Target objetivo. Para el periodo 2012-I, incluir Link en Pagina Web Comfama; habilitada para la recepción de esta información; Línea 5105060 con recepción de este tipo de información.

5.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO

5.1.3.1 Clientes

Afiliados a Comfama

Entregar como propuesta de valor (y enfoque del programa) a los trabajadores afiliados que devengan más de 4 SMMLV; el acceso a los convenios (descuentos en la red de establecimientos comerciales) y participación en eventos de interés particular.

Iniciar acciones que permitan generar fidelidad en los afiliados, con la implementación de estrategias de relacionamiento (CRM), especialmente con empleadores/decisores que perciben un beneficio de su caja de compensación Comfama.

Empresas afiliadas que hacen parte del programa Siempre Más!

Generar alianzas comerciales con empleadores que realizan al pago de parafiscales (4%), a la caja de compensación Comfama; para permitir la posibilidad de Pago Inmediato; en la cual Comfama asume el riesgo del crédito de los afiliados. Y no se comisión por el servicio.

Respaldar la imagen de las empresas con la marca Comfama; y su programa Siempre Más!.

5.1.3.2 Posicionamiento

Desarrollar acciones-eventos de comunicación innovadoras y vibrantes a través de las 5 extensiones de línea del programa Siempre Más!, que posicionen al programa Siempre Más de Comfama; actuando en *Co-branding* con la empresa aliada.

Posicionar la marca Comfama, fortaleciendo la entrega de beneficios reales y realización de eventos de interés común a los target definidos de impacto del programa siempre Más! en Antioquia.

Lograr un posicionamiento, reconocimiento y fidelización con la marca Comfama ante el afiliado.

5.1.3.3 Producto

Implementar las extensiones de línea del programa siempre Más!

Siempre Más! Interactivos
Siempre Más! Cercanos
Siempre Mas! Protagonistas
Siempre Más! Divertidos
Siempre Más! Verde

Integrar los soportes de información de la caja al nuevo enfoque del programa Siempre Más! para determinar usabilidad, frecuencia y patrones de gasto de los afiliados que ganan más de 4 SMMLV.

Realizar el monitoreo de las necesidades y expectativas de los públicos a impactar con el programa a través de investigaciones de mercados y *focus group* con una periodicidad bimensual.

Comunicar de forma innovadora, vibrante y diferenciada en todas las interacciones del programa con sus públicos.

5.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

5.2.1 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO

Consolidación y posicionamiento del programa Siempre Más! de Comfama.

5.2.2 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO

Como programa de gratuidad debe ofrecer descuentos y entrega de beneficios realmente atractivos para los públicos definidos del programas, con redención en las empresas afiliadas que hacen parte de la red de establecimiento comerciales (actuales y futuros).

5.2.3 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS

Asegurar convenios con las empresas/ marcas de mayor interacción con los públicos definidos del programa Siempre Más!

5.2.4 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN

Comunicar de forma innovadora, vibrante y vanguardista en todas las interacciones del programa Siempre Más! con sus públicos.

5.2.5 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO

Estrechar el vinculo con las empresas que hacen parte del programa Siempre Más!

5.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS

5.3.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Implementación de las 5 extensiones de marca

Siempre Más! Interactivos
Siempre Más! Cercanos
Siempre Mas! Protagonistas
Siempre Más! Divertidos
Siempre Más! Verde

Fidelización de las empresas y afiliados (relaciones uno a uno) a largo plazo.

Exposición de marca con sus diferentes target objetivo.

5.3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Perfeccionar los convenios actuales del programa y futuros.

Estandarizar la vinculación al programa.

Garantizar los procesos de vinculación y soporte de información para el establecimiento/empresa que hacen parte del programa.

5.3.3. ESTRATEGIAS DE PLAZA-VENTAS

Generar convenios o incentivar la concertación de los mismos, con las empresas/marcas que son afines con los gustos y expectativas del target objetivo.

Implementar frecuencia de eventos empresariales, sociales y/o inter instituciones que representen un ingreso superior a los 10.000.000 afiliados.

5.3.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION

Realización de actividades ATL/BTL bajo el propósito definido de las extensiones de línea.

Desarrollo de material impreso y virtual; según la línea de extensión a trabajar.

Participación en eventos sociales y/o inter institucionales representativos en la ciudad.

Las actividades del programa, siempre serán enmarcadas en la interactividad que la audiencia pueda tener con la marca; serán interacciones vivenciales, virtuales y emocionales.

5.3.5. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Vinculación de los diferentes públicos a la página web www.comfama.com.

Envío de información virtual y física sobre temas de interés particular.

Comunicar el nuevo enfoque del programa, afianzar la relación comercial con la marca Comfama.

