

PLAN DE MERCADEO
KIERO, UNA FORMA DE AHORRAR A TRAVÉS DE LA FIDELIZACIÓN Y RECIBIR
BENEFICIOS

JULIANA RÍOS HOLGUÍN

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

2015

PLAN DE MERCADEO
KIERO, UNA FORMA DE AHORRAR A TRAVÉS DE LA FIDELIZACIÓN Y RECIBIR
BENEFICIOS

JULIANA RÍOS HOLGUÍN

Asesora:

PAOLA ANDREA ORTIZ R.

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

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

2015

CONTENIDO

	Pág.
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	13
1.1. Justificación plan de mercadeo:	13
1.2. Reseña histórica de la empresa:	15
1.3. Definición del sector en que compete la empresa:	16
1.4. Reseña histórica del sector:	16
1.4.1. Tipos de actividades terciarias:	18
2. FISOLOFÍA ESTRATEGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	20
2.1. Misión:	20
2.2. Visión:	20
2.3. Valores corporativos:	20
2.4. Estrategia competitiva de la empresa:	21
3. MARCO TEÓRICO	22

3.1. Teoría sobre el tema técnico:	22
3.2. Teoría sobre el plan de mercadeo e investigación de mercados:	23
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	34
4.1. Determinación de los factores claves de éxito:	34
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo:	35
4.2.1. Político:	35
4.2.2. Económico:	35
4.2.3. Tecnológico:	37
4.2.4. Legal:	38
4.3. Análisis DOFA:	39
4.4. Análisis al interior del sector industrial:	40
4.4.1. Estructura en que compete la empresa:	40
4.4.2. Análisis de los competidores:	41
4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas:	45
4.4.4. Estructura comercial y de mercadeo kiero:	52

4.4.5. Análisis del cliente y el consumidor:	53
5. REPLANTEAMIENTO TRABAJO DE GRADO	54
6. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	56
6.1. Planteamiento del problema:	56
6.2. Objetivo general:	57
6.3. Objetivos específicos:	57
6.4. Público objetivo:	57
6.5. Metodología de la investigación:	58
6.6. Tamaño de la muestra:	58
6.7. Hallazgos de la investigación:	59
6.8. Conclusiones:	68
6.9. Recomendaciones:	69
6.10. Anexo:	71
6.10.1. Encuesta:	71

6.10.2. Entrevista funcionaria:.....	74
7. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATEGICA.....	75
7.1. Objetivos del plan de mercadeo:	75
7.2. Formulación estratégica y táctica:	76
7.3. Estrategia:	78
7.4. Presupuesto de ventas:	78
7.6. Punto de equilibrio:	82
8. BARRERAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	83
9. RECOMENDACIONES.....	84
10. CONCLUSIONES.....	85
REFERENCIAS	88
ANEXOS	91

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Planilla control actividades plan de mercadeo.	30
Tabla 2. Pecados del plan de mercadeo.	31
Tabla 3. Análisis DOFA.	39
Tabla 4. Análisis de los competidores.	41
Tabla 5. Formulación estratégica y táctica.	76
Tabla 6. Cuadro costo actividades.	77
Tabla 7. Presupuesto de ventas.	80
Tabla 8. Presupuesto de mercadeo.	81

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Crecimiento de los ingresos nominales del sector de servicios en Colombia.	18
Gráfica 2. Rango de edad.	59
Gráfica 3. Estrato.	60
Gráfica 4. Estrato y ocupación.	61
Gráfica 5. Pago de impuestos.	63
Gráfica 6. Servicio público.	64
Gráfica 7. Acceso servicios públicos.	64
Gráfica 8. Espacios de entretenimiento.	65
Gráfica 9. Conformación familiar.	66
Gráfica 10. Beneficios que le gustaría.	67

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Aliados tarjeta somos EPM.....	44
Figura 2. Estructura comercial y de mercado kiero.	52
Figura 3. Tarjeta intelecto – periódico el colombiano.	52

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Plan de Medios.....	91
-------------------------------------	-----------

RESUMEN EJECUTIVO

En medio del auge de los programas de fidelización que han ido penetrando Latinoamérica y que están muy posicionadas en Estados Unidos, nace en Colombia una empresa llamada Kiero con el propósito de implementar un programa de fidelización en el sector comercio de forma multimarca, donde todos los usuarios afiliados a Kiero acumularían puntos por las compras realizadas en los establecimientos vinculados al programa. De igual manera estos puntos podrían ser redimidos en cualquier comercio por cualquier producto o servicio deseado.

Particularmente este tipo de programas no son empleados por el Estado y un público importante para fidelizar al cual generarle sentido de pertenencia es la ciudadanía y en este trabajo se plantea esa posibilidad como una forma para recuperar cartera y lograr un mayor cumplimiento de los planes de gestión que beneficien a la comunidad.

Esta implementación puede traer muchos beneficios no solo para los usuarios y empresas sino también para la administración pública como: fidelizar o generar sentido de pertenencia, aportar a un crecimiento del sector comercio o de los programas gubernamentales, implementar procesos tecnológicos en las empresas y el Estado y un aspecto de alto valor es la minería de datos, pues permite tener un conocimiento de los hábitos de consumo de los compradores y ciudadanos que permitan generar estrategias eficientes que brinden resultados positivos a los propósitos de cada comercio o gobierno haciéndonos más competitivos para enfrentar todo lo que trae a nuestro país el TLC.

Con el propósito de posicionar el programa de fidelización del estado y recuperar cartera se planea un plan de mercadeo de \$ 1.539.353.192 para un año que incluirá actividades como radio, televisión, prensa, activaciones BTL y presencia en medios digitales.

Palabras Clave: fidelización, cartera, estado, usuarios y beneficios.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. Justificación plan de mercadeo:

Actualmente los programas de fidelización y lealtad multimarca han permeado todos los países a nivel mundial incluyendo algunos países de Latinoamérica, brindando beneficios y diversas posibilidades a los usuarios y generando valor agregado para los comercios que lo implementan. Paradójicamente en Colombia se ha implementado este modelo de negocios por unos pocos sin ser muy explotado, quizás por ser un mercado complejo ya que la comunicación en cada región requiere de un lenguaje diferente, incluso los hábitos de consumo varían.

Este tipo de programas son llamados de fidelización porque lo que busca el empresario es que el cliente, atraído por la obtención de puntos, consuma con mayor frecuencia los productos y servicios de las marcas vinculadas. Realmente el consumidor de hoy no es fiel, solo le interesa el valor agregado, buscan algo adicional que se les de sin un costo mayor.

En el caso particular de Kiero, aparte de lo complejo de los consumidores, el mercado está dominado por 2 redes financieras que son monopolio al ser propiedad del mismo dueño (Credibanco y Redeban). Estas dos entidades tienen la cobertura total de los comercios colombianos y no han permitido el ingreso de redes adicionales, si se habla de datáfanos y operaciones que involucren entidades bancarias. En otros países este tipo de sucesos no ocurren, haciendo la implementación mucho más ágil y efectiva.

En nuestro país son familiares los programas de fidelización monoarca como El Éxito con la implementación de la tarjeta Tuya que ha extendido su funcionalidad permitiendo emplearse como una tarjeta de crédito en diferentes comercios, además contamos con Puntos Cencosud que opera de manera similar a la del Éxito. Otro tipo de marcas también han implementado su propio programa de fidelización a través de rifas, bonos, regalos e incentivos como Vélez, Studio F, entre otros. Un común denominador en todos estos programas es que la redención de puntos se realiza únicamente por medio de un catálogo de productos cerrado.

Uno de los elementos más importantes de Kiero y que se implementa en otros países es la posibilidad de conocer los hábitos de consumos de los clientes de cada marca (minería de datos) con el fin de orientar las políticas comerciales, realizar estrategias, campañas y promociones de venta.

Este trabajo tiene gran relevancia al analizar los diferentes consumidores y atender sus necesidades con la vinculación de diversas marcas. Además de examinar los factores importantes que enfrenta una compañía que quiere crecer y tener una cobertura importante del mercado Colombiano.

Por todo lo anterior es necesario para Kiero estructurar unos objetivos, estrategias y acciones a desarrollar y poder cumplir sus metas a mediano y largo plazo. Como estudiante del posgrado de la Especialización en Gerencia de Mercadeo de Esumer e integrante del área de mercadeo de Kiero, es un gran reto lograr una estructura que guie la obtención de buenos resultados y crecimiento para esta empresa y lograr mi título de especialista en Mercadeo, con un gran potencial de planear estrategias en Cobranding con todas las marcas aliadas al proyecto.

1.2. Reseña histórica de la empresa:

Kiero es una red que une a las principales marcas del país, con el fin de ofrecerle a los consumidores opciones de ahorro en la mayoría de las compras que realizan día a día. Kiero tiene como producto bandera un programa de fidelización multimarca a través de puntos, con el cual los consumidores pueden acumular en una red de 150 comercios aliados y redimir en cualquiera de estos establecimientos.

La idea de Kiero nace de jóvenes emprendedores de Medellín pertenecientes a la empresa “100%”, que se dedicaba a la comercialización de tarjetas regalo y la constitución de alianzas con comercios y otras empresas. Ellos idearon el sistema de puntos y buscaron inversionistas para desarrollarlo. En 2012, dichos emprendedores vendieron la idea de negocio a Báez Investment Group, compañía a la cual pertenece el 96% de Kiero.

Noviembre de 2012 fue el mes de creación de Kiero como sociedad anónima simplificada. En ese momento, la nómina de Kiero estaba constituida por 3 empleados. Hoy, un año más tarde, los colaboradores de Kiero suman 50. El crecimiento de Kiero en este año también se evidencia en el fortalecimiento del sistema logístico y la plataforma tecnológica que permite el funcionamiento de las unidades.

A finales del 2013 se consolidaron alianzas importantes entre las que se encuentran Credibanco para el desarrollo de la tecnología, Fondo Nacional del Ahorro aportando su comunidad de 1.7 millones de usuarios y durante el desarrollo tecnológico se implementó el portal web www.kiero.co.

En abril de 2014 se implementó una aplicación propia llamada Kiero Pay, la cual permite el funcionamiento del programa con total independencia de las redes financieras (Credibanco y Redeban). Esta aplicación web permite la acumulación y redención de puntos de forma fácil y ágil, solo con un computador e internet se tiene acceso a esta sin ninguna instalación de software.

1.3. Definición del sector en que compete la empresa:

Sector Servicios – Comercios. Ofrece un intangible que es el ahorro a través de la acumulación de puntos, este servicio no es posible sin una red de comercios aliados que son quienes venden o comercializan los productos. Nosotros brindamos la posibilidad de tener un valor agregado.

1.4. Reseña histórica del sector:

El sector servicios, también conocido como sector terciario, es uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas.

En general, se puede definir como el sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo, etc.

En las últimas décadas, este sector se ha diversificado y ha crecido de forma espectacular. En los países más desarrollados, el sector terciario conforma en torno al 70% del producto interior bruto. En países de desarrollo medio como Brasil o Tailandia ronda el 50%, el 40% en Irán e Indonesia. (El sector servicios 4, 2007)

Por las ventajas competitivas con las que cuenta un país como Colombia, los inversionistas del sector servicios cuentan con grandes oportunidades, pues en este mercado se encuentran grandes ventajas competitivas.

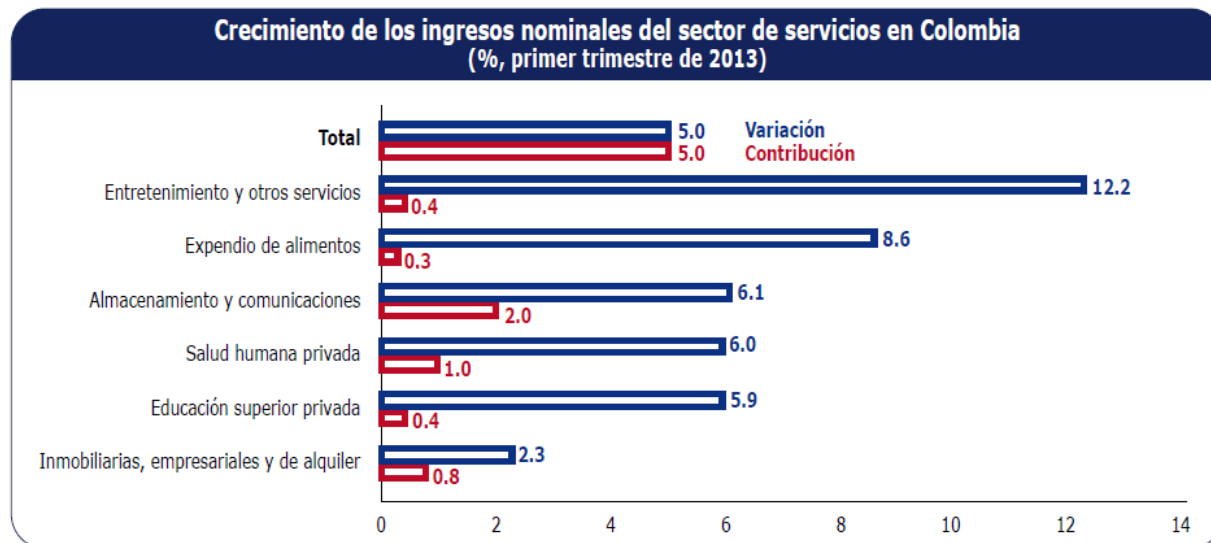
- De acuerdo con IMD (2013), Colombia es el primer país de la región con la mejor mano de obra calificada en Latinoamérica.
- Colombia se destaca por sus bajos costos salariales. Los analistas financieros, economistas, contadores son los más económicos en la región hasta en un 78%.
- Más de 150 mil graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales, relacionadas con áreas administrativas e ingenierías.
- Ubicación estratégica: a tres horas de Miami y de Lima, a menos de 5 horas de Ciudad de México, a 5 horas de Santiago de Chile, menos de 6 horas de Nueva York y de Sao Pablo y a 6 horas de Buenos Aires. (Inversión en el sector Servicios en Colombia, s/f, párrafo. 3-6)

La participación del sector servicios en los últimos años es del 58% durante el primer trimestre de 2013, convirtiéndose en una gran fuente de ingresos y empleo en el país. Este sector a vengo creciendo de tal forma que ha superado otros sectores tradicionales, pues el agro y la industria en conjunto suman el 18% de la participación.

El desempeño del sector servicios en el país es creciente con un 5% anual en el primer trimestre de 2013, contrarresta con el bajo desempeño de los sectores tradicionales como agro,

industria y la minería. Para mantener este desempeño es necesario mantener el dinamismo por parte del gobierno (infraestructura, orden público, buenas condiciones laborales que incentiven el valor agregado).

Gráfica 1. Crecimiento de los ingresos nominales del sector de servicios en Colombia.



Fuente: cálculos Anif con base en Dane - Muestra Trimestral de Servicios.

Fuente: Clavijo, S. (9 de septiembre, 2013). *Dinámica y comportamiento del Sector Servicios en 2013*. Recuperado de: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep9-13.pdf>. Página. 2.

1.4.1. Tipos de actividades terciarias:

El sector servicios es enormemente heterogéneo, en él se engloban actividades muy diversas que se pueden clasificar siguiendo diferentes criterios.

- **Servicios públicos:** prestados por las administraciones públicas con los ingresos obtenidos por los impuestos. En algunos casos, el Estado tiene el monopolio de ese servicio: administración (funcionarios), defensa (ejércitos) y orden público (policías). En otros, el Estado es principal proveedor de esos servicios: sanidad y educación.

Servicios privados: prestados por empresas privadas en busca de un beneficio económico. Aquí estarían los demás servicios (transporte, turismo, ocio, comercio, actividades financieras, etc.). (El sector servicios 4, 2007).

En segundo lugar se puede distinguir diversos grupos, según el tipo de servicio prestado:

- Servicios sociales: administración pública, educación, sanidad. Estas actividades son gestionadas mayoritariamente por el Estado.

- Servicios de distribución: comercio, transportes, comunicaciones, correo.

- Servicios al consumidor: hostelería, restauración, ocio, cultura, doméstico, etc.

- Servicios a las empresas: bancos, seguros, etc. Estos servicios también son prestados a los particulares.

(http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/para_pdf/quincena4.pdf)

2. FISOLOFÍA ESTRATEGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. Misión:

Brindarle a las marcas Colombianas opciones de ofrecer a sus consumidores finales valor agregado y a su vez posibilitar a los usuarios y consumidores beneficios y ahorro en sus compras de forma democrática.

