

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2014-2015

YARIXA VELEZ ECHEVERRI

CATALINA TASCÓN RIVERA

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

TARJETA DE CREDITO MASTERCARD ROSE

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2014-2015

INTEGRANTE No. 1 YARIXA VELEZ ECHEVERRI

INTEGRANTE No. 2 CATALINA TASCÓN RIVERA

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

JUAN PABLO ARRUBLA ZAPATA

Asesor

Especialista en Mercadeo- Especialista en Asesoría y Consultoría

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

Dedicatoria

Yo Yarixa Vélez Echeverri, dedico este trabajo a Dios por permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida, a mi madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida, a mi hijo por ser el motor para seguir adelante y a los profesores por su tiempo, apoyo y por los conocimientos transmitidos en el desarrollo de la especialización.

Yo Catalina Tascón Rivera, dedico este trabajo a mis padres, que con su bonita manera de mirar la vida, me motivan para ser la mejor versión de mi misma, y a todas las mujeres emprendedoras que luchan día a día e incansablemente por la realización de sus sueños.

Agradecimientos

Los autores de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

A Juan Pablo Arrubla Zapata como tutor de la tesis, su esfuerzo, dedicación, sus conocimientos, orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, paciencia han sido fundamentales para el desarrollo de este plan de mercadeo.

A todos los que hacen parte de ESUMER como lo son docentes, decano, área administrativa que gracias a todos ellos se pudo llevar a un feliz término el desarrollo de la especialización en gerencia de mercadeo.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	9
1. Introducción	10
2. Etapa de antecedentes	12
2.1 Justificación del plan	12
2.2 Reseña histórica de la empresa.....	12
2.3 Definición del sector en que compete la empresa.....	13
2.3.1 Sistema Financiero	13
2.4 Reseña histórica del sector	14
3. Etapa de alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo	17
3.1 Misión.....	17
3.2 Visión.....	17
3.3 Valores corporativos.....	17
3.4 Estrategia competitiva de la empresa	18
4. Etapa de marco teórico.....	18
4.1 Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)	18
4.1.1 Tarjetas de Crédito	18
4.1.2 Diseño de Productos Financieros	21
4.2 Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados.....	25
4.2.1 Investigación de Mercados.....	25
4.2.2 Plan de Mercadeo	26

4.2.3	Marketing financiero.....	30
5.	Etapa de análisis estratégico	32
5.1	Factores críticos de competitividad y factores claves de éxito.....	32
5.2	Análisis de las fuerzas del entorno externo	34
5.2.1	Microentorno	34
5.2.2	Macroentorno	38
5.3	Análisis DOFA	44
5.3.1	Estrategias	46
5.4	Análisis al interior del sector industrial.....	50
5.4.1	Estructura del mercado en que se compete.....	50
5.4.2	Análisis de la competencia directa.....	51
5.4.3	Análisis de fuerzas competitivas	54
5.5	Mapa de productos y precios	55
5.6	Análisis de clientes / consumidores.....	57
6.	Etapa de investigación de mercados aplicada al plan	58
6.1	Ficha técnica	58
6.2	Definición del problema/oportunidad.....	59
6.3	Objetivos de la investigación de mercados.....	59
6.4	Metodología aplicada	60
6.4.1	Focus group:.....	60
6.4.2	Entrevista.....	61
6.5	Hallazgos - resultados de la investigación.....	62

6.5.1	Guía de preguntas para entrevista	62
6.5.2	Guía de preguntas para grupo focal.....	64
6.6	Conclusiones de la investigación.....	67
7.	Etapa de formulación estratégica	68
7.1	Objetivos del plan de mercadeo.....	68
7.1.1	Ventas.....	68
7.1.2	Mercadeo.....	68
7.1.3	Servicio.....	68
7.2	Presupuesto de ventas	69
7.3	Formulación de la macro-estrategia	70
7.4	Formulación de estrategias	71
7.5	Detalle táctico del plan	71
7.6	Presupuesto del plan de mercadeo por actividades	73
8.	Etapa de implementación, control e indicadores	75
8.1	Requerimientos para la implementación del plan.....	75
8.1.1	A nivel de estructura	75
8.1.2	A nivel de recursos	76
8.1.3	A nivel de cultura organizacional.....	76
8.2	Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo	76
	Conclusiones	79
	Referencias.....	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores críticos de competitividad y factores claves de éxito.....	32
Tabla 2. Actores del microentorno.....	34
Tabla 3. Factores del macroentorno.....	38
Tabla 4. Matriz DOFA.....	44
Tabla 5. Estrategias Dofa.....	46
Tabla 6. Competidores directos.....	52
Tabla 7. Competencia potencial.....	53
Tabla 8. Análisis de fuerzas competitivas.....	54
Tabla 9. Mapa de productos y precios.....	56
Tabla 10. Análisis de clientes / consumidores.....	57
Tabla 11. Ficha técnica.....	58
Tabla 12. Presupuesto de Ventas.....	69
Tabla 13. Detalle táctico del plan.....	72
Tabla 14. Presupuesto del plan de mercadeo por actividades.....	74
Tabla 15. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