5.4 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

| MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO | | | |
|--|---|-----------------------------------|------------|
| DEFINICIÓN DE LA MACROESTRATEGIA No. 1: Consolidación y posicionamiento del programa Siempre Más! de Comfama | | | |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 1.1. Implementación de las 5 extensiones de marca | | | |
| ACCIÓN 1.1.1: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| <p>SIEMPRE MÁS! INTERACTIVOS</p> <p>Perfil a impactar: Audiencia Siempre Más!, con especial énfasis en generar exposición de marca. Empresas afiliadas Afiliados/ afiliados que devengan más de 4 SMMLV Trabajadores Comfama Momento: canal de exposición, lugares de alta concentración de personas Mensaje base: Generación de entornos vanguardistas, que informan y que permiten la interacción con las personas. A través de medios de comunicación digital (pantallas touch screen que pueden ser utilizadas como banners flexibles, vidrieras, etc), con alta visibilidad, información clara y audio/sonido.</p> <p>Cada pantalla touch-screen se acompañará de una aplicación sencilla de fácil manejo, que permita informar y generar expectativa frente a lo promocionado (agenda del mes, próximo evento , descuentos más representativos del mes según temporada, etc).</p> | Proveedores Agencia BTL Comfama y Area Siempre Más! | 3 meses | 40.000.000 |
| ACCIÓN 1.1.2: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| <p>SIEMPRE MÁS! PROTAGONISTA</p> <p>Perfil a impactar: Trabajadores que devengan más de 4 SMMLV Empresas afiliadas Afiliados Empresas de alta exposición en el mercado/ciudad/región</p> <p>Momento: En eventos específicos, con almacenes que se generan convenios comerciales (Noche Falabella, Toma Distrihogar, Temporada escolar Panamericana).</p> <p>El reportero Feliz realizará la captura de los testimonios de porqué están en este lugar y que ha sido lo mejor del evento. Esta historia se montará en el Link Historias Felices de Comfama; donde las personas votarán por el protagonista con el testimonio más creativo y acertado de lo mejor del evento. Los Twiteros premiarán y el ganador será acreedor de un bono (patrocinado por la marca aliada del convenio comercial). El reportero estará acompañado del equipo élite Comfama quien acompañara en el registro fílmico de la entrevista.</p> | Proveedores Agencia BTL Comfama y Area Siempre Más! | Según duración evento empresarial | 15.000.000 |
| ACCIÓN 1.1.3: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| <p>SIEMPRE MÁS! DIVERTIDO</p> <p>Perfil a impactar: Audiencia Siempre Más!, con especial énfasis en generar exposición de marca. Afiliados/ afiliados que devengan más de 4 SMMLV</p> <p>La característica principal de estas actividades, es que siempre contarán con elementos que permiten diversión a quienes la utilizan.</p> <p>Actividad 1: PLAY GROUND PORTATILES-Verdes Las actividades más extremas de los parques serán replicadas en eventos empresariales bajo la marca Siempre Más! Diversión. Este espacio proporcionará a los visitantes transportarse a la experiencia Comfama; será una degustación y generará expectativa para incentivar e invitar a conocer nuestros parques recreativos. Se realizará entrega de volates.</p> | Proveedores Agencia BTL Comfama y Area Siempre Más! | Según duración evento empresarial | 20.000.000 |

| MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO | | | |
|---|---|--|-------------------|
| DEFINICIÓN DE LA MACROESTRATEGIA No. 1: Consolidación y posicionamiento del programa Siempre Más! de Comfama | | | |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 1.1. Implementación de las 5 extensiones de marca | | | |
| ACCIÓN 1.1.4: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| <p>SIEMPRE MÁS! VERDES</p> <p>Perfil a impactar: Audiencia Siempre Más!, con especial énfasis en generar exposición de marca.</p> <p>Teniendo en cuenta la tendencia Green , el programa Siempre Más! De Comfama realizará una toma de súper arboles Comfama.</p> <p>Se realizará la instalación de 8 maquinas purificadoras de aire, en espacios representativos de la ciudad; con la finalidad de generar mayor y mejor consolidación del programa Siempre Más! de Comfama y adicionar un nuevo diferenciador a la caja de compensación al incursionar en el Green marketing.</p> | <p>Proveedores Agencia BTL Comfama, empresas relacionadas con el cuidado del medio ambiente y Area Siempre Más!</p> | <p>Según duración evento empresarial</p> | <p>80.000.000</p> |
| ACCIÓN 1.1.5: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| <p>SIEMPRE MÁS ! CERCANOS</p> <p>Con algunos establecimientos aliados del programa Siempre Más ! de las categorías: electrodomésticos, concesionarios, constructoras, almacenes de hogar (muebles, vajillas, etc), almacenes de tecnología; se pretende desarrollar una estrategia en la cual el programa Siempre Más ! , realizará entrega de un Souvenir emotivo para quien realiza con el crédito inmediato o con el descuento del programa; acompañados de mensajes emocionales potencializando la compra desde lo funcional a lo emocional.</p> <p>Compra de la primera lavadora; Esta prenda será la que recordarás; por Siempre Más! (Incluir toalla fucsia con tarjeta, al momento de la entrega de la lavadora).</p> <p>Porque sabemos que será una buena herramienta para tus logros, no olvides lo que puedes hacer con esto.; se incluye agenda del programa Siempre Más!</p> <p>Al momento de la entrega del carro, realizar entrega de llave plástica en nombre del Programa Siempre Más; con moño fucsia y mensaje. Ahora enciende el motor; Siempre Más!</p> | <p>Proveedores Agencia BTL Comfama y Area Siempre Más!</p> | <p>Permanente</p> | <p>5.000.000</p> |

| MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO | | | |
|--|---|---------------|--------------|
| DEFINICIÓN DE LA MACROESTRATEGIA No. 1: Consolidación y posicionamiento del programa Siempre Más! de Comfama | | | |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 1.2. Fidelización de las empresas y afiliados (relaciones uno a uno) a largo plazo. | | | |
| ACCIÓN 1.2.1: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Implementación de plataforma de CRM/ Mercadeo relacional | Área de Análisis y Seguimiento y Área Siempre Más! | Permanente | 1.200.000 |
| ACCIÓN 1.2.2: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Implementación permanente de las acciones propuestas en la extensión de línea Siempre Más! cercanos | Proveedores Agencia BTL Comfama y Area Siempre Más! | Permanente | 5.000.000 |

| MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO | | | |
|---|--|---------------|--------------|
| DEFINICIÓN DE LA MACROESTRATEGIA No. 2: Como programa de gratuidad debe ofrecer descuentos y entrega de beneficios realmente atractivos para los publicos definidos del programas, con redención en las empresas afiliadas que hacen parte de la red de establecimiento comerciales (actuales y futuros). | | | |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 2.1. Perfeccionar los convenios actuales del programa y futuros. | | | |
| ACCIÓN 2.1.1. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Ingresar con descuentos exclusivos para los afiliados que devengan más de 4 SMMLV en establecimiento de su interés y que han sido definidos de acuerdo a una usabilidad mínima del ultimo año (identificación a través de investigación de mercados). | Proveedor de investigación de mercados y Área Siempre Más! | 6 meses | 0 |
| ACCIÓN 2.1.2. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Implementar precios base de gratuidad y máximos; para los target definidos según la implementación de la extensión de línea y públicos dar equilibrio al presupuesto. | Empresas afiliadas que hacen parte del programa Siempre Más! y Área de | 6 meses | 5000000 |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 2.2. Estandarizar la vinculación al programa. | | | |
| ACCIÓN 2.2.1: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| De acuerdo a las investigaciones y monitoreo de las necesidades y expectativas del target a impactar, generar nuevos convenios con empresas acordes a su interés. | Área Siempre Más! | Permanente | 0 |
| ACCIÓN 2.2.2. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Definir el proceso y legalización del convenio en términos claros; generando una costo-eficiencia a la empresa que ingresa a la red de establecimientos. | Área Siempre Más! | Permanente | 0 |

| MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO | | | |
|--|---|---------------|--------------|
| DEFINICIÓN DE LA MACROESTRATEGIA No. 2: Como programa de gratuidad debe ofrecer descuentos y entrega de beneficios realmente atractivos para los públicos definidos del programas, con redención en las empresas afiliadas que hacen parte de la red de establecimiento comerciales (actuales y futuros). | | | |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 2.3 Garantizar los procesos de vinculación y soporte de información para los establecimiento que hacen parte del programa. | | | |
| ACCIÓN 2.3.1. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Mejorar el soporte informativo actual del programa en todos los sistemas de Comfama. | Departamento de soporte, Área de Análisis y Seguimiento y Área Siempre Más! | Permanente | 0 |

| MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA - VENTAS | | | |
|---|---|-----------------|--------------|
| DEFINICIÓN DE LA MACROESTRATEGIA No. 3: Asegurar convenios con las empresas/ marcas de mayor interacción con los públicos definidos del programa Siempre Más! | | | |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 3.1 Generar convenios o incentivar la concertación de los mismos, con las empresas/marcas que son afines con los gustos y | | | |
| ACCIÓN 3.1.1. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Para la identificación de las empresas/ marcas adelantar estudios de patrones de gasto en puntos de venta. | Asocentros, REDEBAN, Franquicias VISA-MC y Área Más Beneficios. | Permanentemente | 15000000 |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 3.2 Implementar frecuencia de eventos empresariales, sociales y/o inter instituciones que representen un ingreso superior a los | | | |
| ACCIÓN 3.2.1. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Incluir en todos los eventos empresariales, sociales y/o inter institucionales del programa Siempre Más! y sus extensiones de línea, el verificador de derechos para trazabilidad de ingresos y tránsito de personas afiliadas. | Área Más Benéficos! | Permanentemente | 5000000 |

Las realización de eventos y actividades BTL/ATL implementadas bajo la macro estrategia bajo la variable promoción; corresponden a la implementación de las extensiones de línea, descritas anteriormente en la macro estrategia de producto.

| MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN | | | |
|--|---|-----------------|--------------|
| DEFINICIÓN DE LA MACROESTRATEGIA No. 4: Comunicar de forma innovadora, vibrante y vanguardista en todas las interacciones del programa Siempre Más! con sus publicos. | | | |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 4.2. Desarrollo de material impreso y virtual; según la línea de extensión a trabajar. | | | |
| ACCIÓN 4.2.1. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Impresión y emisión de volantes y material de apoyo impreso para cada una de las extensiones según, naturaleza del evento. | Área de programa Siempre Más!, Proveedores y Área de Marca | Según necesidad | 10000000 |
| ACCIÓN 4.2.2. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Estructuración de contenidos interactivos, a emplearse en los eventos y actividades de activaciones (vía SMS, pantallas touch screen, banners portales de internet, etc.) | Departamento de comunicaciones, Área de Marca y Área de programa Siempre Más! | Según necesidad | 10000000 |
| ACCIÓN 4.2.3. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Campaña de E- marketing para dar a conocer los beneficios de ser usuario del programa Siempre Más! | Departamento de comunicaciones, Área de Marca y Área de programa Siempre Más! | Según necesidad | 1000000 |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 4.3. Participación en eventos sociales y/o inter institucionales representativos en la ciudad. | | | |
| ACCIÓN 4.3.1: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Ubicación de 3 pantallas en las estaciones de Metro (las de mayor tránsito) en Feria de Flores. | Área Siempre Más!/Área de marca | Agosto | 30000000 |
| ACCIÓN 4.3.2: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Participación en apertura de mitos y leyendas. | Área Siempre Más!/Área de marca | Noviembre | 25000000 |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 4.4. Las actividades del programa, siempre serán enmarcadas en la interactividad que la audiencia pueda tener con la marca; | | | |
| ACCIÓN 4.4.1: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Uso de dispositivo tecnológicos que permiten la interactividad con el receptos (pantallas y vitrinas touch screen) | Área Siempre Más!/Subdirección de comunicaciones | Permanente | 20000000 |
| ACCIÓN 4.4.2: | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Mensajes SMS y correos electrónicos personalizados | Área Siempre Más!/Subdirección de comunicaciones | Permanente | 10000000 |

| MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO | | | |
|--|--|-----------------|--------------|
| DEFINICIÓN DE LA MACROESTRATEGIA No. 5: Estrechar el vinculo con las empresas que hacen parte del programa | | | |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 5.1. Vinculación de los diferentes públicos a la página web www.comfama.com | | | |
| ACCIÓN 5.1.1. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Incluir link de Siempre más! para captura de preferencias y expectativas de los target empresas, afiliados y audiencia Siempre Más! | Departamento de comunicaciones, Área de Marca y Área de programa Siempre Más! | Según necesidad | 0 |
| ACCIÓN 5.1.2. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Habilitar la pagina de Historias Felices de Comfama de la extensión de línea Siempre Más! protagonista | Departamento de comunicaciones, Área de Marca y Área de programa Siempre Más! | Según necesidad | 0 |
| ACCIÓN 5.1.2. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Establecer la interactividad de información en línea y tiempo real con el sitio de Siempre Más!, para uso en eventos masivos. | Departamento de comunicaciones, Área de Marca, proveedor y Área de programa Siempre Más! | Según necesidad | 5000000 |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 5.2. Envío de información virtual y física sobre temas de interés particular. | | | |
| ACCIÓN 5.2.1. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Estructuración de contenidos atractivos, cortos y precisos. | Departamento de comunicaciones, Área de Marca y Área de programa Siempre Más! | Según necesidad | 0 |
| DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 5.3. Comunicar el nuevo enfoque del programa, afianzar la relación comercial con la marca Comfama. | | | |
| ACCIÓN 5.3.1. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Realizar evento de lanzamiento del nuevo enfoque del programas con las empresas que actualmente se encuentran en el programa y las empresas potenciales (que a largo plazo deberían estar), a pesar de no ser afiliadas en su momento. | Departamento de comunicaciones, Área de Marca y Área de programa Siempre Más! | Junio | 30000000 |
| ACCIÓN 5.3.2. | RESPONSABLES | TIEMPO | COSTO |
| Desarrollar con las empresas que hacen parte del programa estrategias para posibilitar la comunicación en línea para solución a inconvenientes de pago, dudas o inquietudes que se presenten en el desarrollo del convenio/evento/actividad. | Empresas que hacen parte del programa/Área Siempre Más! | Permanente | 5000000 |

5.5. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

| | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------------|-----------------------|
| PUNTO DE EQUILIBRIO \$ | Total inversión en mercadeo | 231.200.000 | \$ 889.230.769 |
| | ----- Margen Bruto | 0,26 | |

Corresponde a la mitad de la tasa de marketing que cada una de las subdirecciones destina para actividades de comunicación y mercadeo para la promoción de sus servicios con los afiliados.

6. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, CONTROL E INDICADORES

6.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

A nivel de:

Estructura

Implementación de la plataforma de CRM-mercadeo relacional.

Área Más Beneficios como unidad estratégica de la subdirección de mercadeo para el soporte de las actividades de fidelización y posicionamiento de marca.

Integrar las áreas de apoyo al programa Siempre Más!: call center, subsidio, etc.

Mejorar el soporte actual del programa en todos los canales institucionales de la caja.