2.2. Visión:

Ser la principal compañía de fidelización y lealtad multimarca del país, logrando una cobertura del 80% del mercado Colombiano con sus diferentes unidades de negocio, con proyección internación a nivel Latinoamérica.

2.3. Valores corporativos:

- **Responsabilidad:** Realizamos todas nuestras acciones con seriedad, siendo coherentes y respondiendo con nuestros aliados y clientes.

- **Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

- **Amabilidad:** Tenemos una actitud gentil, cortés, agradable, servicial y afable para brindar una mejor servicio.

- **Trabajo en equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de KIERO buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

- **Creatividad:** Solucionamos las cosas de forma no convencional.

2.4. Estrategia competitiva de la empresa:

Especialización o segmentación. Kiero se especializa en la fidelización y lealtad de usuarios, pero a nivel multimarca, por lo tanto la estrategia competitiva es especializada ya que se enfoca en una actividad y segmento determinado, además en el país se manejan estos programas pero bajo la modalidad de monomarca, no uniendo varias marcas para brindarle beneficios a los usuarios, en este caso con la acumulación de puntos. Actualmente Kiero no tiene competencia en la acumulación de puntos multimarca.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Teoría sobre el tema técnico:

Kiero International Group es el creador y operador del programa **Kiero**, un modelo de negocio que ofrece lealtad y fidelización de clientes a través del **marketing transaccional**, de forma sencilla es el marketing que busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores y alcanzar los objetivos de la empresa mediante la transacción (intercambio) de bienes o servicios, en el caso de Kiero se negocia un porcentaje de descuento con diferentes marcas y se hace efectivo en las compras de los usuarios de Kiero para acumular **puntos kiero** que son la equivalencia en dinero del porcentaje acordado.

Los **comercios aliados** de Kiero son personas naturales o jurídicas que ha firmado una negociación económica con Kiero, y hacen uso de la aplicación **Kiero Pay**, esta aplicación web gestiona los procesos de acumulación y redención de Kiero Puntos, no requiere instalación de software adicional, garantiza el acceso permanente a la información de las transacciones de cada usuario, segmentadas por comercio aliado. A través de Kiero Pay se puede realizar la inscripción al programa e ir formando una base de datos que contenga correo electrónico, cedula y nombre completo, con el fin de realizar **Minería de datos**, un análisis automático o semi-automático de grandes cantidades de datos para obtener patrones interesantes, en este caso hablamos de hábitos de consumo, estos resultados pueden ser utilizados para generar estrategias entre las marcas que consuman frecuente mente cierto grupo de usuarios y emplear el **Marketing Relacional**, este tipo de mercadeo pretende establecer y cultivar relaciones con los clientes, en este caso las

marcas aliadas, creando vínculos estratégicos según los resultados de la minería de datos y generando actividades o acciones entre dos o más marcas que promuevan una compra a través de concursos.

En Kiero todo se administra por medio del Net Partner que el **CRM**, es un programa o sistema informático donde se ingresan todos los datos de todos los empleados como una especie de bitácora, cada empleado de Kiero ingresa con una clave y una contraseña para gestionar todos los datos y administrar las relaciones con los clientes o marcas aliadas, gestionar las ventas y todo lo relacionado con mercadeo, principalmente cuando se refiere al Marketing relacional.

Todo este sistema tiene como respaldo una **Fiducia**, ente que custodia y recauda el dinero que los aliados aportan a programa por cada acumulación, además, distribuye a los aliados el dinero producto de una redención.

Este programa se hace visible a través de un **sitio web**, el portal www.kiero.co y todas las direcciones web que re-direccionan al mismo.

3.2. Teoría sobre el plan de mercadeo e investigación de mercados:

Más allá de tener un libro o documento en la compañía llamado plan de mercadeo, esto es un compromiso que se debe adquirir por parte de la dirección o gerencia de la organización, con el fin de analizar, estudiar y tomar decisiones frente al mercado y los productos o servicios de la compañía, todo esto se debe hacer a corto y largo plazo.

La dirección debe tener una visión adelante para calcular probabilidades que se pueden convertir en realidad, como avances tecnológicos, reglamentos gubernamentales, rumbo de los competidores, negocios posibles para el futuro, etc (Luther, 2003).

Existen varios tipos de planes de mercadeo, y se califican según sus objetivos. Hay dos principalmente: (Luther, 2003):

Plan de un nuevo producto: Este se prepara para productos, servicios, líneas de producto y lanzamientos de marca. Aunque en esta etapa es un poco vaga la información y algo esquemática, es indispensable comparar y analizar la información que se tenga para obtener unos costos generales y realizar una programación de actividades, aunque no se tenga información previa del mercado y la trayectoria del producto. Cuando hablamos de un plan de mercadeo de un nuevo producto es necesario, hacer suposiciones a partir de productos o servicios similares, este plan se puede concebir desde la creación del producto realizando un plan de desarrollo técnico.

Plan de mercadeo anual: Sirve para productos, servicios o marcas ya establecidos por la compañía y con alguna trayectoria, ya superaron la etapa de lanzamiento. Este tipo de plan es ideal revisarse con periodicidad, en lo posible por lo menos cada año, pues vivimos en un entorno de cambios y las empresas no son ajenas a estos, por eso es necesario revisarlos para hacer una adaptación o adecuación a esos cambios del entorno de la compañía en el interior de la misma. Este plan de mercadeo cuenta con un aspecto muy importante durante su revisión, descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que es posible se hayan pasado por alto, sin olvidar que es un plan para el futuro, que debe llevarnos de la posición actual a una venidera con incógnitas que nos llevan a prever y suponer e investigar la información necesaria (Cohen, 2008).

En el plan de mercadeo es indispensable definir lo que va a lograrse en los próximos meses o los próximos años, estos son los objetivos y la forma de alcanzarlos, convirtiendo esto en el núcleo del plan de mercadeo. El responsable directo del cumplimiento del plan de mercadeo es el gerente o director de mercadeo, de no existir este cargo, las personas que se encargan de estas funciones como en comunicaciones, gerencia de ventas y las personas que realicen dichas actividades deben hacerlo (Luther, 2003):

Para elaborar un plan de marketing es necesario reunir gran cantidad de información de diferentes fuentes, con el fin de establecer las estrategias, tácticas, metas y objetivos concretos.

Todo plan de mercadeo debe contar con una estructura que evite al máximo omitir información importante y organizarla de forma lógica. Esta estructura se construye de la siguiente manera: (Cohen, 2008):

Sumario ejecutivo: Es la sinopsis o resumen del plan, donde se incluye la definición del producto o servicio, con su diferencial ante la competencia, ventajas, beneficios, y debe dejar claro qué se sabe, de qué se habla, cuál es la propuesta a futuro y las razones probables de tener éxito. Aunque este sumario al ser un resumen se realiza al final de tener el plan, debe ser situado al inicio del documento.

Introducción: Se detallan las características del proyecto. El objetivo es describir el producto de una forma tan sencilla que cualquier lector pueda entenderlo, independiente de

conocer o no la compañía, además debe quedar claro que se pretende hacer con el producto o servicio.

Análisis de la situación: Es la indagación del entorno o situación con la que se enfrenta el producto o servicio donde se deben analizar 4 aspectos:

- *Las condiciones generales*, que se refieren a la demanda y las tendencias de los clientes potenciales a los que va dirigido el producto o servicio, razones de compra de los posibles clientes, condiciones socioeconómicas del target, situación económica del mercado, nivel tecnológico del producto y posibilidades de ser reemplazado el producto con facilidad por otro.

- *Las condiciones neutras*, se analiza directamente el factor financiero como la administración pública, legislación regional y/ nacional que pueda afectar la comercialización del producto o servicio, conveniencia de impulsar la comercialización con publicidad y situación de los medios de comunicación.

- *Las condiciones de la competencia*, son los competidores directos e indirectos del producto o servicio, es un factor del entorno que actúa directamente en oposición a los intereses de la compañía respecto al producto o servicio. Aquí se presentan no solo los competidores, si no también sus productos, planes, experiencias, Know how, recursos, canales de distribución, proveedores y estrategias.

- *Las condiciones de la empresa*, describe la posición de la compañía y con que recursos cuenta. Se especifican los mismos aspectos de la competencia, sus productos, planes, experiencias, Know how, recursos, canales de distribución, proveedores y estrategias, etc.

El mercado – objetivo: En este punto se describe lo más exacto posible a los clientes, qué, dónde, cuándo, por qué, cómo, cuánto y con qué frecuencia compran. Se trata de segmentar, aunque es posible que muchas personas estén dispuestas a comprar el producto o acceder al servicio que se ofrece, no todas las personas están predispuestas hacerlo, por esto se hace una selección de público con el fin de satisfacer como es debido a los clientes que requieren por sus condiciones específicas dicho producto o servicio. Para definir el mercado – objetivo se emplean los siguientes criterios:

- Aspectos demográficos, edad, sexo, nivel socioeconómico, nivel educativo.
- Aspectos geográficos, ciudad, región, país, zona territorial a la que pertenece.
- Aspectos psicográficos, modo de pensar, actitudes.
- Aspectos sobre su estilo de vida, actividades, intereses, opiniones.

Problemas y oportunidades: Aunque es probable que ya se haya hablado anteriormente de estos dos aspectos, en este punto es indispensable reformularlos, enumerarlos y explicarlos detalladamente, agrupando por un lado los problemas y por otro las oportunidades; indicando como se va a sacar provecho de las oportunidades y como se van a enfrentar los problemas, enfatizando en la forma de actuar a la hora de ejecutar el plan. Todo esto ayuda favorablemente a quienes asignan los recursos para proyecto.

Objetivos y metas de mercadeo: Es lo que se propone alcanzar con el plan de mercadeo. Aquí se expone detalladamente que se pretende hacer respecto a las ventas, optimización de los recursos o presupuesto de mercadeo, rendimiento de la inversión o cualquier meta que sea relevante. Es importante tener en cuenta dos aspectos:

- Deben ser documentados los objetivos y las metas con gran precisión, no es suficiente con decir que se quiere con el producto o servicio, eso sería ser objetivo general, es necesario e indispensable metas concretas producto del objetivo, como cuanto se pretende ganar en un año respecto al porcentaje del mercado.

- Los objetivos y las metas deben ser compatibles entre sí.

La estrategia de mercadeo: Es la descripción de cómo se van a lograr las metas, además de analizar las posibles reacciones de la competencia ante la estrategia planteada y los medios o formas de aprovechar las oportunidades. Hay 3 clases de estrategias:

- El Diferenciar el producto propio de los productos de la competencia, busca atender necesidades de un público potencial.

- Un segmento o especialización, con un enfoque competitivo reducido.

- Situar el producto en una posición líder respecto a los costos, busca producir y vender a costos más bajos.

Tácticas de mercadeo: Son acciones que muestran o guían el modo de ejecutar las estrategias, se enumeran y programan las actuaciones o tareas requeridas para la ejecución de la estrategia en base a las 4P (Producto, Precio, Promoción y Plaza). Todas estas acciones también son llamadas variables estratégicas.

Ejecución y control: Es el análisis del punto de equilibrio y todos los datos que sirvan para controlar el proyecto una vez puesto en marcha. Se calculan previsiones de ventas, saldo efectivo por meses y períodos de tiempo, se hace el presupuesto mensual y los costos iniciales. Toda esta información permite asegurar el buen funcionamiento del proyecto.

Al final se realiza un resumen donde se recopile toda la información consolidada en el plan de mercadeo.

Es indispensable unir todo el material o información en un esquema claro que permita actualizar la información y leerla de forma lógicaautor William A. Cohen propone un formato práctico para introducir la información y realizar el seguimiento adecuado. En esta figura podremos ver la forma de llenarlo y leerlo.

Tabla 1. Planilla control actividades plan de mercadeo.

Tarea	Semanas transcurridas desde el comienzo												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Investigación secundaria de los factores demográficos y generales	→												
Estudio de mercado sobre la demanda potencial	→												
Estudio de las condiciones de la competencia y de las de la empresa	→												
Investigación de las condiciones neutras		→											
Establecimiento del objetivo, las metas y la estrategia global				→									
Desarrollo y especificación de las tácticas; estudios de marketing adicionales						→							
Preparación y cálculo de la ejecución y del control								→					
Redacción y elaboración del plan de marketing									→				

Fuente: Cohen, W. (2008). El Plan de Marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica. Segunda Edición. España: Ediciones Deusto.

Todo nuevo producto o servicio debe tener respaldo de un plan de mercadeo que proporcione una rentabilidad que garantice recuperar la inversión de tiempo y dinero y a su vez este plan debe determinar la estrategia de la empresa, donde los especialistas de mercadeo busquen y propongan oportunidades para la empresa y aplicar rigurosamente la segmentación de mercados y posicionamiento, con el fin de determinar la dirección a tomar adecuada. Además de esto, esos especialistas tienen otras dos misiones importantes: la primera, desarrollar las cuatro P (Producto, precio, plaza y promoción); y la segunda, implantar el plan y controlar los resultados para que no se desvíen del plan y el mix de marketing. (Kotler, 2004)

El autor Philip Kotler, plantea 10 pecados o errores a la hora de plantear un plan de mercadeo, sin embargo plantea clara mente la forma de darles solución, a continuación presento un esquema que resume estos errores y sus respectivas soluciones.

Tabla 2. Pecados del plan de mercadeo.

ERROR O PECADO	INDICIOS	SOLUCIÓN
La empresa no está suficientemente focalizada en el mercado y orientada hacia el consumidor	Identificación deficiente de los segmentos de mercado	Adaptar técnicas de segmentación avanzadas: segmentación de beneficio, de valor y de lealtad
	No existen incentivos para tratar al cliente especialmente bien	Tener más cercanía con el consumidor a través de emailing, teléfono, etc para retroalimentarse
	Carencia de líderes de segmentos de mercado	Especializar a la fuerza de ventas
La empresa no conoce totalmente a sus clientes objetivos	Último estudio de consumidores se hizo hace 3 años	Realizar una investigación de mercado exhaustiva
	Los productos de la competencia se están vendiendo mejor	Establecer paneles de clientes y utilizar técnicas más analíticas
	Elevado nivel de devoluciones y quejas	
La empresa tiene que definir y controlar mejor a sus competidores	Focalización en los competidores directos, dejando a un lado los secundarios	Contratar empleados de la competencia y preparar ofertas similares a las de ellos
	Carencia de un sistema que permita reunir y distribuir la inteligencia competitiva	Establecer un líder de inteligencia competitiva y estar actualizados de nuevas tecnologías
La empresa no gestiona bien sus relaciones	Empleados, proveedores, distribuidores e inversionistas insatisfechos	Gestionar relaciones en función de mejorarlas a través de planes de incentivos, herramientas tecnológicas como intranet, newsletter y CRM.
La empresa no se le da bien gestionar nuevas oportunidades	En los últimos años no se han identificado oportunidades	Diseñar un sistema de flujo participativo, donde todos los colaboradores de la empresa puedan aportar identificando oportunidades y nuevas ideas
	La mayoría de las nuevas ideas han fracasado	
El proceso de planificación de marketing es deficiente	Los planes carecen de un medio para simular implicaciones financieras estratégicas	Consultar con expertos de marketing qué harían ante cambios si le dieran 20% más de presupuesto y 20% menos de presupuesto
	Los planes carecen de planificación de contingencia	Organizar plan de premios a los que entreguen mejores planes y resultados anuales

Hay que reforzar políticas de productos y servicios de la empresa	Muchos productos y algunos están perdiendo dinero	establecer sistema para identificar productos débiles para mejorarlos o eliminarlos
Capacidad de creación de marca y comunicación es débil	El mercado objetivo no sabe mucho de la empresa	Mejorar estrategias de creación de marca y difusión
	La empresa hace poca evaluación del ROI de sus programas promocionales	Desarrollar mentalidad financiera en los expertos de marketing
La empresa no está organizada para llevar a cabo un marketing eficiente	El director de mercadeo y su equipo no son eficientes y carecen de suficiente conocimiento del tema	Nombrar un líder fuerte que desarrolle habilidades en el equipo
	Hay mala comunicación y entendimiento entre mercadeo y ventas	Mejorar relaciones entre departamentos y promover el trabajo en equipo para ver resultados
La empresa no ha hecho máximo uso de la tecnología	Sistema de automatización de ventas está anticuado	Instalación de software apropiados y ayuda de internet
	grupo de marketing carece de modelos de soporte de toma de decisiones	Desarrollar cuadros de mando

Fuente: Kotler, P. (2004). Los 10 pecados capitales del Marketing, indicios y soluciones. Nueva Jersey: Edición Gestión 2000.