UPAC: Unidad de Poder Adquisitivo Constante

IMF: Instituciones de Microfinanzas

SAC: Sistema de Atención al Consumidor Financiero

BVC: Bolsa de Valores de Colombia

SARLAFT: Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la
Financiación del Terrorismo

1. Introducción

El presente plan de mercadeo se elabora para recibir el grado como Especialista en Gerencia de Mercadeo por la Institución Universitaria ESUMER. Se basa en la creación de un producto financiero, en este caso en la Tarjeta de Crédito MasterCard Rosé, que va dirigida a un segmento muy específico, como mujeres entre los 25 a 40 años de edad, emprendedoras que cuentan con un trabajo formal o informal con un ingreso desde 1SMLVM, elegimos este producto porque lo consideramos como una oportunidad de que exista un producto financiero con un enfoque de inclusión social.

En la primera parte de la tesis se desarrolla todo lo correspondiente a la profundización de la historia y contexto del sector financiero en Colombia, seguido se habla de Bancolombia como entidad financiera líder en el país, y como respaldo para la implementación de este producto, adicionalmente se ahonda en la teoría sobre la elaboración de un producto financiero, investigación de mercados y plan de mercadeo.

La segunda parte corresponde a todo lo concerniente a evaluar cómo se encuentra Bancolombia como organización tanto interna como externa, cuáles son esos competidores directos y potenciales para la tarjeta, factores que inciden directa o indirectamente en la realización de su actividad, análisis de oportunidades y mejoras, exaltar los beneficios que se pueden desarrollar en el producto.

En la tercera parte se presenta el diseño metodológico de la investigación, definiéndose el tipo de estudio y el método para la recopilación de información, que permiten la explicación de los hallazgos encontrados a través de la aplicación de una entrevista y un focus group que se basó en cuatro aspectos: Conocimiento del cliente potencial, percepción del producto, características del producto y la importancia de la inclusión social, permitiendo darle más claridad a los beneficios y perfil de la tarjeta y al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

En las siguientes etapas se desarrollan los objetivos del plan de mercadeo, la formulación de estrategias, para hacer la implementación y desarrollo del lanzamiento, costos, campaña publicitaria, capacitación y demás actividades que se involucren para que sea efectiva la Tarjeta de Crédito MasterCard Rosé en el sector financiero y su público objetivo.

Finalmente se presentan las conclusiones que fueron fruto de la investigación, así como la bibliografía consultada.

2. Etapa de antecedentes

2.1 Justificación del plan

En una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios, es necesario tener en cuenta las exigencias del mercado y sus expectativas, sabiendo que es un mercado cambiante e indescifrable; aun así se puede hacer uso de estrategias y herramientas útiles para anticiparnos a algunas situaciones y realizar un estudio del entorno desde lo cultural, económico, social, ecológico, político.

Con este plan de mercadeo se busca elaborar estrategias asertivas y eficaces acerca de la creación, diseño, segmentación y distribución de una nueva tarjeta de crédito. Además investigar estrategias de posicionamiento que esta pueda alcanzar y realizar la mezcla de mercadeo más eficiente.

Se elige un plan de mercadeo porque es una herramienta que nos permitirá y facilitará la toma de decisiones, conclusiones y de una forma práctica el logro de los objetivos trazados.