Recursos

Aporte presupuestal del 0,26 de las Subdirecciones de Comfama: recreación, educación y vivienda.

Aumentar la base de proveedores de actividades ATL/BTL

Realización permanente de monitores e investigaciones del mercado objetivo del programa Siempre Más!

Procesos de dirección

Asignación de recursos

Cultura organizacional

Contar con un equipo competente, comprometido y motivado.

Incluir a los sistemas de información de soporte y apoyo, y a sus líderes, para el fluido funcionamiento del programa Siempre Más!

Lograr la interiorización de la visión del Programa Siempre Más! en el cliente interno.

| ESTRATEGIAS | NOMBRE DEL INDICADOR | UNIDAD MEDIDA | PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA) | META ESPERADA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO) | RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN |
|--|--|---------------|--|------------------------|----------------------------------|--|
| Incremento en la participación del mercado en número de empresas afiliadas | PARTICIPACIÓN DE COMFAMA | No. | Número de empresas afiliadas año 2012/ empresas afiliadas año 2011 | 1175 (incremento 2,5%) | Anual | Área de seguimiento y control de la Subdirección de mercadeo |
| Fidelización de las empresas y afiliados (relaciones uno a uno) a largo plazo. | FIDELIZACIÓN | % | Disponibilidad de cambio de caja de compensación Comfama/número de afiliados a Comfama X100 | 80% | Anual | Área de Más Beneficios/ Proveedor de investigaciones de mercado |
| Exposición de marca con sus diferentes target objetivo. | PARTICIPACIÓN DE SIEMPRE MÁS! | % | Número de actividades de gratuidad de Siempre Más!/Número de actividades de gratuidad del sector X 100 | 75% | Semestral | Área de Más Beneficios/ Proveedor de investigaciones de mercado |
| Perfeccionar los convenios actuales del programa y futuros. | MEJORAMIENTO DE VINCULACIÓN | % | Número de convenios de apoyo año 2012/Número de convenios de apoyo año 2011 X 100 | 90% | Anual | Área de seguimiento y control de la Subdirección de mercadeo |
| Estandarizar la vinculación al programa. | MEJORAMIENTO DE VINCULACIÓN | % | Número de convenios de apoyo año 2012/Número de convenios de apoyo año 2011 X 100 | 90% | Anual | Área de seguimiento y control de la Subdirección de mercadeo |
| Garantizar los procesos de vinculación y soporte de información para los establecimiento que hacen parte del programa. | MEJORAMIENTO DE CUALIDADES | % | Número de preguntas de apoyo año 2012/Número de preguntas de apoyo año 2012 X 100 | 90% | Anual | Área de seguimiento y control de la Subdirección de mercadeo |
| Realización de actividades ATL/BTL bajo el propósito definido de las extensiones de línea. | ACTIVIDADES ATL/BTL | % | No. Actividades ATL/BTL año 2012/No. De actividades ATL/BTL Comfama año 2011 X 100 | 90% | Anual | Área de Más Beneficios |
| Vinculación de los diferentes públicos a la página web www.comfama.com | IMPACTO CANALES | No. | Cantidad de visitas al Link Siempre Más/Historias felices | 36.000.000 | Mensual | Área de seguimiento y control de la Subdirección de mercadeo(Área de Más Beneficios) |
| Envío de información virtual y física sobre temas de interés particular. | INCREMENTO EN LA USABILIDAD Y VENTA DE SERVICIOS | \$ | Ventas de servicios empresariales y usabilidad de servicios por parte de los afiliados; que se enteraron por medio del programa Siempre Más! | 445.000.000 | Anual | Área de seguimiento y control de la Subdirección de mercadeo |
| Comunicar el nuevo enfoque del programa, afianzar la relación comercial con la marca Comfama. | DISMINUCIÓN DEL REPROCESO | % | Número de reportes de apoyo actuales/Número de reportes de apoyo año 2011 | 80% | Mensual | Área de seguimiento y control de la Subdirección de mercadeo |

| ESTRATEGIAS | NOMBRE DEL INDICADOR EN TÉRMINOS CUALITATIVOS | NIVEL DE IMPACTO DEL FACTOR | FACTORES CONDICIONANTES | RESULTADOS EMPRESARIALES IMPACTADOS | FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO) | RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN |
|--|---|-----------------------------|--|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Implementación de las 5 extensiones de marca | COMPETITIVIDAD-EFECTIVIDAD | ALTO | Actitudes de la competencia | Tamaño de las operaciones comerciales | Permanente | Área de Más Beneficios |
| | | | | Valor de la empresa en el mercado | | |
| | | | | Valor económico agregado | | |
| | | | Hábitos y preferencias de los afiliados que ganan más de 4 SMMLV | Tamaño de las operaciones comerciales | Permanente | Área de Más Beneficios |
| | | | | Niveles de venta | | |
| | | | | Valor de la empresa en el mercado | | |
| | | | Política laboral | Valor económico agregado | Permanente | Área de Más Beneficios |
| | | | | Niveles de ventas | | |
| | | | | Niveles de utilidad | | |
| | | | Política tributaria | Coefficientes de rentabilidad | Permanente | Área de Más Beneficios |
| | | | | Niveles de ventas | | |
| | | | | Niveles de utilidad | | |
| Coefficientes de rentabilidad | | | | | | |
| | | | | Políticas de inversión | | |
| | | | | Valor económico agregado | | |