Una empresa que cuente con un plan de mercadeo tiene mayores probabilidades de ser exitosa en su desempeño y mercadeo en que compita, pues esta herramienta brinda claridad y define los focos de las diferentes áreas para garantizar el logro de los objetivos. Una empresa sin plan de mercadeo puede funcionar, pero sin la garantía de ser sostenible en el tiempo a largo plazo y posiblemente sin la oportunidad de crear valor.

Para construir un plan de mercadeo se puede requerir dos semanas, un mes, dos meses o hasta más, todo depende del tamaño de la compañía y la información que se tenga respecto al mercado y su entorno, lo que es muy claro independiente del tiempo que requiera realizar un plan de mercadeo, es que se debe hacer con suficiente tiempo o anticipación para garantizar que se van a tener en cuenta temas importantes, que se van a diseñar estrategias que correspondan a la

realidad y al mercado que los rodea y que se van a tomar las decisiones acertadas (Ballesteros, 2013).

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Determinación de los factores clave de éxito:

- **Dirección o Gerencia General:** Tener un gerente capacitado con claro conocimiento del mercado colombiano, que planea, investigue y escuche a su equipo. Que tome decisiones acertadas y lo más importante establezca buenas relaciones con los clientes y proveedores.

- **Plataforma Tecnológica:** Tener una plataforma o sistema propio que permita el manejo y seguimiento de la operatividad de las transacciones, que tenga una certificación de seguridad que brinde confianza a los comercios.

- **Personal Capacitado:** Profesionales calificados que generen ideas e impulsen la empresa con su experiencia, además contar con directores de área que guíen y planifiquen las acciones del resto del equipo.

- **Capital:** Tener músculo financiero para posicionar la marca y los servicios que se ofrecen, es indispensable contar con publicidad masiva y digital, ya que cada día surgen nuevos competidores en el mercado que cuentan con capital para su posicionamiento.

- **Respaldo:** Contar con una alianza, experiencia o profesional que genere credibilidad y confianza a la hora de hacer una negociación.

4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo:

4.2.1. Político:

“Los TLC en Colombia”, Actualmente Colombia cuenta con varios Tratados de Libre Comercio como el de la Comunidad Andina, Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi), Chile, México, Canadá, los países miembros de Efta (Islandia, Liechtenstein, Suiza y Noruega), las economías del Triángulo Norte de Centroamérica, EE. UU. y la UE. A todos estos tratados vigentes se le suman unos cuantos que están en negociación y se espera un pronto acuerdo como: Corea del Sur y Costa Rica, y hay negociaciones en curso con Panamá, Turquía, Japón e Israel. Todo esto implica el ingreso de muchos y diversos productos que entrar a competir con nuestra industria en precio, calidad y volumen. Si comparamos Colombia con otros países de la región la lista es corta y Colombia poco competitiva (Correa, 2013).

4.2.2. Económico:

“Consumidor: más fiel a la marca y menos pendiente del precio”, Según una encuesta realizada por Kantar Worldpanel para conocer las preferencias y evolución del consumidor colombiano, se hallaron los siguientes datos:

- Los colombianos están comprando 4 veces más de lo que compraban el año pasado, incluyendo más categorías de productos.

- El 50% de los 200.000 hogares encuestados han aumentado su fidelidad por las marcas, incrementando el volumen de compras de sus marcas preferidas

- El 70% de los hogares encuestados prefieren pagar más por un producto que ofrezca mayor calidad y ventajas, el precio ya no es tan determinante a la hora de comprar ya que se buscan marcas de alto valor, no las más baratas.

- Los estratos medios y bajos recurren a las mismas marcas para efectuar sus compras (Consumidor: más fiel a la marca y menos pendiente del precio, 2014)

“Faltan Retos en la competitividad: industrial”, Durante el Congreso de Confecámaras 2014, realizado el 4 y 5 de septiembre en Cartagena de Indias, los empresarios reunidos concluyeron que a pesar de los avances de Colombia, somos poco competitivos en aspectos como infraestructura, innovación y educación. Según el presidente de Fenalco, Guillermo Botero, una muestra de la falta de innovación son las pocas patentes que se registran en Colombia en comparación de otros países. A pesar de esta conclusión a la que llegaron los empresarios, es importante destacar que durante el último año Colombia se ubicó en el puesto 66 a nivel mundial de competitividad, subiendo 3 puestos (Faltan retos en competitividad: industria, 2014).

“El sector más dinámico: el comercio”, Según el reporte de Confecámaras, el sector más dinámico en Colombia durante el primer trimestre de este año es el Comercio, con 34.792 empresas, este crecimiento representa el consumo al por mayor y al por menor. Este crecimiento empresarial fortalece el sector comercio brindando empleo e incremento económico (Reina, 2014).

“Ecommerce en Colombia, el negocio de hoy”, En comparación de los países de la región, Colombia aún presenta un bajo índice de transacciones online, pero también es cierto que el comercio electrónico en este país avanza rápidamente. Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico existen más de siete millones de usuarios que comercializan sus productos por internet proyectando un incremento de ventas online en un 45% respecto al año pasado. Compañías como Linio, Mercado Libre y Dafiti son las pioneras en este negocio en Colombia, pero se avecina la entrada de nuevos competidores extranjeros que harán más competitivo este negocio (Forero Oliveros, 2014).

4.2.3. Tecnológico:

“Redes financieras en Colombia”, Actualmente en Colombia existen 2 redes financieras que son las encargadas de administrar los sistemas de pago por medio de los datafonos de las franquicias Visa y Mastercard y todos sus bancos asociados entre los que se encuentran: Banco BBVA; Banco Santander; Banco de Occidente; Bancolombia; Banitsmo; HSBC; Citybank Colombia; Banco Davivienda; Granbanco; Multibanca Colpatria; Banco de Crédito; Banco Colmena; Banco de Bogotá; Banco AV Villas; Banco Agrario; Banco Caja Social BCSC; Banco Popular; Banco GNB Sudameris e Inversora Pichincha. Estas dos redes llamadas Redeban y Credibanco son las que manejan el duopolio de las transacciones en los establecimientos comerciales de Colombia, dividiéndose entre ambas el 100% del mercado Colombiano (Peláez, 2013 & Credibanco, Redeban y 19 bancos no cumplieron compromisos: SIC, 2008).

“Startup y tecnología en América Latina”, Suramérica ha ido incrementando su competitividad en cuanto al desarrollo tecnológico y la creación de emprendimientos como las startup, los países más destacados de esta región son Chile, Argentina, Brasil y Perú comparados con el resto de los países de América latina. Con la generación de este tipo de emprendimiento se promueve la competitividad e innovación, aunque países como Colombia y México también han incursionado en las startup, aún no alcanzan el desarrollo tecnológico de Chile, Brasil y Argentina que están penetrando en todo el mercado latinoamericano (Castrejón, 2014).

4.2.4. Legal:

“Ley estatutaria 1581 de 2012”, Esta es la ley de Protección de Datos Personales o Habeas Data, la cual protege el derecho que tienen cada persona a informar, conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recolectado sobre ella, en lo que comúnmente llamamos bases de datos, tanto para entidades públicas y privadas. Los datos a los que se refiere esta ley son: documento de identidad, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, lugar de residencia, correo electrónico, número de teléfono o celular, etc. Esta información es usada comúnmente por empresas para realizar campañas de emailing, enviar mensajes de texto y segmentar los mensajes según las bases de datos.

El no cumplimiento de esta ley puede generar sanciones por parte de La Superintendencia de Industria y Comercio como:

- Multas personales o institucionales hasta por 2.000 SMLV. Estas multas pueden ser sucesivas siempre y cuando continúen con el incumplimiento o mal uso de los datos

- Suspensión de las actividades relacionadas con la manipulación de base de datos hasta por 6 meses.

- Cierre inmediato y definitivo de las actividades relacionadas con bases de datos (Protección de datos personales, s/f).

4.3. Análisis DOFA:

Tabla 3. Análisis DOFA.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
No existen canales o lineamientos claros para la comunicación interna entre las áreas y el personal	Actualmente se está presentando un cambio de comportamiento del consumidor que lo hace más fiel a las marcas con mayor calidad, es una oportunidad vincular estas marcas al programa y hacer sus clientes leales.
Falta de claridad en los procesos y en los pocos que hay no se cumplen por parte del personal	
Poco personal calificado, con el ánimo de reducir costos la mayoría de los casos se contrata personal sin estudios y sin experiencia	Crecimiento del sector comercio con el surgimiento de nuevas empresas que se pueden vincular al programa
No hay solvencia económica para contratar personal ni realizar acciones de mercadeo que permitan un posicionamiento	Implementar la acumulación de puntos en las compras online, ya que actualmente ningún programa tiene ese beneficio. Además el ecommerce está creciendo en el país.
No hay referentes de este mismo modelo exitoso, no es un modelo comprobado	
No hay manual de funciones de los empleados	Segmentación de bases de datos para llegar efectivamente a los usuarios por medio de campañas de emailing y mensajes de texto, incluso comercializar este servicio para las marcas aliadas de sus campañas propias.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Se cuenta con una plataforma tecnológica que permite tener el reporte en tiempo real de las transacciones y acumulaciones de puntos de los clientes finales, sin necesidad de datáfonos ni contratos con redes financieras	Con el ingreso de marcas extranjeras por el TLC, es posible el ingreso de un programa de fidelidad como Aire Miles, con más reconocimiento y capital.
Se cuenta con un CRM para administrar las relaciones comerciales	

Base de datos con alrededor de 4 millones de personas a nivel nacional para realizar las campañas de emailing y mensajes de texto.	Poca competitividad a nivel tecnológico en comparación con Chile, Argentina y Brasil que están penetrando fuertemente en el mercado Colombiano, podrían llegar con otra plataforma más eficiente y otro programa más agresivo
Este programa tiene un gran diferenciador y es convertir los puntos en dinero en efectivo en el momento de la redención y le permite al cliente final decidir el producto y la marca deseada para la redención.	No se cuenta con un respaldo financiero como Credibanco y Redeban para el manejo de las transacciones
Este programa le reduce costos a los comercios en desarrollos tecnológicos, publicidad e implementación de un programa de fidelidad.	Se debe tener mucho cuidado con el origen y manejo de las bases de datos, con el fin de evitar una sanción.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Análisis al interior del sector industrial:

4.4.1. Estructura en que compite la empresa:

Si hablamos de un programa de fidelización multimarca por medio de puntos, se puede decir que Kiero es un MONOPOLIO, pues actualmente en Colombia no existe un programa que una o vincule muchas marcas o comercios en una red donde se obtienen beneficios a través de la acumulación de puntos, y más si estos se pueden redimir en cualquier comercio afiliado por el producto que el usuario escoja del almacén o comercio que elija. Adicionalmente no cuenta con ninguna tarjeta o forma de carnetización, con solo proporcionar el número de cédula a la hora de comprar se accede al beneficio, previamente se haya realizado la inscripción en el portal.

Si solo hablamos de un programa de fidelización multimarca, Kiero se encuentra en una competencia pura, ya que actualmente existen en Colombia y en Medellín diferentes programas de fidelización multimarca, pero todos tienen en común que ofrecen un descuento efectivo en las compras que se realicen en los comercios afiliados y los beneficiarios al programa se carnetizan

con una tarjeta de banda magnética, esta permite efectuar el descuento de la compra por medio de un datáfono o Tablet que se instala en los puntos de venta. Algunos ejemplos de estos modelos son: Tarjeta Intelecto, CityPoints, Tarjeta Une Más y próximamente la tarjeta EPM.

4.4.2. Análisis de los competidores:

Tabla 4. Análisis de los competidores.

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	CARACTERISTICAS	PÚBLICO	COMERCIOS ALIADOS	BENEFICIO	COBERTURA
Tarjeta Intelecto - El Colombiano	Es una tarjeta que reciben los suscriptores del periódico El Colombiano, al presentarla en los establecimientos aliados a El Colombiano, el usuario recibe descuento por las compras realizadas. ES MULTIMARCA. Funciona por medio de datáfonos.	Hombres, mujeres y universitarios, jóvenes ejecutivos y empresarios de estratos 4 al 6. Que les interesa la opinión pública y mantenerse informados. Principalmente se enfocan en las zonas de El Poblado y Envigado.	Automóviles: 21 establecimientos Cultura – Entretenimiento: 20 establecimientos Gastronomía: 36 establecimientos Hogar: 34 establecimientos Hoteles y turismo: 18 establecimientos Moda: 36 establecimientos Vida sana: 39 establecimientos	Descuento en compras al presentar la tarjeta	Local, Antioquia. Principalmente Medellín
CityPoints	Es una tarjeta que se adquiere al comprar en un establecimiento afiliado a Citypoints, funciona por medios de unos ipad instalados en los comercios. Se acumulan puntos cuando se paga la cuenta al poner la tarjeta sobre el ipad, se escanea y se cargan los puntos. Los principales comercios aliados son restaurantes. ES MULTIMARCA.	Hombres y mujeres con poder adquisitivo, ejecutivos que por lo general almuerzan en restaurantes. De estratos 4 al 6.	Medellín: 28 establecimientos Bogotá: 29 establecimientos	Por cierta cantidad de puntos acumulados, se reciben bonos de descuento en los comercios aliados a la hora de efectuar otra compra o consumo.	Medellín y Bogotá
Tarjeta Éxito	Es una tarjeta que brinda un cupo crediticio que puede ser empleado en compras en El Éxito u otros establecimientos, además permite realizar avances en efectivo. Brinda la posibilidad de tener viajes, servicios para vehículos, etc. Por las compras realizadas en los almacenes Éxito se acumulan puntos, sólo con dar el número de la cédula. MONOMARCA	Hombres y mujeres de 18 años en adelante de estratos socioeconómicos del 3 al 6.	Cerca de 1.700 comercios asociados y más de 15.000 puntos de venta.	Es una tarjeta de crédito que ofrece descuentos en el Éxito por pagar las compras con esta tarjeta. Brinda historial crediticio. Además de acumular puntos por las compras y redimirlos por artículos.	Nacional

Cencosud	Es una tarjeta de crédito que se puede utilizar en los diferentes supermercados como Easy, Metro, Jumbo. Este programa de fidelización se originó en Chile y se ha ido expandiendo en Latinoamérica posicionándose en Argentina, Perú, Brasil y Colombia. Ofrece descuentos por los pagos con la tarjeta. Este programa de fidelización lo llaman RETAIL FINANCIERO que se compone de: Seguros París, Banco París y Tarjeta Cencosud. Se acumulan puntos al comprar solo dando el número de la cédula. MONOMARCA	Hombres y mujeres de 18 años en adelante de estratos socioeconómicos del 2 al 6.	Metro: Retail para estratos del 1 al 3. Cencosud: Retail para estratos del 4 al 6. Easy: Almacén especializado en construcción y herramienta.	Es una tarjeta de crédito que ofrece descuentos en Cencosud por pagar las compras con esta tarjeta. Brinda historial crediticio. En la publicidad se refieren a la tarjeta como tarjeta de crédito. Además se acumulan puntos por las compras realizadas.	Nacional, 9 ciudades de Colombia
UNE Más	Es una tarjeta a la que pueden acceder los suscriptores o usuarios de UNE HOGARES. Por medio de esta tarjeta se acumulan puntos que se pueden redimir en un catálogo de productos. MULTIMARCA.	Hombres y mujeres de 18 años en adelante, de estratos del 3 al 6.	84 comercios aliados	Premios, sorteos y descuentos en establecimientos aliados presentando la tarjeta UNE MÁS.	Antioquia y eje cafetero.
Millas Bancolombia	El programa Millas Libres Bancolombia es un programa de recompensa para los clientes con Tarjeta de Crédito Bancolombia (MasterCard, Visa y American Express). Por las compras realizadas con la tarjeta de crédito se acumulan millas o puntos. MONOMARCA.	Este programa va dirigido a los clientes del segmento Personal, Personal Plus y Preferencial. Altos ejecutivos con poder adquisitivos de estratos del 4 al 6.	Entre bonos y productos, aproximadamente 90 por catálogo	Para redimir las millas hay un catálogo de productos. Los usuarios de este programa por su quehacer por lo general redimen sus millas por tiquetes aéreos. De Avianca y Taca.	Nacional

Fuente: Elaboración propia.

A finales del año 2014, surge un nuevo programa de fidelidad del estado que se convierte en el competidor principal, aunque desde su dirección y ejecución no hay claridad en muchos aspectos de su funcionalidad está saliendo al aire en diciembre de 2014.