2.2 Reseña histórica de la empresa

Con 139 años de experiencia, el Grupo Bancolombia es el conglomerado de empresas financieras más grande de Colombia. Ofrece un amplio portafolio de productos y servicios a través de una plataforma regional, compuesta por la más amplia red privada bancaria tanto en su país de sede como en El Salvador con Banco Agrícola, grupo financiero líder de este país centroamericano; cuenta con subsidiarias de banca internacional en Panamá, Islas Caymán y Puerto Rico, además de oficinas de representación en Costa Rica

y Guatemala mediante el conglomerado salvadoreño y tiene negocios de Fiducia, Leasing y Renting en Perú.

Con un acuerdo de adquisición del 40% del Grupo Financiero Agromercantil de Guatemala (GFA) y del 100% de las acciones ordinarias, más el 90,1% de las acciones preferenciales del Banco HSBC Panamá (sujetas a las autorizaciones regulatorias).

Ahora está listado en el índice de sostenibilidad de Dow Jones y es la única entidad financiera colombiana listada en la Bolsa de Nueva York (NYSE), hechos que dan cuenta de su trayectoria no solo en su país de origen, sino también en la región.

Es una entidad que apoya los sueños de las personas y busca establecer con ellas relaciones duraderas, basadas en la confianza, la cercanía, el respeto, la inclusión y la calidez.

MasterCard es una marca de tarjetas de crédito y débito. Fue originalmente creada por el United Bank of California; posteriormente se alió con otros bancos, los cuales son First Interstate Bank, la compañía de servicios financieros Wells Fargo & Co, Crocker National Bank y el California First Bank. Es una sociedad anónima que cotiza en la Bolsa de Nueva York.

2.3 Definición del sector en que compite la empresa

2.3.1 Sistema Financiero

El sistema financiero está constituido por las instituciones, los activos financieros y el mercado financiero.

Las instituciones financieras son los intermediarios entre los agentes que tienen recursos disponibles y quienes los necesitan. Por su parte, los activos financieros son los instrumentos que utiliza en el sistema financiero para movilizar estos recursos.

Finalmente el mercado financiero es donde se realizan todas las transacciones de esos instrumentos o activos financieros y se fijan los precios.

Dentro de intermediarios financieros se encuentran los inversionistas institucionales tales como los fondos de pensiones, las compañías de seguros o los fondos mutuos de inversión, las instituciones de depósito o establecimientos de crédito que captan recursos del público en depósitos para colocarlos nuevamente a través de préstamos, y por último los intermediarios de inversión, quienes captan dinero de pequeños inversionistas.

2.4 Reseña histórica del sector

La historia del sector financiero en Colombia responde a la evolución de las ideas y de la economía a lo largo de doscientos años de vida independiente. Se inicia con los rudimentarios esquemas de crédito heredados de la Colonia y termina con el refinado sistema actual, después de vivir las experiencias de la banca libre, de la banca centrada en la operación de corto plazo, de la banca de fomento, de la banca estatal y de la banca especializada, hasta llegar a la banca universal de hoy en día.

En la Colonia hubo mecanismos de ahorro y crédito. Hubo, desde luego, quien recibía dinero a interés y lo prestaba para ganarse el margen de intermediación.

La idea de establecer un banco estatal, para financiar al gobierno, se plasmó por primera vez en el Congreso Constituyente de Cúcuta en 1821, pero no prosperó. Al nacer la República el crédito público dependió de los préstamos de los comerciantes antioqueños al gobierno central, de las contribuciones forzosas y de los empréstitos ingleses. En 1833, una ley consideró que la actividad bancaria formaba parte de la comercial; en 1839, Judas Tadeo Landinez constituyó en Bogotá un establecimiento mercantil y financiero que un par de años más tarde se convirtió en una compañía de “giro y descuento”. Un banco privado que, al sobre extenderse en la compra de vales del gobierno y en distintas inversiones, dio lugar a la primera bancarrota en la historia del país.

La banca comercial propiamente dicha se iniciaría en los años sesenta del siglo XIX cuando la economía comenzó a vincularse con el extranjero a través de las exportaciones agrícolas. Se implantó el modelo conocido como de “banca libre” bajo el cual, en ausencia de un banco central y de la regulación estatal, los mismos bancos eran responsables de que se mantuviera la confianza del público en los billetes convertibles en oro, que emitían en un ambiente de libre competencia. En 1870 se creó el Banco de Bogotá y en 1874 el Banco de Colombia. El período de la “banca libre” pura duró poco tiempo

Vino después la Guerra de los Mil Días y un gran desorden monetario que desembocó en la hiperinflación de principios del siglo XX.