ANEXOS

No. 1 Encuesta investigación de mercados de necesidades y expectativas

Cuestionario

Investigación de necesidades y expectativas

Agradecemos la posibilidad y sinceridad que nos brinda al responder esta encuesta. Aclaramos que la información que aquí se consignará, será de uso exclusivo y confidencial de este estudio de mercados

I. INFORMACIÓN GENERAL

| | |
|--------------------------------|----------------------|
| Empresa | <input type="text"/> |
| Nombre | <input type="text"/> |
| Cargo | <input type="text"/> |
| E-Mail | <input type="text"/> |
| Teléfono fijo y Celular | <input type="text"/> |
| Dirección | <input type="text"/> |

5. Estrato socio económico -ESE- al que pertenece:

| | | | |
|----|-------|----|-------|
| 01 | ESE 5 | 02 | ESE 6 |
|----|-------|----|-------|

6. Rango de edad en el que se encuentra:

| | | | | | |
|----|--------------|----|--------------|----|---------------------|
| 01 | 26 a 35 años | 02 | 36 a 50 años | 03 | 50 años en adelante |
|----|--------------|----|--------------|----|---------------------|

7. Estado civil:

| | | | |
|----|--------|----|---------|
| 01 | Casado | 02 | Soltero |
|----|--------|----|---------|

8. Número de hijos en caso de tenerlos

| | |
|----|----------------------|
| 01 | <input type="text"/> |
|----|----------------------|

II. Necesidades y expectativas, afinidad y compromiso

(Este capítulo aplica para **afiliados** y para usuarios del programa **Siempre Más!**)

1. A continuación, se le pedirá que califique en una escala de uno (1) a diez (10), cada aspecto que Usted tiene en cuenta al momento de reclamar/redimir descuentos **-siendo uno (1) la calificación menos importante y siendo diez (10) la calificación más importante-**:

| Código | Aspecto | Calificación |
|--------|--|--------------|
| 01 | Respaldo/solidez de la empresa que lidera el programa | |
| 02 | Marca de los aliados comerciales | |
| 03 | Ubicación/coertura de los almacenes aliados | |
| 04 | Porcentaje descuento ofrecido | |
| 05 | Condiciones/restricciones | |
| 06 | Afinidad personal | |
| 07 | Conveniencia inmediata (temporada escolar, vacaciones, etc.) | |
| 97 | Otro ¿Cuál? | |

2. Nos podría informar, en el último año ¿con cuál (es) empresa (s) ha redimido descuentos o a participado de eventos promocionales especiales? (**registrar el nombre de las empresas y descuento/evento**).

| Código | Nombre empresa/marca | Descuento/evento |
|--------|----------------------|------------------|
| 01 | | |
| 02 | | |
| 03 | | |
| 04 | | |
| 05 | | |
| 06 | | |

3. ¿Cómo califica Usted a la empresa con la cual obtiene descuentos y participa en eventos específicos de interés particular **-siendo uno (1) una muy mala calificación en el aspecto evaluado y siendo cinco (5), una excelente calificación en el aspecto evaluado-**?

| Cód. | Aspecto | Calificación | | | | |
|------|---|--------------|---|---|---|---|
| 01 | Comunicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02 | Publicidad en el punto de venta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03 | Atractivo del descuento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04 | Afinidad personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05 | Diferenciación asociada al beneficio (clientes platino, clientes VIP, etc). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06 | Establecimientos aliados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 97 | Otro ¿Cuál? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. ¿Qué le gustaría que le ofreciera un programa de descuentos?

2. ¿Cambiaría Usted el programa de gratuidad que normalmente utiliza (**decir nombre empresa**)? (**justificar para ambos casos**).

| | | | |
|----|----|----|----|
| 01 | Sí | 02 | No |
|----|----|----|----|

5.1. ¿Por cuál (es) razón (es) sí?

5.2. ¿Por cuál (es) razón (es) no?

¿Recomendaría Usted a otras personas para que rediman descuentos o participen en eventos de interés particular?

| | | | |
|----|----|----|----|
| 01 | Sí | 02 | No |
|----|----|----|----|

6.2. ¿Por cuál (es) razón (es) no?

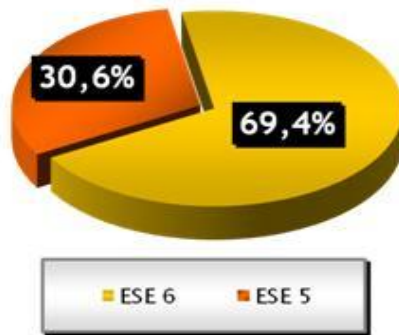
4. ¿Qué es lo que más le gusta de este tipo de programas de gratuidad y/o eventos especiales a los cuales es invitado (**decir nombre compañía/evento**)?