Tarjeta somos EPM: es una tarjeta con la que se carnetizan los ciudadanos que deseen registrarse de la ciudad de Medellín y el área Metropolitana. Actualmente no se ha realizado el lanzamiento del programa y no se ha definido el manejo y funcionamiento de muchas cosas.

Acumulación: Solo se acumula con el uso de la tarjeta o plástico de banda magnética. Y se puede acumular de la siguiente manera donde te dan unos puntos fijos por cada uso:

- Pago oportuno de tu factura de servicios: **300 puntos mensuales**, siempre que pagues **máximo hasta la fecha con recargo** indicada en tu factura.

- Pago cumplido de tu factura durante 3 meses seguidos: Por ser constante en tus pagos te damos **trimestralmente 3.000 puntos**.

- La instalación de nuevos servicios de EPM: **14.000 puntos**.

- Uso de tu Crédito para el hogar: **1.500 puntos**.

- Inscripción de tus servicios en Factura Web: **14.000 puntos**.

- Pagos en canales digitales: **1.000 puntos mensuales**.

- Compras en establecimientos aliados: **por cada \$1.000 puntos**













Redención: Aunque no se ha definido el valor del punto promocionan las siguientes formas de redención:

- Pago de la factura de EPM
- Pago de la cuota de tu Crédito para el hogar
- Redención en productos del catálogo
- Redención en establecimientos aliados

Aunque actualmente tienen unas alianzas con establecimientos comerciales, no tienen claridad del beneficio para el comercio, aparte de salir en el portal y probablemente en algunas

piezas publicitarias. Tiene una gran ventaja y respaldo que es la marca EPM, esto les facilita la negociación de alianzas y la credibilidad y aceptación por parte de los usuarios, además de su gran alcance al ser monopolio en la prestación de servicios públicos.

Figura 1. Aliados tarjeta somos EPM.

 <p>Cirugía y Salud Salud</p> <p>45 puntos por cada \$ 1.000</p>	 <p>Tienda de la piel Salud</p> <p>150 puntos por cada \$1.000</p>	 <p>Soat Express Servicios</p> <p>75 puntos por cada \$ 1.000</p>	 <p>Gymboree Entretención</p> <p>300 puntos por cada \$ 1.000</p>
 <p>Lingo Educación</p> <p>150 puntos por cada \$ 1.000</p>	 <p>Mundo Yamaha Vehículos y Transporte</p> <p>15 puntos por cada \$ 1.000</p>	 <p>Colchones Pétalo Hogar</p> <p>150 puntos por cada \$ 1.000</p>	 <p>Olga Calle Moda</p> <p>105 puntos por cada \$ 1.000</p>
 <p>Auteco Vehículos y Transporte</p> <p>30 puntos por cada \$ 1.000</p>	 <p>Multihogar Hogar</p> <p>30 puntos por cada \$ 1.000</p>	 <p>Safari Deportes/hobbies</p> <p>105 puntos por cada \$ 1.000</p>	 <p>Distrihogar Hogar</p> <p>105 puntos por cada \$ 1.000</p>

Fuente: Somos Grupo EPM. (s/f). Listado de alianzas. Recuperado de: <https://www.somosgrupoepm.com/alianzas>

4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas:

Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores:

- **Hay barreras de entrada, y son difíciles de franquear.** Actualmente en la ciudad de Medellín existen programas de fidelidad muy posicionados como la Tarjeta Éxito e Intelecto que es el líder en la implementación de programas de lealtad multimarca. Es difícil la entrada de nuevos competidores por el posicionamiento de los modelos existente y la aceptación que han tenido tanto en los comercios como en el consumidor final.

- **Diferenciación de los productos.** Actualmente existen 3 modelos de fidelización, el monomarca, multimarca con descuentos y multimarca con puntos, a pesar de tener alguna diferenciación, los que tienen mayor acogida son los monomarca y multimarca con descuentos. Los modelos de lealtad multimarca no se han implementado en compras online.

- **Cuanto capital se necesita.** Se requiere de gran capital para posicionar este modelo, ya que es un servicio masivo se requiere de gran fuerza publicitaria y hay modelos existentes muy posicionados con el respaldo de grandes marcas. Es muy importante tener en cuenta que se debe contar con una inversión económica importante en el tema de tecnología.

- **Tecnología mejorada o ventajas tecnológicas.** La gran mayoría de los modelos de fidelización y lealtad funcionan con una tarjeta de banda magnética que requiere de una red financiera y sus datáfonos para efectuar el incentivo, sin embargo se han desarrollado plataformas tecnológicas que operan sólo con acceso a internet y eliminan la producción y uso de la tarjeta,

haciendo que se prescinda del uso de la red financiera y por ende de sus datafonos, estos sistemas funcionan solo con el número de la cédula de ciudadanía del cliente final.

- **Demandas judiciales.** Los modelos o programas de fidelización son una herramienta de mercadeo que está cogiendo mucha fuerza actualmente, como está basado en la cantidad de usuarios o clientes finales que compran en determinados comercios, es de gran importancia recolectar sus datos para segmentarlos y hacerles llegar mensajes promocionales de su interés. Desde hace algún tiempo se estableció una ley que protege los datos llamada el Habeas Data, por el uso de las bases de datos hay gran posibilidad de demandas y quejas que lleven a consecuencias judiciales que impliquen más costos.

En conclusión, la entrada de nuevos competidores es compleja por lo posicionados, respaldo y trayectoria que tienen los demás modelos de fidelización monomarca y multimarca con descuentos. En caso de ser posible el ingreso de un nuevo competidor debe tener el respaldo de una gran marca o compañía, debe contar con un diferenciador atractivo para los comercios y el cliente final y debe tener capital para invertir en posicionamiento.

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores:

- **La tendencia a sustituir por parte del comprador.** Los comercios tienen una amplia variedad de opciones frente a los programas de fidelización a los cuales pueden acceder, según les parezca más rentable y afecte menos el precio con una comisión. Incluso podrían sustituir un programa de fidelización externo por uno propio según el tamaño y puntos de venta del comercio.

- **La evolución de los precios de los suministros sustitutos.** Cada día las empresas o programas de fidelización multimarca son más competitivos, pues los porcentajes de negociación o comisión para darle los puntos al usuario son cada vez más bajos, también se está empleando la modalidad de canje como lo hace El Colombiano, ya que no hay dinero efectivo en la negociación, si no que se intercambia pauta en el periódico a cambio de los descuentos que se le ofrecen a los consumidores.

- **La percepción del nivel de diferenciación de los productos.** Los comercios tienen una percepción de diferenciación según las características del programa de fidelidad, si es con descuentos, si es con puntos, si es monomarca o multimarca, si es transaccional o con fee y lo más importante el nivel de cobertura y posicionamiento del programa, estas dos últimas son muy valiosas para el comercio.

En conclusión, los proveedores o en este caso particular los comercios tienen un nivel de negociación muy alto, son muchas las gamas y factores que diferencian y benefician al comercio, además de la gran cantidad de oferta que se incrementa cada día más. Es importante resaltar que también se pueden implementar programas propios incluso desde un Excel que minimiza costos.

Fuerza 3: Poder de negociación de los compradores:

- **El volumen de compras.** Para el consumidor final es beneficioso un programa de lealtad y fidelización si carga a un mismo programa todas sus compras, en ese momento es que se reciben beneficios. Sin transacciones o compras no hay beneficios en ningún programa de fidelización.

• **Las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor.** Los clientes finales pueden acceder a uno o más programas de fidelización y lealtad, pueden tener tarjeta Intelecto, Tarjeta Éxito, City points, Puntos Kiero, etc. Cuando un cliente es beneficiario de varios programas tienen todas las opciones y facilidades de hacer válido el beneficio de descuento o acumulación de puntos que desee, nunca se puede hacer válido 2 beneficios o descuentos en la misma compra. Las facilidades de cambiarse de proveedor están al alcance del cliente.

• **La disponibilidad de información para los compradores.** Cuando un cliente está en un comercio y se dispone a efectuar una compra, tiene toda la información a su alcance por lo general en las cajas hay material P.O.P. que informan el beneficio o beneficios a los que puede acceder en dicho establecimiento. En ese momento el cliente elige el programa que más le convenga para recibir un descuento o acumular puntos. Por lo general también se informan alianzas y descuentos especiales por medio de emailing y mensajes de texto.

• **Qué tan sensibles son los compradores con respecto al precio.** El cliente final es completamente sensible al precio cuando se accede por medio de un programa de fidelidad y lealtad a un descuento efectivo en el momento de la compra. En este caso el programa que más descuento le brinde como beneficio es el que hacen válido.

• **Las ventajas diferenciales de nuestro producto.** Los puntos Kiero son atractivos porque son válidos en muchos comercios de diferentes categorías y la acumulación de puntos funciona como dinero en efectivo que luego se puede redimir en el producto y comercio deseado.

Es un programa de beneficio que funciona a largo plazo, sin embargo muchas veces es más atractivo para el cliente final un descuento inmediato en su compra.

En conclusión, el cliente final tiene todo el poder y la información a su alcance, acceden a todos los programas de fidelidad pero no precisamente para ser fieles, por el contrario, lo hacen para recibir un beneficio que se refleje en un descuento, un obsequio o comprar un producto prácticamente gratis. Otra realidad es que todos los comercios se vinculan a todos los programas de fidelidad que sea posible y le dejan la opción al consumidor final de decidir que beneficio quieren efectuar.

Fuerza 4: Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

- **Qué tan propenso es el comprador a sustituir.** Los clientes finales y los proveedores o comercios son completamente propensos a sustituir el servicio, incluso ambos acceden a diferentes programas de fidelización para emplearlos en el momento que resulte más beneficioso para ellos.

- **Los precios de los productos sustitutos.** Cada día los precios son más competitivos y menos rentables frente a los programas de fidelización, las empresas que sacan un programa de estos, específicamente los multimarca, cada día hacen las comisiones de acumulación más flexibles, con el fin de no afectar la rentabilidad del comercio, pero esto afecta la rentabilidad de empresa creadora del programa o servicio.

- **El nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del producto o servicio.** Para los proveedores la percepción de un programa de fidelidad radica en 2 aspectos importantes: la comisión o precio negociado y posicionamiento del programa que les lleve clientes. Para el proveedor un programa de fidelización representa un descuento que van a otorgar a ciertos clientes, su beneficio serían los nuevos consumidores que lleguen.

- **La existencia de suficientes proveedores.** Hasta el año pasado solo se hablan de 2 o 3 programas de fidelidad fuertes, actualmente son demasiados los programas que han surgido y mucho más bajo el modelo de multimarca.

En conclusión, es completamente probable que ingresen cada día al mercado nuevos programas de fidelidad, incluso se estima el ingreso de programas del exterior por el ingreso de comercios Europeos, chinos y de Estados Unidos que se han ido posicionando en la ciudad, estos programas de fidelidad vienen de Estados Unidos, donde son muy fuertes, tienen músculo financiero y gran trayectoria.

Fuerza 5: La rivalidad entre los competidores:

- **El poder que tengan la competencia.** Tanto la competencia de los programas de fidelidad monomarca y multimarca está muy posicionada en Medellín, cuentan con el respaldo de grandes marcas las cuales no tienen como razón social la implementación de un programa de fidelidad, crearon ese servicio como un valor agregado que los hace aún más fuertes.

- **La amenaza de que surjan nuevos proveedores.** Es una constante amenaza el surgimiento de nuevos programas de fidelidad, incluso es muy probable que se genere la penetración de competidores extranjeros como Airmiles.

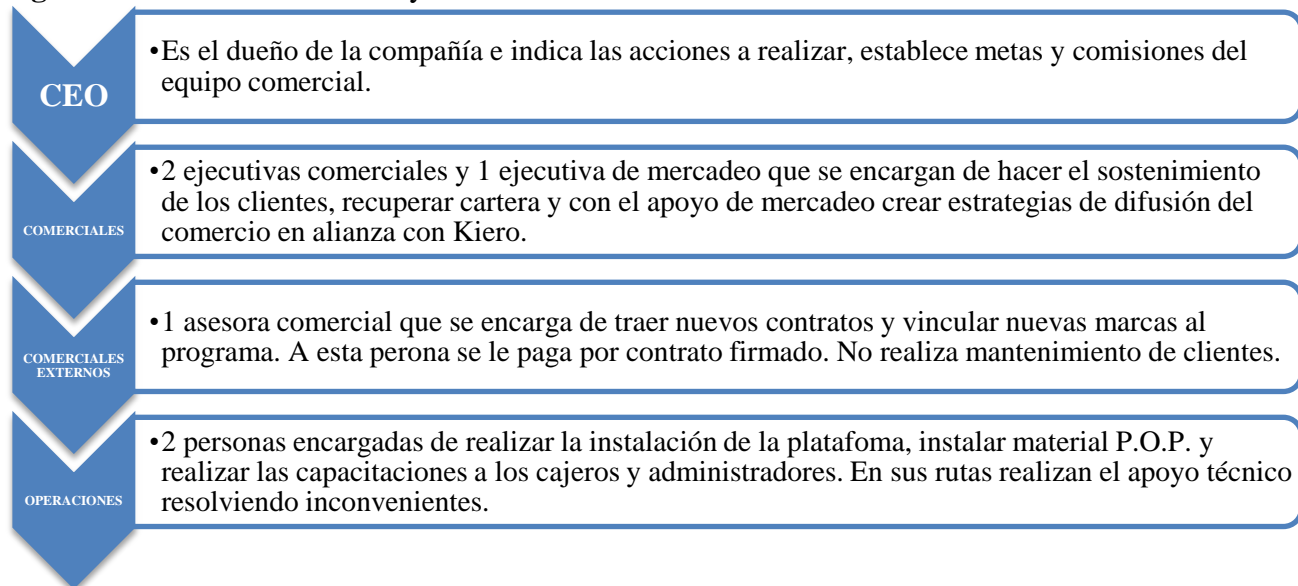
- **El crecimiento industrial.** El crecimiento de este servicio depende completamente del crecimiento comercial, y actualmente hay una tendencia a incrementar la oferta comercial sobre todo teniendo en cuenta los TLC y la cantidad de cadenas y marcas extranjeras que han ingresado al país.

- **Qué tan diversos son los competidores.** Aunque los programas de fidelidad tienen en común brindar un beneficio al consumidor final, todos son muy diversos, por las marcas que los respaldan, su comunicación unas más agresivas que otras y en si por el beneficio que entregan, sean puntos, descuentos, regalos o catálogo de productos.

En la actualidad existe una constante rivalidad entre los competidos, esto se refleja principalmente en la competencia a la hora de negociar precios o comisiones.

4.4.4. Estructura comercial y de mercadeo Kiero:

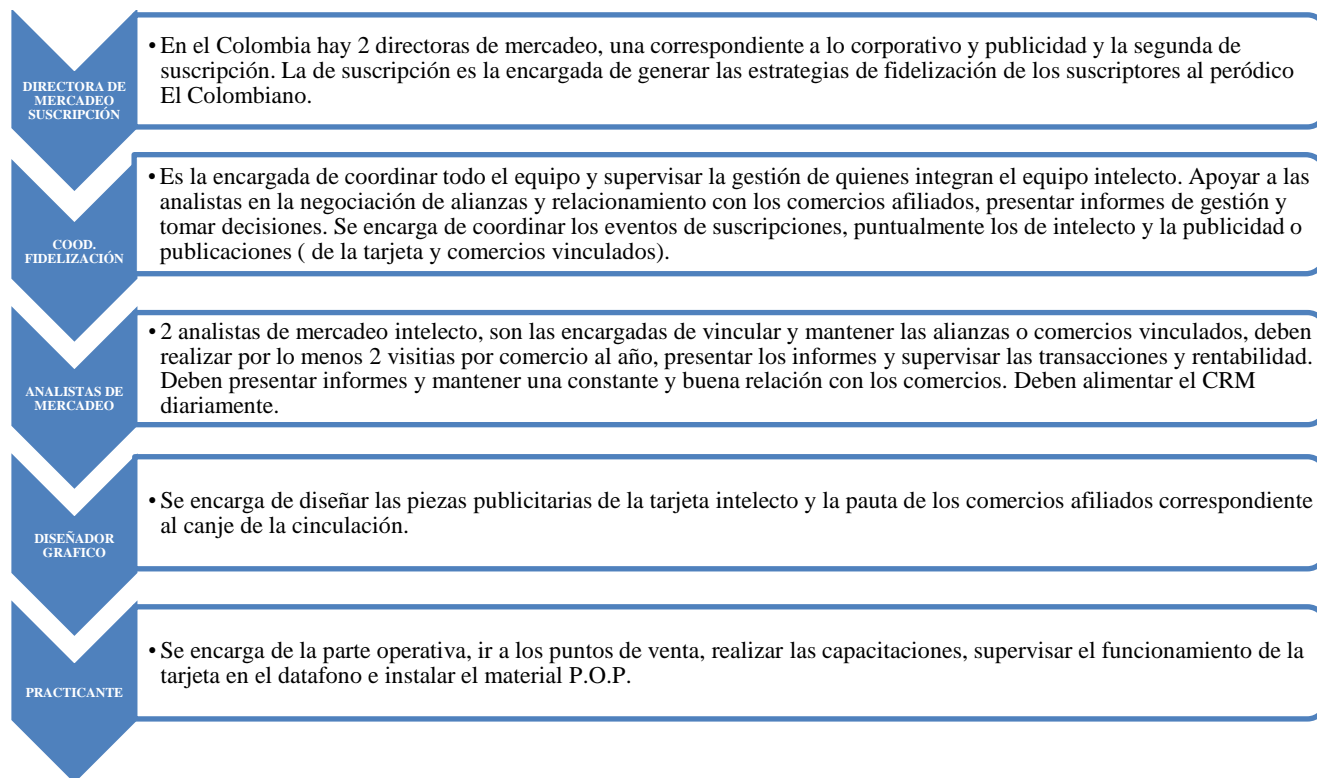
Figura 2. Estructura comercial y de mercado Kiero.