Solamente hasta 1923 el gobierno del presidente Pedro Nel Ospina invitó a una misión extranjera, presidida por el profesor Edwin Kemmerer de la Universidad de Princeton en

los Estados Unidos para que organizara la moneda y las finanzas públicas nacionales; se creó en ese año el Banco de la República. En 1923 se creó, también, la Superintendencia Bancaria para regular y supervisar el incipiente sistema bancario nacional, que ya se había visto apuntalado por el establecimiento en Colombia de sucursales de bancos extranjeros, como el First National Citibank, el Royal Bank of Canada o el Banco Francés e italiano.

En 1928 se crearía la Bolsa de Bogotá para apoyar la capitalización de las empresas manufactureras y los mismos bancos. En los principios de los años treinta, se crearon dos entidades bancarias que habrían de convertirse en emblemas colombianos en el siglo XX: La Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero y el Banco Central Hipotecario. Ambas se liquidaron setenta años más tarde, como consecuencia de la crisis financiera de fin de siglo.

Y en la década de los años setenta se autorizó la creación de otra entidad especializada, esta vez en la captación de recursos de ahorro para destinarlos a la construcción de vivienda: las corporaciones de ahorro y vivienda, eje del sistema de ahorro de valor constante, que se conoció hasta fines del siglo como el sistema UPAC. Los nombres de estas entidades se popularizaron rápidamente, como Davivienda, Granahorrar, Concasa, Conavi, Corpavi, Colpatria, Colmena o Ahorramás. A finales de los setenta, por último, se formalizaron los intermediarios financieros extra bancarios, dedicados a la financiación de crédito de consumo, al transformarse en compañías de financiamiento comercial.

El sistema financiero se fue conformando a partir de los años cincuenta del siglo XX como uno de entidades especializadas en la financiación de los distintos sectores.

En los años noventa, sin embargo, se inició la transición hacia un sistema de banca universal, centrado en los bancos comerciales. Las crisis financieras –la de los ochenta y la de fin de siglo, la más profunda de todas– dieron lugar a procesos de cierre de entidades y de fusiones y adquisiciones entre ellas, lo cual facilitó la consolidación y el reforzamiento del sistema en los principios del siglo XXI.

3. Etapa de alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo

3.1 Misión

Tener un canal integrado con los procesos ejecutados por Bancolombia, con el fin de brindarle a los clientes un servicio de excelente calidad y disponibilidad para la ejecución de transacciones y oferta de productos, a través de un equipo humano capacitado para atender con agilidad y eficiencia todos los requerimientos de los clientes pertenecientes a los diferentes segmentos del Banco, generando satisfacción y beneficio por la inmediatez, cobertura y atención.

3.2 Visión

Lograr la más alta recomendación siendo una Banca más humana.

3.3 Valores corporativos

- **Calidez:** El compromiso que tenemos de crear experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos.
- **Cercanía:** Es la convicción que tenemos por reconocer al otro como ser humano, interesarnos por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo.

- **Inclusión:** Construir, con nuestras acciones, una banca en la que todos seamos importantes para hacer una sociedad justa y equitativa.

- **Respeto:** Sensibilidad que reflejamos en nuestro comportamiento para situarnos en el lugar del otro, interesarnos por sus emociones, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones.

3.4 Estrategia competitiva de la empresa

La mayor estrategia de Bancolombia, es tener rentabilidad en el negocio, obtener una expansión a nivel internacional y sacar una ventaja competitiva; sin olvidar que desde la nueva administración se quiere crear una Banca más humana, ponerle el alma a sus procesos y servicios, mejorar para distinguirse y diferenciarse de todos los bancos a nivel nacional, definir el servicio como valor agregado de su estrategia.

4. Etapa de marco teórico

4.1 Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)

4.1.1 Tarjetas de Crédito

La historia de las tarjetas de crédito dio su inicio del siglo XX en el año 1914, allí la compañía Western Unión creó para sus clientes más destacados una tarjeta de beneficios que les daba acceso a tratos preferenciales y líneas de crédito sin cargos.