5. Comentarios adicionales:

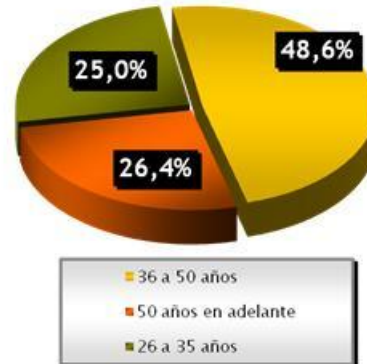
¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

No. 2 Resultados de investigación de mercados:

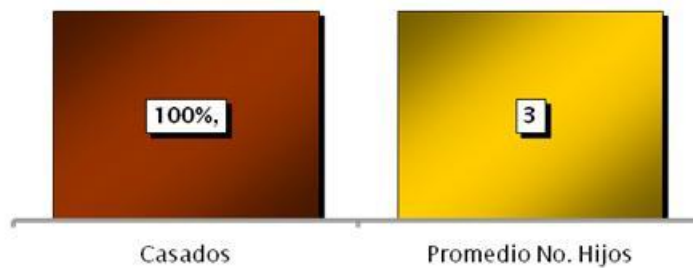
ESE



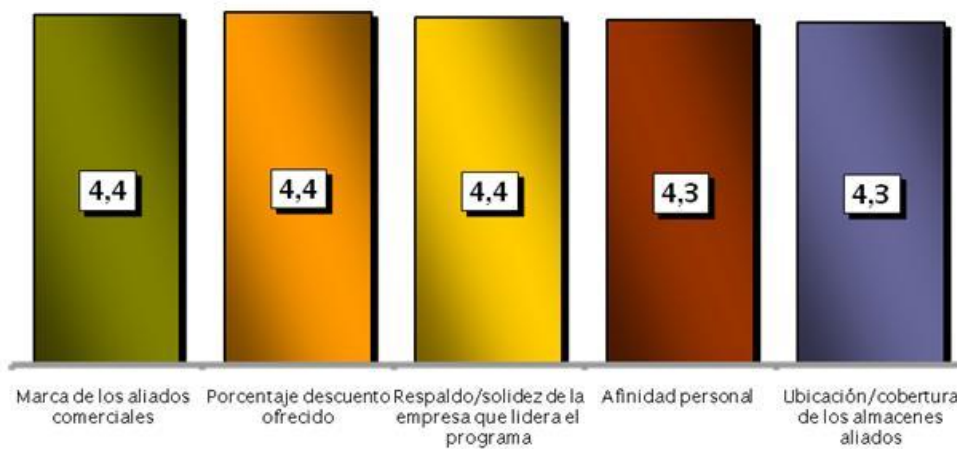
EDADES



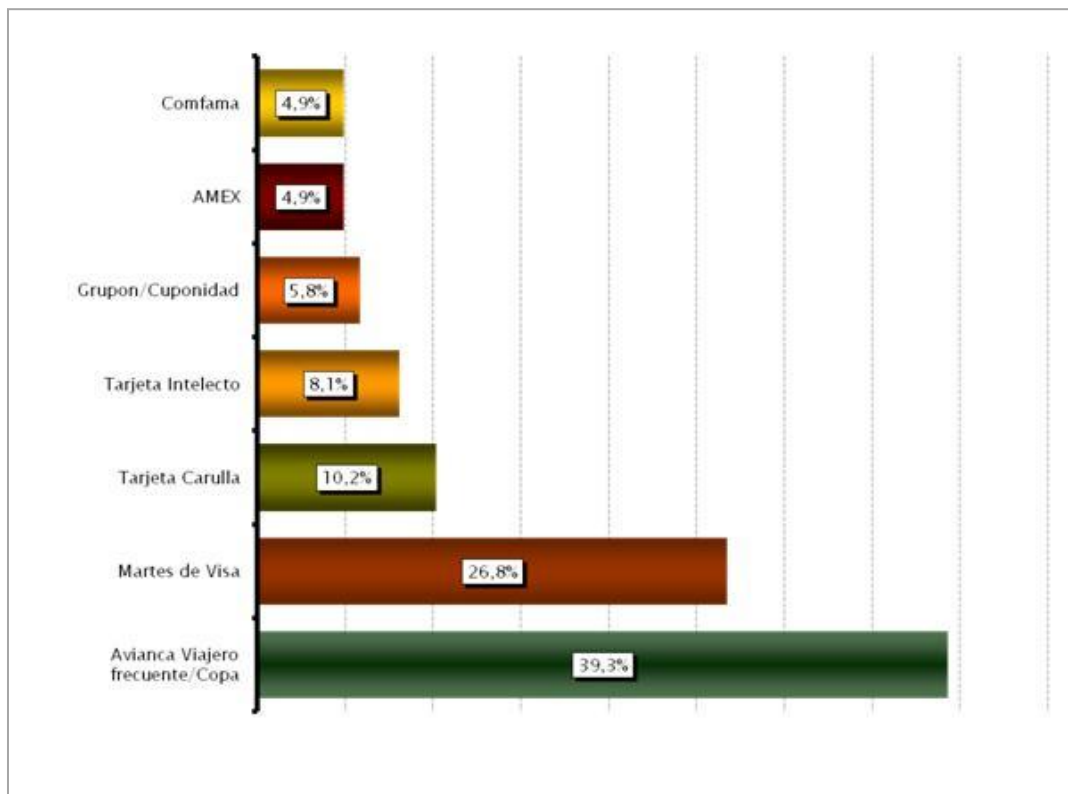
ESTADO CIVIL Y PROMEDIO DE HIJOS



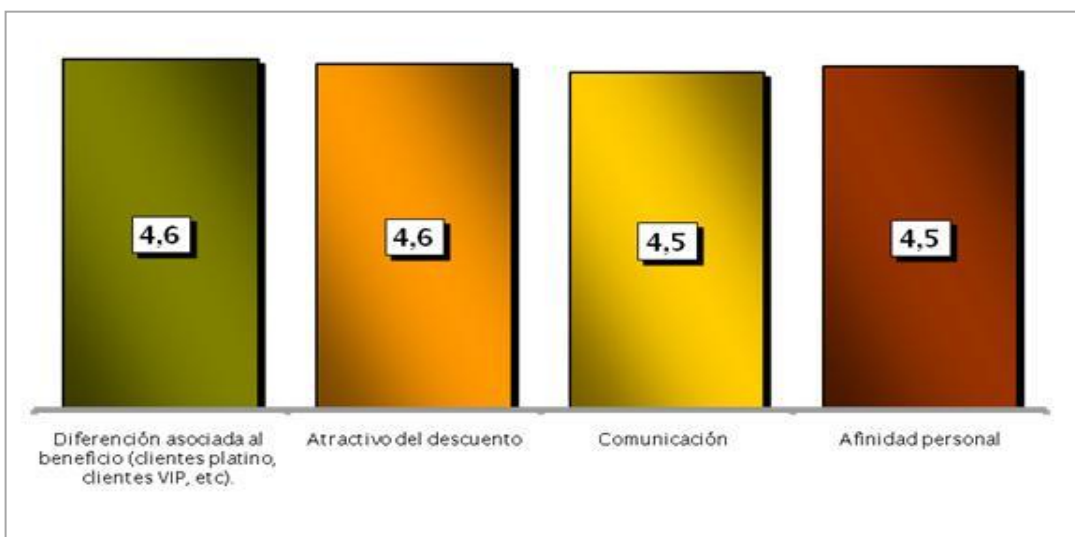
PROMEDIO DE ASPECTOS AL MOMENTO DE RECLAMAR/REDIMIR DESCUENTOS:



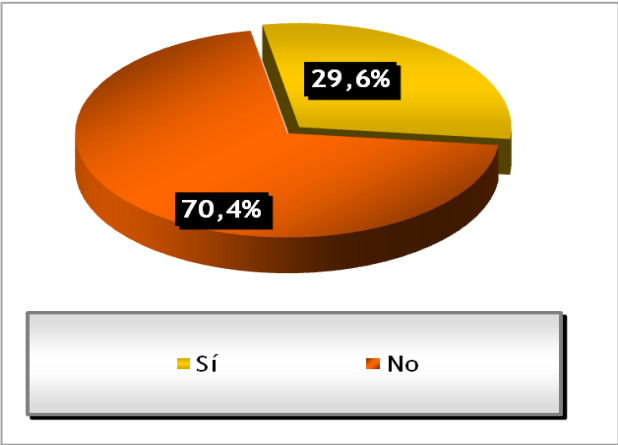
PROGRAMAS DE DESCUENTOS/EVENTOS PROMOCIONALES:



PROMDEIO DE CALIFICACIONES DE ASPECTOS DE LA EMPRESA DE LA CUAL OBTIENE DESCUENTOS/PARTICIPA EN EVENTOS:



DISPOSICIÓN PARA RECOMENDAR PROGRAMAS DE GRATUIDAD:



BIBLIOGRAFIA

KOTLER Philip. "Dirección de Mercadotecnia"

LAMBIN. Jean Jacques "El Marketing Estratégico".

PETER J. Paul, OLSON Jerry C. comportamiento del consumidor y estrategia de marketing. 7ma edición. Mc Graw – Hill (2006).

PORTER, Michael. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Editorial CECSA, México, 2005.

PORTER, Michael. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial CECSA, México, 2006.

SHIFFMANN Leon G, KANUK LAZAR Leslie. Comportamiento del Consumidor. 8va Edición Editorial Pearson- Prentice Hall (2005).

SUPERINTENDENCIA Industria y Comercio, Guía del Consumidor.

TRESPALACIOS GUTIÉRREZ Juan Antonio; VÁZQUEZ CASIELLES Rodolfo; BELLO ACEBRÓN Laurentino. Investigación de Mercados. Paraninfo (2005)