Fuente: Elaboración propia.

Estructura comercial y de mercadeo del periódico El Colombiano

Figura 3. Tarjeta intelecto – periódico el colombiano.



Fuente: Elaboración propia.

4.4.5. Análisis del cliente y el consumidor:

Cliente: Son las compañías, personas naturales o jurídicas de la ciudad de Medellín, El Área Metropolitana y sus alrededores que se dediquen a comercializar bienes y/o servicios por medio de uno o más puntos de venta con acceso a una conexión de internet, que se encuentre legalmente constituida, que posea Nit o Rut. Estos clientes son denominados aliados de Kiero y son todos los comercios vinculados al programa o que se puedan vincular.

Consumidor: Habitantes de la ciudad de Medellín, El Área Metropolitana y sus alrededores, mayores de edad con cédula de ciudadanía, de estratos socioeconómicos del 3 al 6, con cierto poder adquisitivos, que realicen sus compras en los comercios aliados a Kiero y busquen valor agregado en sus compras.

5. REPLANTEAMIENTO TRABAJO DE GRADO

Luego de trabajar 1 año y medio en Kiero International Group y ver los constantes cambios del programa y la falta de un objetivo claro en la compañía que ha ocasionado el fracaso del programa por motivos internos de planeación y decisiones de dirección, en acompañamiento con mi asesora de grado Paola Ortiz, se tomó la decisión de darle un giro al trabajo por un ideal que pretendí desarrollar desde la empresa y espero que sea posible.

Con este trabajo se analiza la oportunidad para Kiero International Group de implementar su idea o programa de fidelidad multimarca pero a nivel gubernamental, no comercial que es el enfoque generico o común de los programas de lealtad a nivel mundial. Aunque no se tendría una comisión para la empresa por cada transacción realizada, posibilita vender el proyecto al Estado y tener un fee, contrato o mensualidad por la administración del programa e incluso por el alquiler de la plataforma incluyendo los desarrollo tecnológicos requeridos para poder sacar adelante el primer programa de fidelidad multimarca gubernamental con sentido social.

En medio del auge de los programas de fidelización que están adoptando todos los establecimientos comerciales, se plantea un programa de incentivos a nivel gubernamental, con un plan piloto para la ciudad de Medellín y plantear la posibilidad de una expansión a nivel regional.

Todas las administraciones públicas cuentan con problemas de cartera, afectando la gestión de los planes de desarrollo de cada administración, sin embargo buscan soluciones

temporales a esta situación, paradójicamente premian a los ciudadanos en mora con descuentos hasta del 50% en sus obligaciones y los ciudadanos cumplidos no obtienen ningún beneficio ni reconocimiento.

Con el objetivo de implementar una solución permanente y no temporal al cumplimiento del pago de los impuestos, se plantea un programa de fidelización y lealtad donde se integre toda la red del estado (Secretarías y entidades descentralizadas) para brindar beneficios y recompensar a los ciudadanos conscientes y cumplidos promoviendo una cultura ciudadana de la responsabilidad y sentido de pertenencia por los espacios públicos que son para los ciudadanos.

Por cada factura de los impuestos pagada, el ciudadano y su grupo familiar acumulan puntos en una cuenta compartida, estos puntos pueden ser redimidos en programas del Inder, Trámites de la Secretaría de Movilidad, Servicios Públicos, Ingreso a Museos, Parques, etc.

6. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

A partir de este punto le doy un giro a mi trabajo de grado, considero que estos programas de fidelización tan comerciales se pueden aplicar al aspecto social, el Estado también requiere de acciones de fidelidad para que los usuarios sientan que el pago oportuno de sus impuestos es importante y que por ser cumplidos se les recompensa, esta puede constituirse en una línea de negocio de Kiero.

6.1. Planteamiento del problema:

Actualmente en las entidades del Estado y en el pago de las obligaciones como ciudadanos se premia con descuentos a las personas morosas. Se plantea como oportunidad incentivar el pago oportuno de las obligaciones ciudadanas a través de acumulación de puntos para redimir en la red de entretenimiento del estado. Hoy en día estos programas de fidelidad se emplean por compañías comerciales, pero es una buena estrategia que el estado puede implementar con el fin de recuperar cartera y evitar la mora en los impuestos.

En las administraciones actuales, la Gobernación de Antioquia ha mantenido vigente una campaña “por pronto pago” dirigida únicamente a quienes tengan que pagar el impuesto vehicular, esta es una acción de fidelización que ofrece un descuento del 10% a quienes paguen antes de su fecha límite, sin embargo ofrecen el mismo beneficio a todas aquellas personas que

han incumplido con esta obligación (Gerencia de Comunicaciones – Secretaría de Hacienda, 2012).

6.2. Objetivo general:

Analizar la respuesta de los ciudadanos al pago oportuno de sus obligaciones con el Estado al ofrecerles incentivos.

6.3. Objetivos específicos:

- Analizar las acciones que ha realizado la administración pública para recuperar cartera y la viabilidad de implementar un programa de fidelización o recompensa.
- Analizar las motivaciones de los ciudadanos para realizar su pago, y la percepción que tienen frente a los impuestos.
- Analiza la percepción que tienen los habitantes de la ciudad de Medellín de los programas de fidelización e incentivos.

6.4. Público objetivo:

Funcionarios de la administración pública: Funcionarios públicos y/o expertos del manejo estatal, mayores de edad, profesionales especializados en política pública, habitantes de la ciudad de Medellín.

Usuarios de los servicios públicos: Hombres y mujeres mayores de edad que habiten en la ciudad de Medellín y el área metropolitana, de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, que tengan un empleo formal o informal.

6.5. Metodología de la investigación:

Preguntas a encuestados o encuestas: Preguntas concretas con opciones de respuesta múltiple cerradas, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados, para hacer conclusiones y tomar decisiones.

Entrevista: Conversación presencial con expertos con el fin de indagar y obtener respuestas argumentativas sobre los objetivos planteados para definir conclusiones acertadas.

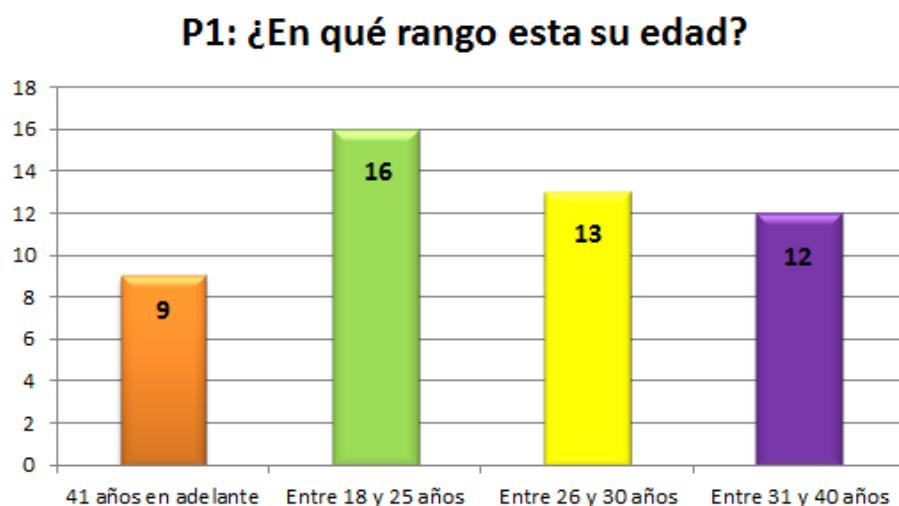
6.6. Tamaño de la muestra:

Se determina un muestreo aleatorio estratificado de 50 hombres y mujeres mayores de edad, habitantes de la ciudad de Medellín pertenecientes a los estratos del 1 al 3, para las encuestas. Respecto a la entrevista se determina un muestreo de una entrevista de un funcionario público que haya ejercido funciones en la Secretaria de Hacienda de Medellín en alguna de las últimas administraciones municipales.

6.7. Hallazgos de la investigación:

El 100% de los encuestados fueron mayores de edad, de los cuales el 32% tienen entre 18 y 15 años, el 26% entre 26 y 30 años de edad, el 24% entre 31 y 40 años y el 18% de 41 años en adelante.

Gráfica 2. Rango de edad.



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de dar respuesta al primer objetivo específico planteado sobre las acciones de la administración pública para recuperar cartera y la viabilidad de implementar un programa de fidelidad y recompensa, se realizó una entrevista con Martha Ximena Solano Ramírez, que ejerció como comunicadora de la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía de Medellín en los años 2012 y 2013.

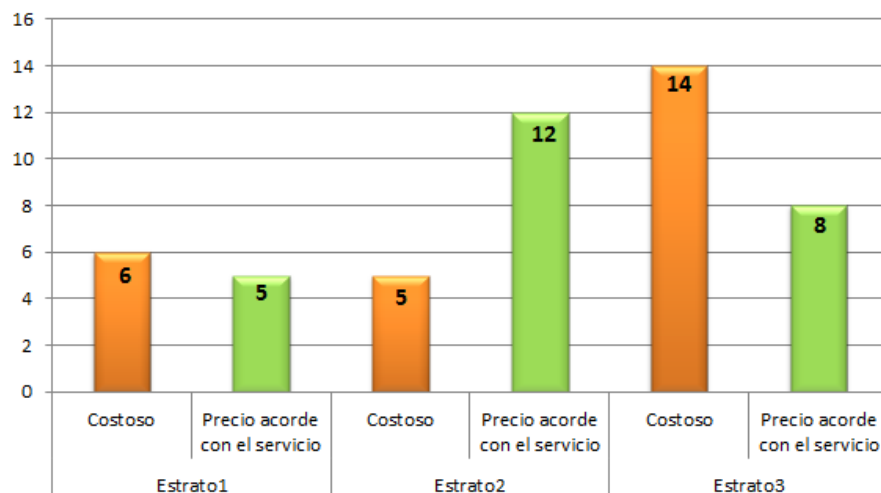
Respecto a la pregunta: ¿Considera que la población de estratos 1 y 2 están en la capacidad económica de pagar las tarifas de los impuestos y los servicios públicos? La funcionaria considera que sí se encuentran en la capacidad, pues la Alcaldía de Medellín brinda muchas

opciones de pago como: plan de pagos, beneficios tributarios hasta de un 50% de descuento en intereses de mora y el pago normal de los impuestos. Si comparamos Medellín con otras ciudades de Colombia como Bogotá, esta administración divide la totalidad del impuesto en 4 pagos en el año, con el fin de brindarle comodidad a los ciudadanos y haciendo esta obligación menos pesada y dando más plazo de recolectar el dinero correspondiente a los pagos. Por el contrario Bogotá obliga a sus ciudadanos a realizar el pago del impuesto predial en 1 sola cuota anual.

Haciendo referencia a esa misma pregunta y frente a la percepción que tienen los ciudadanos de los impuestos, el 50% consideran que las tarifas de los impuestos y servicios públicos son costosos y el otro 50% considera que las tarifas son acordes con el servicio. Las 50 personas que tienen esta percepción se dividen en estratos socioeconómicos de la siguiente manera: el 22% corresponde al estrato 1 con 11 personas, el 34% corresponde al estrato 2 con 17 personas y el 44% corresponde al estrato 3 con 22 personas, de los cuales.

Gráfica 3. Estrato.

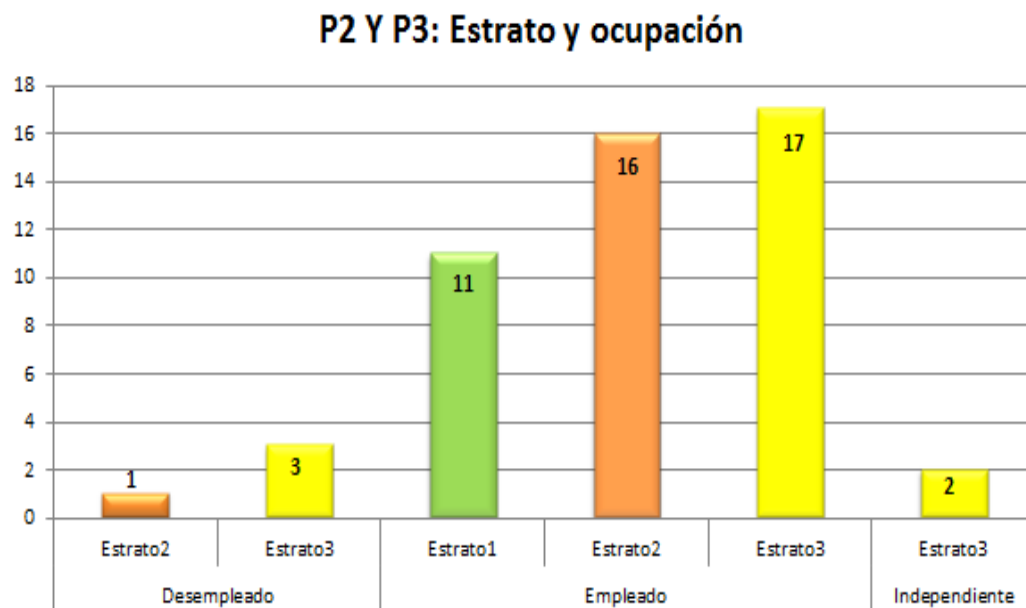
P2 Y P7: Estrato y calificación de tarifas de los impuestos y servicios públicos



Fuente: Elaboración propia.

El 88% de los encuestados son empleados de los cuales 11 personas son de estrato 1, 16 personas de estrato 2 y 17 personas de estrato 3; el 8% son desempleados, 1 persona de estrato 1 y 3 personas de estrato 3; y el 4% corresponde a 2 personas independientes de estrato 3.

Gráfica 4. Estrato y ocupación.



Fuente: Elaboración propia.

Luego de que en el año 2012 el Municipio de Medellín mediante acuerdo municipal se acogiera a la Ley 1607 de Beneficio Tributario, donde miles de contribuyentes morosos se podían acoger a esta amnistía logrando disminuir y estabilizar sus deudas obteniendo un descuento de hasta el 100% en los intereses y sanciones si realizaban el pago en efectivo. Luego de esto, se procedió en el año 2013 por parte de la Secretaria de Hacienda a recuperar una cartera del Impuesto predial de \$47.276.681.088 millones, realizando las siguientes acciones:

- Jornadas en las comunas y corregimientos de la ciudad sobre recaudo de impuestos y facilidades de pago para que los contribuyentes morosos accedieran a acogerse al beneficio del acuerdo de la Ley 1607.

- Realizaron llamadas y visitas de sensibilización a los contribuyentes morosos informando sobre la ley y su beneficio. Además enviaron correos directos personalizados.

- Campaña publicitaria en medios, internet, pantallas de la Alcaldía, redes sociales, boletines de prensa.

Luego de estas acciones planeadas desde el 2012, para el 31 de mayo de 2013 los resultados fueron los siguientes:

Contribuyentes atendidos: 17.678

Contribuyentes que se acogieron a la Ley: 3.817

Total deuda de los contribuyentes beneficiados: 20.837.100.577.