Esta práctica se dio como resultado de la crisis que se comenzaba a desarrollar en Estados Unidos y con la cual los comerciantes comenzaron a ver en riesgo las ventas para sus establecimientos; desde compañías de Petróleo y Gas entregaban bonos a los clientes que ponían gasolina en sus estaciones, los almacenes de cadena y tiendas por departamento daban descuentos en tarjetas para buscar fidelizar a las amas de casa, los hoteles diseñaron tarjetas que daban tratos preferenciales a los clientes recurrentes como los pilotos de avión u hombres de negocios, incluso hasta los restaurantes implementaron las tarjetas (inicialmente cupones en cartón) que daban la posibilidad de uso en dichos establecimientos.

Solamente hasta mediados de siglo se lanzó la tarjeta multipropósito que permitía a su tenedor acceder a diferentes comercios y obtener los beneficios tradicionales de los cupones; dicha tarjeta surge como resultado de una casualidad cuando el presidente de la “Hamilton Credit Corporation”, el Sr. Frank McNamara durante una cena en un restaurante había olvidado su dinero en casa y no podía pagar la cuenta, por lo cual tuvo que acudir a su esposa para que lo socorriera llevándole el dinero.

Después de lo sucedido, el Sr. McNamara, decidió entonces que diseñaría un medio de pago que les permitiera a las personas no tener que cargar el dinero, fue creada entonces la tarjeta Diners Club (Club de los Comensales).

Este éxito llevó a múltiples entidades financieras a lanzar también sus tarjetas de crédito como lo fue el Bank of America quien emitió la Bank Americard en el estado de California y obtuvo un éxito total. Del otro lado de la costa, varios bancos se unían para sacar al mercado la Master Charge como competencia a las Americard que se

expandía en otros estados mediante el otorgamiento de licencias de expedición de tarjetas.

Así, la Bank Americard se transformó en Visa International®, Master Charge pasó a ser la franquicia hoy conocida como MasterCard® y American Express® se consolidó como el mayor emisor de tarjetas en estados unidos y en buena parte del mundo. (charles, 2013)

Tras el crecimiento de las tarjetas de crédito en el mundo, la corporación Bank of America inició negociaciones con el Banco de Bogotá en Colombia, quien para mediados de 1969 buscaba iniciar las operaciones con este medio de pago en el país.

Actualmente el mercado financiero colombiano está compuesto por cuatro infraestructuras las cuales intervienen en actividades de compensación y liquidación de activos financieros. En primer lugar se encuentran los sistemas de negociación y registro de activos financieros, después se tienen los sistemas de compensación y liquidación de activos financieros, bien sean divisas, valores y derivados. En tercer lugar se clasifican los sistemas de pagos de alto valor, son administrados por el Banco de la República y corresponden al Sistema de Cuentas de Depósito (CUD) y es el soporte de todo el mercado pues transa los instrumentos de pago emitidos por todos los bancos.

Finalmente existe una clasificación para los sistemas de pago de bajo valor los cuales buscan compensar y liquidar las operaciones de instrumentos de pago como:

cheques, créditos y débitos directos a cuentas ACH, tarjetas de crédito y débito, entre otros.

4.1.2 Diseño de Productos Financieros

En el sector financiero actual, existen numerosos productos para los usuarios y clientes, como alternativas de ahorro hasta créditos, de acuerdo a la forma como provienen sus ingresos. Lo que se pretende profundizar es en ofrecer una metodología generalizada para ir más allá del ahorro y el crédito básico, desarrollar nuevos productos y servicios financieros para los clientes del sector donde este mercado es cada vez más competitivo dándole respuesta a la necesidades de los clientes.

Dentro una investigación realizada por BURO, Tangail una de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) de Bangladesh, buscando alternativas para desarrollar productos en líneas generales siguieron cuatro fases clave del desarrollo de productos y servicios financieros (Wright, 2014):

- a. Investigación para identificar las necesidades y oportunidades
- b. Diseño y realización de pruebas piloto,
- c. Monitoreo y evaluación de la prueba piloto, y finalmente
- d. Revisión e implementación en mayor escala.