Total deuda cancelada por los contribuyentes: 11.711.869.852.

Beneficio a los contribuyentes 7.739.057.070

De las 50 personas encuestadas el 60% correspondiente a 30 personas dicen ser puntuales al pagar sus obligaciones de servicios públicos e impuesto predial, el 36% que corresponde a 18 personas ocasionalmente se atrasan con el pago de sus obligaciones y el 4% que corresponde a 2 personas se atrasan constantemente con el pago de los impuestos.

Gráfica 5. Pago de impuestos.

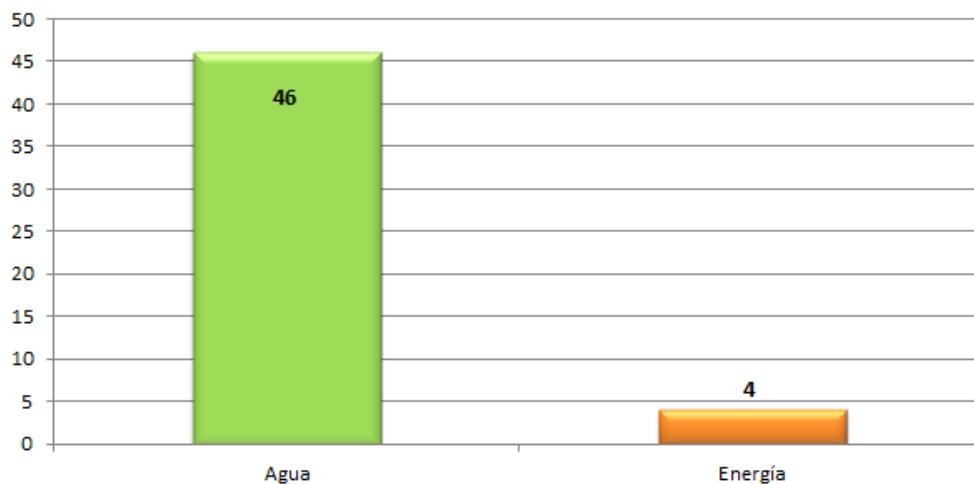
P8: Respecto al pago de los servicios públicos e impuestos usted es:



Fuente: Elaboración propia.

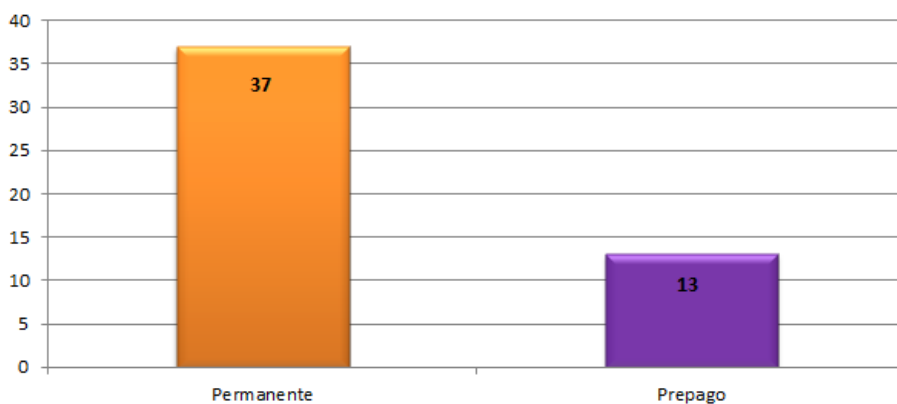
Frente a la prestación de los servicios públicos, la funcionaria manifiesta de manera personal que califica excelente el servicio que presta EMP y UNE, pues considera cómoda la forma de pagar, en muchos lugares de la ciudad se puede realizar el pago, desde centros comerciales, almacenes de cadena, puntos de pago externos como Efecty y Baloto, por internet y puntos propios. También manifiesta nunca haber tenido inconveniente con la prestación de estos servicios tan necesarios.

Para el 96% de los encuestados que corresponde a 46 personas el servicio público más necesario es el agua, mientras que para el 4% restante que corresponde a 4 personas, el servicio más indispensable es la energía.

Gráfica 6. Servicio público.**P5: Servicio público más necesario**

Fuente: Elaboración propia.

37 encuestados que corresponden al 74% acceden a los servicios públicos de forma permanente, mientras que el 6% que son 13 encuestados lo hacen por medio de recargas prepago. Durante las encuestas estas 13 personas acceden al agua de forma permanente y a la energía de forma prepagada, o sea que emplean ambas modalidades.

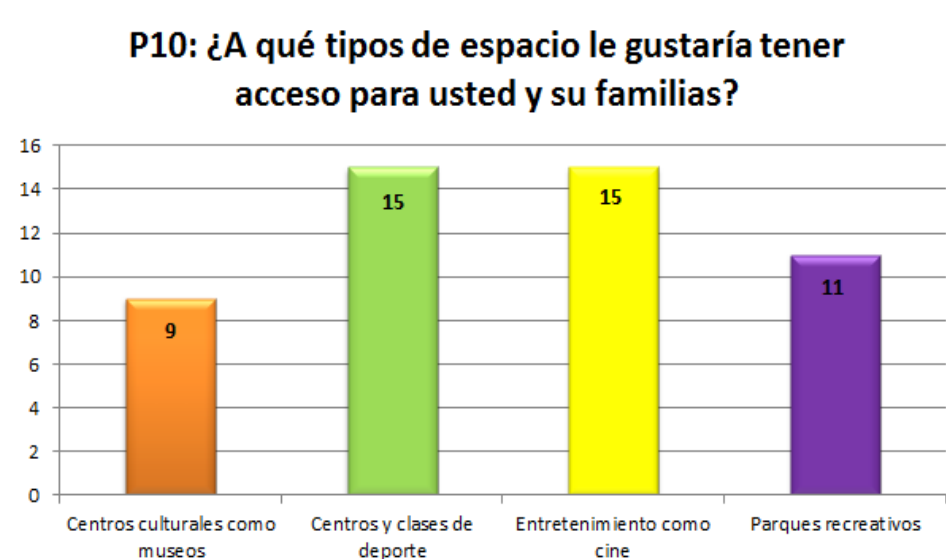
Gráfica 7. Acceso servicios públicos.**P6: Modalidad a la que accede a los servicios públicos**

Fuente: Elaboración propia.

Frente a la pregunta: ¿Considera que la población de estratos 1 y 2 tiene facilidad de acceder a espacios como el Parque Explora, Cine, Parque de las Aguas, Parque Norte, etc.? La funcionaria considera que si, pues la Alcaldía de Medellín ofrece el ingreso gratuito a estos espacios de carácter público como los parques para los estratos del 1 al 3 durante todo el año, además también facilita el acceso al aprendizaje y crecimiento con los Parque Biblioteca y espacios lúdicos por medio del Inder.

Los encuestados prefieren tener facilidades de acceso especialmente a espacios de entretenimiento como Cine y clases de deporte, ambas opciones con el 30% que corresponde a 15 encuestados. El 22% que son 11 personas prefieren parques recreativos y el 18% que son 9 personas se inclinan por espacios culturales como museos.

Gráfica 8. Espacios de entretenimiento.

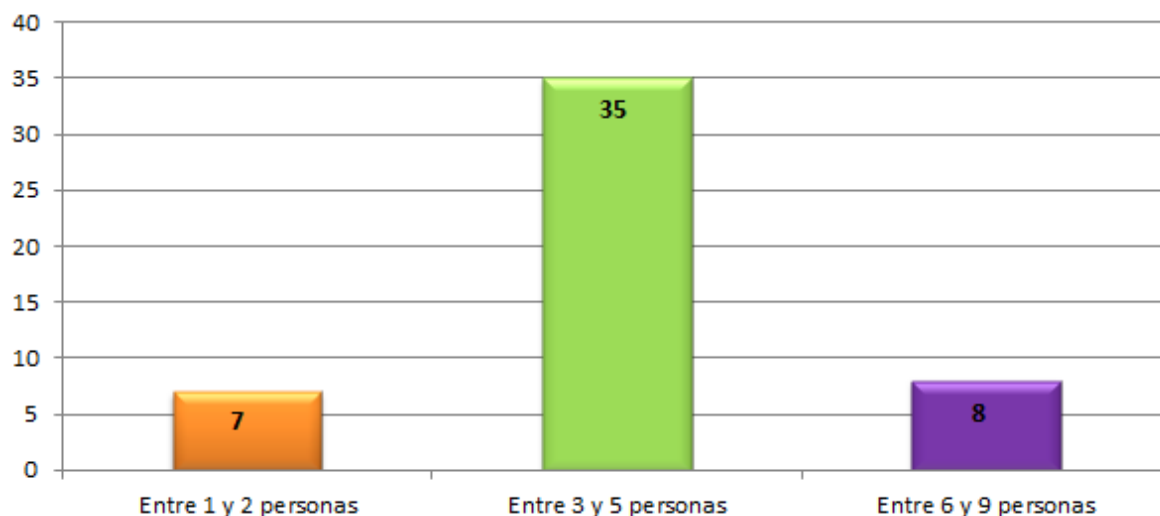


Fuente: Elaboración propia.

El 70% de las familias de los encuestados están conformadas entre 3 y 5 personas, el 16% por 6 a 9 personas y el 14% entre 1 y 2 personas.

Gráfica 9. Conformación familiar.

P4: ¿Por cuántas personas está conformada la familia con la que vive?



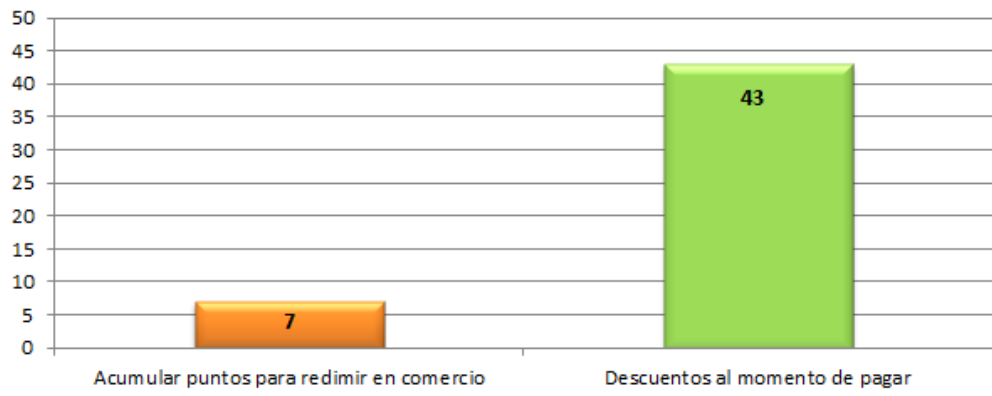
Fuente: Elaboración propia.

Indagando sobre la viabilidad de realizar un programa de fidelidad y recompensa para el pago oportuno de los impuestos y servicios públicos, la funcionaria considera que si es viable, aunque es indispensable tener en cuenta que a los ciudadanos les llama la atención el beneficio de los descuentos. Actualmente el Municipio de Medellín ofrece un 2% de descuento por pronto pago a las personas que realicen la cancelación anualizado del Impuesto Predial.

Para el 86% de los encuestados que son 43 personas les gustaría recibir como beneficio por el pago oportuno de sus impuestos un descuento efectivo a la hora de pagar, para el 14% que corresponde a 7 personas les gustaría recibir puntos para redimir en establecimientos comerciales.

Gráfica 10. Beneficios que le gustaría.

P9: ¿Qué beneficio le gustaría recibir por pagar oportunamente los servicios públicos e impuestos?



Fuente: Elaboración propia.

Para la funcionaria la opción de crear un programa de recompensa que incentive el pago oportuno y reciban beneficios en la red estatal de entretenimiento, educación, salud, etc. Es completamente interesante y diferente, pero solo es viable bajo la voluntad política de quien este liderando la Administración Municipal.

6.8. Conclusiones:

Se concluye que es viable realizar un programa de fidelidad e incentivos con el fin de promover el pago oportuno de los impuestos que permita la reducción de costos en publicidad y crear una cultura del pago oportuno, ya que estos programas funcionan con la repetición de transacciones y en este caso serían pagos oportunos.

Es importante destacar que todos los esfuerzos realizados por la administración pública han estado enfocados en brindar el beneficio del descuento y esa disminución en precio a la hora de pagar es lo que los ciudadanos prefieren según las encuestas, sin embargo el 100% de los encuestados mostraron interés por tener un mayor acceso a espacios culturales, entretenimiento y recreación. Es importante tener en cuenta que más del 50% de los encuestados viven en un hogar conformado por más de 3 personas de estratos 1 y 2. Aunque la Alcaldía facilita el acceso a estos espacios de entretenimiento llevando la factura de los servicios públicos cancelada, es una realidad que no es posible el ingreso de alimentos y bebidas, haciendo que las personas o familias que asistan consuman en estos espacios. Para familias de estratos 1 y 2 conformadas por más de 3 personas deben contar con recursos para comprar los alimentos al interior de estos establecimientos de entretenimiento de carácter público.

Es importante destacar que la estrategia bandera para recuperar cartera e incentivar el pago oportuno son los descuentos que se brindan, por este motivo los ciudadanos pueden preferir esta opción, ya que no han recibido otras propuestas diferentes.

Aunque algunos de los ciudadanos morosos se han acogido a los beneficios y al acuerdo municipal y aunque se han realizado acciones masivas y de mercadeo relacional, no se logra recuperar ni el 50% de la cartera en mora de la Alcaldía, sin contar con los gastos que implican todas las tácticas implementadas para alcanzar el objetivo del recaudo.

Los ciudadanos consideran necesarios los servicios públicos y el 50% está de acuerdo con las tarifas instauradas para las obligaciones como impuestos y servicios públicos.

La Alcaldía y la Administración pública requieren de un programa o estrategia más efectiva que ataque las necesidades de los ciudadanos como forma de promover el pago oportuno de los impuestos, no unos descuentos variables que cambian cada año o jornada de pago y no promueven una cultura de responsabilidad financiera.

6.9. Recomendaciones:

Implementar una estrategia o programa de incentivos que supla las necesidades de los ciudadanos y promueva el pago oportuno de los impuestos, con el fin de no incrementar la cartera en mora del Estado e implementar una cultura de responsabilidad financiera. Para esto es indispensable analizar más las necesidades y motivaciones de los ciudadanos que se puedan suplir en la red gubernamental para reducir costos.

Promover el pago oportuno online que le brinde a los ciudadanos los mismo beneficios que con el pago en puntos autorizados o jornadas de sensibilización y recaudo.

En el programa de incentivos evaluar la posibilidad de vincular empresas o establecimientos comerciales que sean aspiracionales para personas de estratos 1 y 2 principalmente con familias conformadas por más de 3 personas como el cine en 3D. Se puede llegar a estos establecimientos por medio de una propuesta de responsabilidad social.

Vincular a las redes financieras del país, ya que actualmente tienen un vínculo con el estado y a través de ellas se realiza el recaudo de los impuestos, esto es una ventaja importante.

Como los servicios públicos son un elemento indispensable para la subsistencia y los ciudadanos reconocen su importancia, principalmente de servicios como el agua y la energía, es determinante vincular en este programa empresas como UNE y EPM.

Para los ciudadanos que acceden a los servicios públicos bajo la modalidad prepagada, es indispensable crear un programa para ellos que también los beneficie y les supla esas necesidades aspiracionales que tienen, incluso que los motive a mejorar sus ingresos y tener como prioridad acceder a estos servicios bajo la modalidad permanente.

6.10. Anexo:

6.10.1. Encuesta:

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De antemano le agradecemos por otorgarnos un poco de su tiempo para diligenciar esta encuesta que tiene como objetivo analizar las motivaciones de los ciudadanos a la hora de pagar su obligación de los servicios públicos. A continuación presentaremos una serie de preguntas con opción de respuesta múltiple, donde debe marcar con X la respuesta correcta o en su defecto redactar con sus propias palabras.

Encuesta # _____

Entrevistado: _____

Dirección: _____ Ciudad: _____

Teléfono: _____ Fecha: Hora _____ Día _____ Mes _____

POR FAVOR SOLO MARCAR UNA DE LAS OPCIONES

1. ¿En qué rango esta su edad?

a. Entre 18 y 25 años () 1 b. Entre 31 y 40 años () 3

b. Entre 26 y 30 años () 2 c. 41 en adelante () 4

2. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?

a. Estrato 1 () 1

b. Estrato 2 () 2

c. Estrato 3 () 3

3. Actualmente se desempeña como:

a. Empleado () 1

b. Independiente () 2

c. Desempleado () 3

4. ¿Por cuántas personas está conformada la familia con la que vive actualmente?

a. Entre 1 y 2 personas () 1

b. Entre 3 y 5 personas () 2

c. Entre 6 y 9 personas () 3

d. 10 o más personas () 4

5. Cuál es el servicio público que considera más necesario?

- a. Agua () 1
- b. Energía () 2
- c. Teléfono..... () 3
- d. Televisión..... () 4

6. ¿Cuál es la modalidad por la que accede a los servicios públicos?

- a. Permanente () 1
- b. Prepago () 2
- c. Otra () 3

7. ¿Cómo le parecen los precios o tarifas de los servicios públicos y el predial?

- a. El precio es acorde con el servicio () 1
- b. Costoso () 2
- c. Barato () 3

8. Respecto al pago oportuno de los servicios públicos e impuestos, usted es:

- a. Puntual, paga en las fechas estipuladas () 1
- b. Ocasionalmente presenta atrasos en el pago de las facturas () 2
- c. Constantemente se atrasa en el pago () 3

9. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir por pagar oportunamente los servicios públicos y los impuestos como el predial?

- a. Descuentos efectivo al momento de pagar () 1

b. Acumular puntos para redimirlos en establecimientos de comercio..... () 2

c. Entradas a lugares de entretenimiento y recreación () 3

10. ¿A qué tipo de espacios de entretenimiento le gustaría tener acceso para usted y su familia?

a. Parques recreativos como el parque norte, parque de las aguas () 1

b. Lugares de entretenimiento como cine () 2

c. Acceso a centros deportivos como clases de patinaje, natación, fútbol () 3

d. Centros culturales como museos y teatro () 4

Gracias por su Colaboración y el tiempo.

6.10.2. Entrevista funcionaria:

1. Nombre Completo.

2. ¿Cargo que ejerció como funcionaria pública y en qué periodo?

3. ¿Cómo califica la prestación de los servicios que ofrece EPM y UNE?

4. ¿En el período que estuvo en la Secretaría de Hacienda, En qué estado se encontraba la cartera de la Alcaldía de Medellín frente al pago de los impuestos?

5. ¿Qué estrategias se implementaron para recuperar esa cartera que se encontraba en mora?

6. ¿Considera que la población de estratos 1 y 2 tiene la facilidad de acceder a espacios como El Parque Explora, Cine, Parque de las Aguas, Parque Norte, entre otros?

7. Considera viable desarrollar un programa de fidelidad que recompense a quienes pagan oportunamente los impuestos, algo completamente diferente a lo que se realiza actualmente al premiar con descuentos a quienes están en mora.

7. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATEGICA

7.1. Objetivos del plan de mercadeo:

General: Generar alto nivel de posicionamiento para el programa de fidelidad gubernamental que incentive el pago oportuno de los impuestos a nivel local (Medellín), que permita asociar el programa como la recompensa a los ciudadanos responsables y la mejor opción del Estado para recuperar cartera.

Específicos:

- Lograr una cobertura publicitaria en la ciudad de Medellín a través de medios ATL Y BTL.
- Promover las alianzas con establecimientos de entretenimiento a nivel regional para lograr un amplio portafolio de incentivos.
- Generar interactividad con los ciudadanos para retroalimentar el programa y lograr más posicionamiento.

7.2. Formulación estratégica y táctica:

Tabla 5. Formulación estratégica y táctica.

OBJETIVO ESPECIFICO	META	INDICADOR	ACTIVIDADES
Lograr una cobertura publicitaria en la ciudad de Medellín a través de medios ATL Y BTL	Alcanzar un posicionamiento del programa en 1 año del 60% de la población de la ciudad de Medellín, que corresponde a 1.450.395 habitantes de los 2.417.325 que residen actualmente en la ciudad	Cantidad de usuarios que adquieran la tarjeta o se inscriban en el programa	Cada 3 meses (marzo, junio, septiembre, diciembre) emplear el programa de incentivos como enganche en las campañas de "PAGUE SUS IMPUESTOS" que realiza la Alcaldía de Medellín promoviendo el pago del predial.
			Incluir publicidad del programa en la factura del impuesto predial, garantizando una mayor cobertura del mensaje.
			Realizar un plan de medios con el fin de dar a conocer el programa e invitar a la inscripción en radio, televisión y medios digitales a nivel local.
			Realizar activaciones BTL en los eventos de la Alcaldía, incluyendo material P.O.P. Además visitar diversas empresas y centros comerciales.
Promover alianzas con establecimientos de entretenimiento a nivel regional para lograr un amplio portafolio de incentivos.	En un año ampliar el portafolio de entretenimiento de redención, vinculando diversos establecimientos a nivel regional como parques Comfama. Logran la vinculación de 200 establecimientos.	Cantidad de comercios vinculados	Contar con 2 ejecutivas comerciales que visiten y mantengan la relación con los comercios y cumplan su meta mensual de vincular 8 comercios por mes.
			Realizar un plan de incentivos que haga atractiva la vinculación de los comercios, al reducir sus impuestos.
			Incluir los establecimientos vinculados en los brochure, volantes, plegables y toda la publicidad que se realice del programa
Generar interactividad con los ciudadanos para retroalimentar el programa y lograr más posicionamiento.	Lograr un ranking superior a 500 en Colombia según Alexa, durante el primer año.	Cantidad de comentarios favorables y no tan favorables, y seguidores por redes sociales, crecimiento del tráfico del portal	Realizar un portal web donde se explique el programa y se muestren todas las entidades y comercios vinculados
			Contar con redes sociales como Facebook, twitter e instagram principalmente
			Ser un medio de contenidos a través de Blog, revista virtual y canal de Youtube, donde se cuenten experiencias, se promuevan alianzas y se publique contenido de interés general
			Implementar un sistema de servicio al cliente efectivo por medio de correo, línea telefónica y redes sociales que sea independiente a la línea única de atención a la ciudadanía de la Alcaldía de Medellín que sirva tanto para ciudadanos como para comercios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Costo actividades

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR ACTIVIDAD AÑO
Realizar un plan de medios con el fin de dar a conocer el programa e invitar a la inscripción en radio, televisión y medios digitales a nivel local.	Pauta en radio, televisión y prensa dos meses anteriores al pago de los impuestos y durante el mes que se debe efectuar el pago. (8 meses) *Anexo el cuadro detalle con la distribución mensual	156.769.093	1.254.152.744	1.284.660.744
	Producción de audio (2 por campaña excepto la primera con una, total 7 meses)	1.044.000	7.308.000	
	Producción de video (1 por campaña total 4 meses)	5.800.000	23.200.000	
Realizar activaciones BTL en los eventos de la Alcaldía, incluyendo material P.O.P. Además visitar diversas empresas y centros comerciales	10 pendones con porta pendón por 4 meses	190.000	7.600.000	235.692.448
	10.000 llaveros de souvenir por 8 meses	1.290	103.200.000	
	12 Activaciones al mes con personaje en barrios (8 meses)	1.300.963	124.892.448	
Incluir los establecimientos vinculados en los brochure, volantes, plegables y toda la publicidad que se realice del programa	Producción de 10.000 en propalcote de 115 grs, tamaño carta, van doblados en 2 cuerpos	136	10.880.000	10.880.000
Contar con 2 ejecutivas comerciales que visiten y mantengan la relación con los comercios y cumplan su meta mensual de vincular 8 comercios por mes.	Salario con prestaciones sociales 2 ejecutivas comerciales por 1 año	GASTO ADMINISTRATIVO		
Realizar un portal web donde se explique el programa y se muestren todas las entidades y comercios vinculados	Diseño portal web incluyendo dominio y hosting	8.120.000	8.120.000	8.120.000
Contar con redes sociales como Facebook, twitter e instagram principalmente	Contratación de community manager con prestaciones sociales	GASTO ADMINISTRATIVO		
				1.539.353.192

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Estrategia: Ubica la estrategia antes del objetivo general

Especialización o segmentación. El programa se especializa en la fidelización y lealtad de usuarios frente a sus obligaciones ciudadanas, por lo tanto la estrategia competitiva es especializada ya que se enfoca en una actividad y segmento determinado, además en el país y en las entidades gubernamentales mejan incentivos para los ciudadanos pero no como un programa, solo como unas acciones que no se mantienen en el tiempo y esta se realizaría como programa permanente por medio de la acumulación de puntos. Actualmente se está implementando un programa similar de EPM con la tarjeta SOMOS, pero a su vez es multimarca al vincular diversos comercios.

7.4. Presupuesto de ventas:

Para realizar el presupuesto de ventas se toman los valores de un Parque, es un ejemplo base para implementar la regla de acumulación, redención y el presupuesto.

CARTERA EN MORA ALCALDÍA DE MEDELLÍN 2013: \$47.276.681.088 millones

ENTRADA PLENA AL PARQUE EXPLORA: \$ 20.000.

La acumulación de puntos se empezará a realizar inmediatamente se lance el programa, por lo general la redención se efectúa entre el mes 4 y 6.

La idea sería acumular 1 punto por cada \$50, y redimirlo de igual manera, para una entrada al Parque Explora se requiere de 2.000 puntos. (Este valor del punto es modificable). Y

con el valor más bajo del impuesto predial que es de \$88.750 se acumulan 1.775 puntos haciendo accesible a los beneficios (Empiezan a regir nuevas tarifas del predial en hogares de Medellín, 2013).

Las redenciones se realizarían en entidades como:

- Parque de las Aguas
- Museo Interactivo de EPM
- Planetario de Medellín Jesús Emilio Ramírez González
- Parque Arví
- Museo de Antioquia
- Parque Norte
- Jardín Botánico
- Parque Zoológico Santa Fe
- Parque Museo El Castillo
- Programas del Inder de Medellín

Alianzas estratégicas para realizar redenciones:

- Parque Comfama
- Parque Comfenalco
- Una empresa de Cine como Procinal
- Parque recreativo Los Tamarindos

- Happy City

Tabla 7. Presupuesto de ventas.

CARTERA EN MORA 2013			47.276.681.088	
PERIODO EN MESES	% PAGO CARTERA	% DEUDA PAGADA	# PUNTOS ACUMULADOS	EQUIVALENCIA EN BOLETAS DE ENTRADA
1	0%	-	-	
2	5%	2.363.834.054	47.276.681	23.638
3	10%	4.727.668.109	94.553.362	47.277
4	15%	7.091.502.163	141.830.043	70.915
5	20%	9.455.336.218	189.106.724	94.553
6	30%	14.183.004.326	283.660.087	141.830
7	40%	18.910.672.435	378.213.449	189.107
8	50%	23.638.340.544	472.766.811	236.383
9	60%	28.366.008.653	567.320.173	283.660
10	70%	33.093.676.762	661.873.535	330.937
11	80%	37.821.344.870	756.426.897	378.213
12	100%	47.276.681.088	945.533.622	472.767

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Presupuesto de mercadeo:

El presupuesto de mercadeo anual tiene un costo de \$ 1.539.353.192, ya que se requiere de un plan masivo que llegue a los habitantes de la ciudad de Medellín. Que permita recuperar los 47.276.681.088 que se encuentran pendientes por recuperar en la cartera municipal.

Tabla 8. Presupuesto de mercadeo.

GASTOS																
ATL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total			
Tv Regional	\$ -	\$ 28.173.795	\$ 28.173.795	\$ -	\$ 28.173.795	\$ 28.173.795	\$ -	\$ 28.173.795	\$ 28.173.795	\$ -	\$ 28.173.795	\$ 28.173.795	\$ 225.390.360			
<i>Segundos TV regional</i>		483	483		483	483		483	483		483	483	3864			
Radio	\$ -	\$ 59.606.498,00	\$ 59.606.498,00	\$ -	\$ 59.606.498,00	\$ 59.606.498,00	\$ -	\$ 59.606.498,00	\$ 59.606.498,00	\$ -	\$ 59.606.498,00	\$ 59.606.498,00	\$ 476.851.984			
<i>Segundos radio</i>	0	64	64	0	64	64	0	64	64	0	64	64	512			
Prensa	\$ -	\$ 68.988.800	\$ 68.988.800	\$ -	\$ 68.988.800	\$ 68.988.800	\$ -	\$ 68.988.800	\$ 68.988.800	\$ -	\$ 68.988.800	\$ 68.988.800	\$ 551.910.400			
<i># avisos prensa</i>	-	5,00	5,00	-	5,00	5,00	-	5,00	5,00	-	5,00	5,00	40			
Total ATL	\$ -	\$ 156.769.093	\$ 156.769.093	\$ -	\$ 156.769.093	\$ 156.769.093	\$ -	\$ 156.769.093	\$ 156.769.093	\$ -	\$ 156.769.093	\$ 156.769.093	\$ 1.254.152.744			
BTL																
Activaciones en puntos de venta (cantidad)		12	12		12	12		12	12		12	12	96			
Volantes (cantidad)		10000	10000		10000	10000		10000	10000		10000	10000	80000			
Pendones (cantidad)		10	10		10	10		10	10		10	0	40			
Total BTL	\$ -	\$ 1.900.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.900.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.900.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.900.000,00	\$ -	\$ 7.600.000,00			
Total BTL	\$ -	\$ 18.871.556,00	\$ 16.971.556,00	\$ -	\$ 18.871.556,00	\$ 16.971.556,00	\$ -	\$ 18.871.556,00	\$ 16.971.556,00	\$ -	\$ 18.871.556,00	\$ 16.971.556,00	\$ 143.372.448			
Servicios																
Obsequios	\$ -	\$ 12.900.000,00	\$ 12.900.000,00	\$ -	\$ 12.900.000,00	\$ 12.900.000,00	\$ -	\$ 12.900.000,00	\$ 12.900.000,00	\$ -	\$ 12.900.000,00	\$ 12.900.000,00	\$ 103.200.000,00			
<i>Cantidad</i>		10000	10000		10000	10000		10000	10000		10000	10000	80000			
Diseño gráfico	\$ 8.120.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.120.000,00			
<i>Cantidad</i>	1												1			
Producción de material de audio	\$ -	\$ 1.044.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.044.000,00	\$ 1.044.000,00	\$ -	\$ 1.044.000,00	\$ 1.044.000,00	\$ -	\$ 1.044.000,00	\$ 1.044.000,00	\$ 7.308.000,00			
<i>Cantidad</i>		1			1	1		1	1		1	1	7			
Producción de material visual	\$ -	\$ 5.800.000,00	\$ -	\$ -	\$ 5.800.000,00	\$ -	\$ -	\$ 5.800.000,00	\$ -	\$ -	\$ 5.800.000,00	\$ -	\$ 23.200.000,00			
<i>Cantidad</i>		1			1			1			1		4			
Total servicios	\$ 8.120.000,00	\$ 19.744.000,00	\$ 12.900.000,00	\$ -	\$ 19.744.000,00	\$ 13.944.000,00	\$ -	\$ 19.744.000,00	\$ 13.944.000,00	\$ -	\$ 19.744.000,00	\$ 13.944.000,00	\$ 141.828.000,00			
TOTAL GASTOS	\$ 8.120.000	\$ 195.384.649	\$ 186.640.649	\$ -	\$ 195.384.649	\$ 187.684.649	\$ -	\$ 195.384.649	\$ 187.684.649	\$ -	\$ 195.384.649	\$ 187.684.649	\$ 1.539.353.192			

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Punto de equilibrio:

$$\text{PE} == 1.539.353.192 / 47.276.681.088 = 0.033 * 100 = 3.256$$

El 3,2% es el porcentaje de las ventas necesario para implementar el programa sin tener número positivos respecto a la recuperación de cartera, pero permite la ejecución del posicionamiento del programa. Este porcentaje es el equivalente al presupuesto de mercadeo que se requiere para la publicidad y difusión del programa, que es de gran importancia al ser un servicio masivo.

8. BARRERAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

- **Político:** Al llevar este programa a un nivel gubernamental, se hace dependiente de voluntades políticas que no garantizan la permanencia o continuidad del programa y que exige resultados a corto plazo.

- **Implementación tecnológica:** Se requiere de una integración tecnología en el sistema contable de todas las entidades vinculadas que permitan automatizar la acumulación y redención de punto que queden registrados en una sola plataforma.

- **Alineación gabinete municipal:** Lograr que todos los secretarios y empleados públicos tengan como objetivo la generación de sentido de pertenencia y que aporten a la implementación del programa.