A continuación se desarrollaran cada una de las fases anteriormente mencionadas:

- a. **Investigación para identificar las necesidades y oportunidades**
 - Revisión de Sistemas Existentes: Determinar y catalogar qué servicios financieros están siendo ofrecidos tanto por el sector informal como formal dentro y alrededor del área geográfica en la que opera. En esta etapa se hacen algunos cuestionamientos;

¿Por qué han crecido estos servicios o por qué se han estado desarrollando? ¿Cuán bien cubren estos servicios las necesidades de los pobres? ¿Es razonable el precio de los servicios financieros?

- **Conducción de una Investigación del Mercado:** Lo que se pretende aquí es indagar de una forma informal o formal (por encuestas) a los clientes, haciendo una descripción e identificación de las necesidades y las posibles ideas para enfrentarlas. En síntesis es aprender realmente que es lo que quieren los clientes y luego incorporarlo en el producto y su publicidad.
- **Revisión de la Literatura y Contacto con los Líderes del Mercado:** Indagar los diferentes estudios o literaturas que se hayan realizado en el desarrollo de los productos financieros y tratar de establecer contacto con los individuos que tienen experiencia en la implementación de esos productos. (Wright, 2014).

b. Diseño y Pruebas Piloto

- **Diseño, Determinación de los Costos y Precio de los Nuevos Productos:** Al tener claras las necesidades de los clientes, la organización debe de estar en condiciones de diseñar un producto, La clave es introducirlo gradualmente, de manera que el personal de la organización y los clientes puedan administrarlos, monitorearlos y comprenderlos adecuadamente.

El diseño de este nuevo producto debe reflejar el más cercano a las necesidades planteadas por los clientes y de la misma forma de oportunidades ofrecidas por el

mercado, tener claro cómo se están fijando los precios en el mercado, ya que de acuerdo a ellos se da el posicionamiento.

- Implementar los productos nuevos basándose en una prueba piloto: La implementación de los productos nuevos, es recomendable realizarla en las sucursales de mayor volumen de público con el fin de monitorear fácilmente y adoptar oportunamente cualquier acción correctiva del producto lanzado. Además de lo anterior el personal debe estar capacitado de manera que pueda ofrecer el producto y haga un análisis efectivo a lo que el cliente manifieste.

También el personal de mayor jerarquía realice un control en estas sucursales donde se está implementando la prueba piloto, para examinar cómo se están vendiendo e implementando los servicios en la práctica y si se presentaran algunas novedades permitirán acciones correctivas rápidas cuando sean necesarias, y proporcionarán conocimientos de primera mano (Wright, 2014).

c. Monitoreo y Evaluación de la Prueba Piloto

- Monitoreo de las Consecuencias Financieras y Organizacionales: La entidad financiera debe prestar atención tanto a los resultados financieros como organizacionales vinculados a la introducción de un producto nuevo, tanto en el corto como mediano plazo; evaluar cómo se están dando esos efectos al interior (personal) de la organización como hacia afuera (Cliente), definiendo cada uno de estos aspectos de la organización como lo son los costos, la liquidez, los fondos de capital y por último la rentabilidad, es decir, como se están viendo afectados positiva o negativamente.

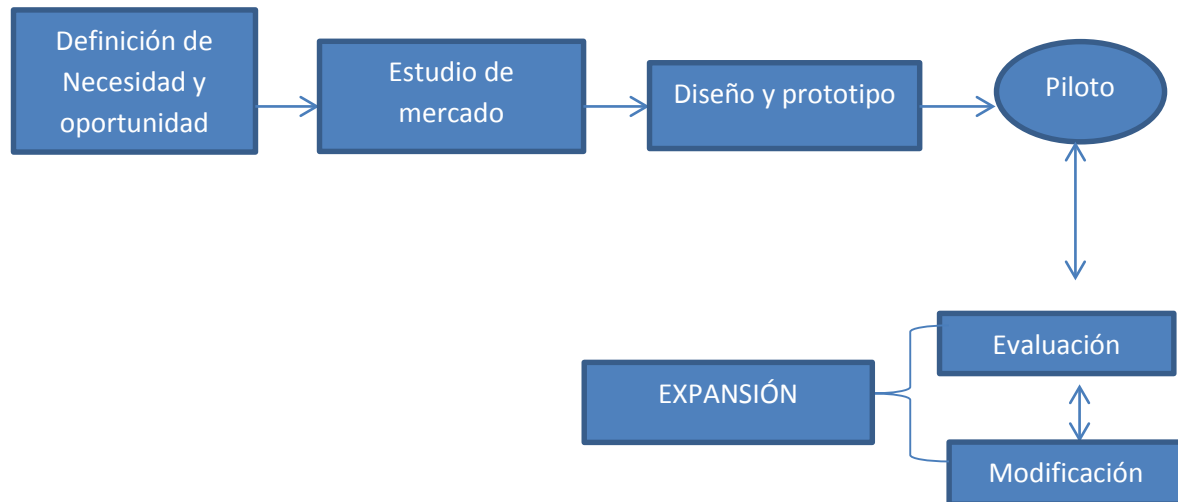
- Llevar a cabo la investigación del mercado: Como parte del proceso de la prueba piloto, la entidad financiera también debe llevar a cabo evaluaciones periódicas empleando su propio personal (y si fuese necesario o deseable contratando consultores) con el objeto de examinar las percepciones y el uso del producto nuevo por parte de los clientes (Wright, 2014).