9. RECOMENDACIONES

El programa de fidelización del Estado está ideado para ser ejecutado por la Alcaldía de Medellín, en ese contexto, para que este tenga éxito es necesario direccionar todas las secretarías bajo un objetivo o propósito común que debe partir del Alcalde de Medellín. La realidad de la administración pública es que se realizan proyectos y actividades dependiendo de las voluntades políticas de cada administración y esto nos lleva a ver como resultado un protagonismo o gestión que beneficie o no a cada Secretario, en este caso se recomienda tener como protagonistas a los ciudadanos.

Se recomienda que todas las secretarías y entidades del estado adopten este proyecto como propio buscando su propio beneficio, pues cada período es asignado un presupuesto que se puede ver afectado por la cartera en mora, para llevar a cabalidad todo lo planteado en el plan de gobierno es indispensable trabajar en equipo por ese objetivo de recaudar el dinero que se debe.

Es recomendable contar al interior de la Alcaldía con un equipo que administre, ejecute y controle el programa, ya que la tercerización en este caso hace que el desarrollo sea diferente, que no se adopte un sentido de pertenencia y que se permita el acceso a terceros de información importante como la base de datos de los ciudadanos.

La principal recomendación es que este programa sea una política pública permanente en el tiempo y que se cree una figura de control respecto a la ejecución, o lo ideal sería que se alineen todas las secretarías en pro de un mismo objetivo sin interés particulares y políticos.

10. CONCLUSIONES

Se concluye que es viable realizar un programa de fidelidad e incentivos con el fin de promover el pago oportuno de los impuestos que permita la reducción de costos en publicidad y crear una cultura del pago oportuno, ya que estos programas funcionan con la repetición de transacciones y en este caso serían pagos oportunos y obligatorios.

Como plan piloto para la ciudad de Medellín, hacer que por medio de la fidelización de los ciudadanos que son actores importantes de la sociedad y de donde provienen gran parte de los recursos públicos para llevar a cabo los planes de gestión gubernamental, se puede considerar un iniciativa diferente, innovadora e incluyente, que aparte de solucionar un problema financiero de la Alcaldía según sus resultados podría ser un ejemplo y ampliar el proyecto con una cobertura regional.

Al ser un plan masivo se plantea un plan de medios con gran cobertura local, valiéndose además de los recursos ya asignados para otras campañas en temas de educación, infraestructura, salud, cultura, y todos los temas o aspectos que requieren recursos públicos, de esta manera no solo se promociona el programa sino que se optimizan los recursos publicitarios ya que el mensaje puede ser adaptable a cualquier tema y de igual forma se genera sentido de pertenencia por la ciudad haciendo de los habitantes de Medellín Actores importantes. Se plantea tener presencia en televisión como los noticieros, ya que es importante dar a conocer el programa pero también nos interesa enterar a la opinión pública de esta iniciativa que puede marcar diferencia. Las activaciones en barrios y centros comerciales permitirían un acercamiento al ciudadano y así es que se genera ese sentido de pertenencia que se pretende. Se plantea también tener presencia en medios digitales, que sea un espacio hecho y pensado para los ciudadanos, donde pueden

participar, comentar, entretenerse y sentir que son importantes porque se identifican con sus contenidos, además de llegar a las generaciones más jóvenes y futuros contribuyentes.

Dentro de las actividades planteadas la forma más directa para llegar con el mensaje a la ciudadanía es insertar la promoción del programa en las facturas, y esos recursos ya están contemplados por la Alcaldía, no genera costos adicionales y se estaría llegando al público objetivo.

Este programa puede ser una herramienta gubernamental muy importante, pues permite realizar mercadeo relacional y minería de datos, ya que al saber las preferencias de los ciudadanos por estratos se pueden plantear estrategias sociales efectivas.

La posibilidad de realizar alianzas público – privadas con empresas de entretenimiento como Procinal, donde se promueva la primera experiencia de cine 3D para niños de colegios pertenecientes a estratos del 1 al 3 al redimir los puntos y de este modo hacer partícipes a los comercios en este programa de inclusión que los beneficiaría al reducir sus costos tributarios.

Es importante destacar que todos los esfuerzos realizados por la administración pública han estado enfocados en brindar el beneficio del descuento y esa disminución en precio a la hora de pagar, pero generar cultura debe contener un motivador y beneficio para los ciudadanos que en este caso se da posibilitando el acceso a espacios culturales, entretenimiento y recreación, y se genera amor por los espacios públicos que al final son de los ciudadanos. Hay que tener en cuenta que más del 50% de los habitantes de la ciudad de Medellín de estratos 1 y 2 viven en hogares conformados por más de 3 personas de estratos 1 y 2. Aunque la Alcaldía facilita el acceso a estos espacios de entretenimiento llevando la factura de los servicios públicos cancelada, es una

realidad que no es posible el ingreso de alimentos y bebidas, haciendo que las personas o familias que asistan consuman en estos espacios. Para familias de estratos 1 y 2 conformadas por más de 3 personas deben contar con recursos para comprar los alimentos al interior de estos establecimientos de entretenimiento de carácter público y el programa de fidelidad es una alternativa para satisfacer esas necesidades.

La estrategia bandera para recuperar cartera e incentivar el pago oportuno son los descuentos que se brindan, por este motivo los ciudadanos pueden preferir esta opción, ya que no han recibido otras propuestas diferentes.

Aunque algunos de los ciudadanos morosos se han acogido a los beneficios y al acuerdo municipal y aunque se han realizado acciones masivas y de mercadeo relacional, no se logra recuperar ni el 50% de la cartera en mora de la Alcaldía, sin contar con los gastos que implican todas las tácticas implementadas para alcanzar el objetivo del recaudo. Y esto hace aún más viable el proyecto.

REFERENCIAS

Ballesteros Hoyos, R. (2013). *El Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Primera Edición. Bogotá: ECOE Ediciones.

Castrejón, R. (24 de septiembre, 2014). *América Latina y los startups que próximamente globalizarán la región*. Recuperado de: <http://www.businessreviewamericalatina.com/technology/1128/Am%C3%A9rica-Latina-y-los-startups-que-pr%C3%B3ximamente-globalizar%C3%A1n-la-regi%C3%B3n>

Clavijo, S. (9 de septiembre, 2013). *Dinámica y comportamiento del Sector Servicios en 2013*. Recuperado de: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep9-13.pdf>

Cohen, W. (2008). *El Plan de Marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica*. Segunda Edición. España: Ediciones Deusto.

Consumidor: más fiel a la marca y menos pendiente del precio. (4 de septiembre, 2014). Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-colombia-clientes>

Correa, J. (8 de septiembre, 2013). TLC no son el 'coco', pero pueden serlo. *El tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13052769>

Credibanco, Redeban y 19 bancos no cumplieron compromisos: SIC. (25 de agosto, 2008). Recuperado de: <http://www.elspectador.com/noticias/negocios/articulo-credibanco->

[redaban-y-19-bancos-no-cumplieron-compromisos-sic](#) Revisa si las referencias de internet deben incluir las fechas de consulta, fecha en la que bajaste la información.

Empiezan a regir nuevas tarifas del predial en hogares de Medellín. (20 de enero, 2013).

Recuperado de: <http://diarioadn.co/medell%C3%ADn/mi-ciudad/nuevas-tarifas-del-predial-en-medell%C3%ADn-1.42246>

Faltan retos en competitividad: industria. (4 de septiembre, 2014). Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/negocios/retos-competitividad-segun-la-industria>

El sector servicios 4 (3 de octubre, 2007). Recuperado de:

http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/para_pdf/quincena4.pdf

Forero Oliveros, G. (2014). Ecommerce en Colombia, el negocio de hoy. *La República.*, pp. 6-7.

Gerencia de Comunicaciones – Secretaría de Hacienda. (25 enero, 2012). Recuperado de:

<http://www.antioquia.gov.co/index.php/secretaria-de-hacienda/6665-aproveche-el-descuento-Por>

Inversión en el sector Servicios en Colombia. (s/f). Recuperado de:

<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>

Kotler, P. (2004). *Los 10 pecados capitales del Marketing, indicios y soluciones*. Nueva Jersey:

Edición Gestión 2000.

Luther, W. M. (2003). *El plan de mercadeo cómo ponerlo en marcha*. New York: Grupo editorial Norma.

Peláez, V. (6 de agosto, 2013). *Alianza Groupon con Redeban y Credibanco*. Recuperado de: <http://www.grouponempresas.com/co/blog/groupon/alianza-groupon-con-redeban-y-credibanco/>

Protección de datos personales. (s/f). Recuperado de: <http://www.sic.gov.co/drupal/sobre-la-proteccion-de-datos-personales>

Reina, M. C. (10 de abril, 2014). *Comercio, el sector más dinámico del primer trimestre con 34.792 empresas*. Recuperado de: http://www.larepublica.co/comercio-el-sector-m%C3%A1s-din%C3%A1mico-del-primer-trimestre-con-34792-empresas_109641

Somos Grupo EPM. (s/f). *Listado de alianzas*. Recuperado de: <https://www.somosgrupoepm.com/alianzas>

ANEXOS

Anexo 1. Plan de Medios.

PLAN DE MEDIOS	Cliente: ALCALDIA DE MEDELLIN Referencia: IMPUESTO PREDIAL MES TIPO CON DESCUENTOS ALCALDÍA
-----------------------	--

IMPUESTO PREDIAL							FEBRERO																		
MEDIO	TIPO	UBICACIÓN	VALOR	IMPACTOS	TOTAL NETO	VALOR TOTAL	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L
							7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
RADIO																									
RCN / Radio Paisa / 1140 AM	Cuña 30"	La Noticias de Radio Paisa (Noti	\$ 140.000	20	2.800.000	\$ 3.248.000							3	3	2	2			2	2	2	2	2		
RCN / La Radio / 990 AM	Cuña 30"	RCN La Radio (Noticiero Matinal)	\$ 155.000	20	3.100.000	\$ 3.596.000							3	3	2	2			2	2	2	2	2		
RCN / Fantastica / 96.9 FM	Cuña 30"	Programacion musical (Mañana)	\$ 70.000	42	2.940.000	\$ 3.410.400							4	4	4	3	3	3	3		4	4	4	3	3
CARACOL / 750 AM	Cuña 30"	La Luciernaga	\$ 189.020	20	3.780.400	\$ 4.385.264							3	3	2	2			2	1	2	3	2		
CARACOL / Oxigeno / 830 AM	Cuña 30"	Noticiero Como Amanecio	\$ 101.000	20	2.020.000	\$ 2.343.200							3	3	2	2			2	2	2	2	2		
CARACOL / La W / 90.9 FM	Cuña 30"	Noticiero Julio Sanchez	\$ 332.168	20	6.643.360	\$ 7.706.298							3	3	2	2			2	2	2	2	2		
CARACOL / La W / 90.9 FM	Cuña 30"	La Hora del Regreso	\$ 236.408	20	4.728.160	\$ 5.484.666							3	3	2	2			2		2	3	3		
CARACOL / 750 AM	Cuña 30"	6 AM Hoy por Hoy	\$ 189.020	20	3.780.400	\$ 4.385.264							3	3	2	2			2	2	2	2	2		
CARACOL / 750 AM	Cuña 30"	Noticiero del Medio Dia	\$ 76.000	30	2.280.000	\$ 2.644.800							4	4	4	3			3	1	3	4	4		
CARACOL / Besame / 94.9 FM	Cuña 30"	Besame en la Mañana	\$ 105.600	30	3.168.000	\$ 3.674.880							4	4	4	3			3	3	3	3	3		
CARACOL / Los 40 Principales / 98	Cuña 30"	La Cama	\$ 57.000	30	1.710.000	\$ 1.983.600							4	4	4	3			3	2	3	4	3		
CARACOL / Los 40 Principales / 98	Cuña 30"	Programacion musical (Tarde)	\$ 49.750	42	2.089.500	\$ 2.423.820							4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5		
Radio Tiempo	Cuña 30"	Programacion musical (Tarde)	\$ 53.750	42	2.257.500	\$ 2.618.700							4	4	4	3	3	3	3		3	4	4	4	3
						\$ 47.904.891																			

TELEVISION																									
Quanta Telecomunicaciones	Comercial 30"	Hora 13 Noticias	\$ 990.941	6	5.945.646	\$ 6.896.949								2	2	1			1						
Quanta Telecomunicaciones	Comercial 30"	Hora 13 Noticias (Bonificado)	\$ -	2	0	\$ -														1	1				
Teleantioquia	Comercial 30"	Noticias Teleantioquia	\$ 1.041.750	6	6.250.500	\$ 7.250.580							2	2	1			1							
Teleantioquia	Comercial 30"	Noticias Teleantioquia (Bonificado)	\$ -	2	0	\$ -															1	1			
Cosmovisión	Comercial 30"	Noticias Cosmovision	\$ 573.000	12	6.876.000	\$ 7.976.160							2	2	1			2		2	1	2			
Cosmovisión	Comercial 30"	Noticias Cosmovision (Bonificado)	\$ -	4	0	\$ -														1	1			1	
Telemedellin	Comercial 30"	Noticias Telemedellin	\$ 306.186	12	3.674.232	\$ 4.262.109							2	2	1	1	1	1		2	1	1			
Telemedellin	Comercial 30"	Noticias Telemedellin (Bonificado)	\$ -	4	0	\$ -														1			1	1	
Televida	Comercial 30"	Noticiero Hoy	\$ 128.448	12	1.541.376	\$ 1.787.996							2	2	1	1	1	1			2	2			
Televida	Comercial 30"	Noticiero Hoy (Bonificado)	\$ -	4	0	\$ -														1			1	1	
						\$ 28.173.795																			

PRENSA																									
El Colombiano	Pagina (24.5 x 3)	corriente estandar	\$ 26.401.000	1	26.401.000	\$ 30.625.160	1																		
Q Hubo	Pagina (24.8 x 2)	impar	\$ 5.967.000	1	5.967.000	\$ 6.921.720							1												
Gente (145.000)	Pagina (24.8 x 2)	corriente	\$ 11.594.000	1	11.594.000	\$ 13.449.040								1											
ADN	Pagina (25.5 x 3)	corriente	\$ 11.718.000	1	11.718.000	\$ 13.592.880							1												
Vivir en el Poblado	Pagina (25.5 x 3)	corriente	\$ 4.400.000	1	4.400.000	\$ 4.400.000								1											
						\$ 68.988.800																			

RADIO CONCESIONARIOS																									
Munera Eastman Radio	cuña 30"	El Gran Combo del Deporte	\$ 72.991	15	1.094.865	\$ 1.270.043							2	2	2	2			2	2	1	1	1		
Munera Eastman Radio	cuña 30"	Buenos Dias Deporte	\$ 72.991	15	1.094.865	\$ 1.270.043							2	2	2	2			2	2	1	1	1		
Wbeimar Lo Dice	cuña 30"	Transmisiones de futbol naciona	\$ 1.118.000	2	2.236.000	\$ 2.593.760			1	1															
Rafagol	cuña 30"	El Super Debate	\$ 126.818	10	1.268.180	\$ 1.268.180							2	1	1	1			1	1	1	1	1		
Radio Periodico Clarin / Fernando V	cuña 30"	Radio Periodico Clarin	\$ 85.000	15	1.275.000	\$ 1.275.000							2	2	2	2			2	2	1	1	1		
En Tertulia / Cesar Perez Berrio	cuña 30"	En Tertulia	\$ 63.000	15	945.000	\$ 945.000							2	2	2	2			2	2	1	1	1		
Asi va Antioquia / Javier Velasquez	cuña 30"	Asi va Antioquia	\$ 45.454	20	909.080	\$ 909.080							3	3	2	2			2	2	2	2	2		
Ave Maria Antioquia / Leon Machad	cuña 30"	Ave Maria Antioquia	\$ 84.700	15	1.270.500	\$ 1.270.500							2	2	2	2			2	2	1	1	1		
Al Derecho y al Reves / J Jairo Hoy	cuña 30"	Al Derecho y al Reves	\$ 45.000	20	900.000	\$ 900.000							3	3	2	2			2	2	2	2	2		
						\$ 11.701.607																			

TOTAL PLAN DE MEDIOS	\$ 156.769.093
-----------------------------	-----------------------

TOTAL INCLUIDO HONORARIOS CENTRAL MEDIOS	\$ 171.317.264
---	-----------------------

NOTA: LA CENTRAL DE MEDIOS COBRA UNA COMISION DEL 8% SOBRE EL COSTO DEL PLAN DE MEDIOS MAS EL IVA DE ESA COMISION
LA CENTRAL DE MEDIOS ES TELEMEDLLIN INHOUSE

Fuente: Elaboración propia.