d. Revisión e Implementación a Mayor Escala

- Realizar las Enmiendas Necesarias: Como resultado de los pasos de monitoreo y evaluación detallados más arriba, se estará en condiciones de definir el diseño, precio y comercialización del producto con la finalidad de optimizarlo.
- Implementación a Mayor Escala: En esta etapa se pasa a hacer la implementación del producto por toda la organización, teniendo claro todo lo referente al sistema contable para que el producto nuevo este totalmente integrado al sistema de información gerencial de la organización, y al mismo tiempo que estén disponibles para efectuar un análisis y seguimiento en forma separada. Por lo anterior se requiere una mayor capacitación y distribución.
- Y más allá de...: Después de la implementación en toda la organización se pasa a realizar técnicas de penetración en el mercado.

Todo lo anterior nos muestra que para implementar un nuevo producto financiero en la organización se debe tener claro reconocer una necesidad y oportunidad, diseñar el producto con base en lo indagado al cliente, definir una prueba piloto y hacer una

evaluación constante y si es efectivo implementarlo tanto en toda la organización y el sector en el que se mueve (Mercado).



4.2 Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados

Actualmente las empresas se ven enfrentadas a un contexto dinámico y versátil compuesto por nuevos productos, nuevos consumidores y nuevas necesidades para todo lo anterior es necesario tener un conocimiento profundo de su mercado meta, donde todo debe girar en torno de superar las expectativas y cultivar la atención de un público cada vez más exigente, heterogéneo y complejo.

4.2.1 Investigación de Mercados

La investigación de mercados se puede definir según Jorge Prieto “Como la mejor manera de poder conocer a los consumidores y clientes para mejorar la participación y el posicionamiento en el mercado”. (Prieto & Herrera, 2009)

La importancia de la investigación de mercados es la información que suministra para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones en la mercadotecnia, es decir, pasa de ser de un enfoque intuitivo y subjetivo a un enfoque sistémico y objetivo. Por ello la investigación de mercados es un medio de apoyo y consulta para temas como creación de estrategias. Conocer al consumidor, define políticas de precios, mejora la imagen corporativa de la empresa, permite visualizar la introducción a nuevos mercados y otros aspectos que son herramientas para los gerentes de las organizaciones.

Según La American Marketing Association define la investigación de mercados como (Malhotra, 2004): la función que vincula consumidores, clientes y públicos con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso.

Con la investigación de mercados se hace una recolección de la información, comprende el diseño de métodos, administración de los procesos de recolección, análisis e interpretación de los resultados con el fin de conocer al cliente potencial.

4.2.2 Plan de Mercadeo

El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de

marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro y bajo el ataque de torpedos enemigos. La elaboración del plan de marketing lleva tiempo bien invertido que, en definitiva, acaba por ahorrar tiempo. El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia este. A la vez, informa con detalle de las importantísimas etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir. Tiene la ventaja añadida que la recopilación y elaboración del plan de marketing permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa y los recursos y dinero, tiempo y esfuerzo necesarios para hacerlo. Sin plan de marketing, ni siquiera sabe uno si ha alcanzado sus objetivos. (Cohen, 2001)

Plan de mercadeo no es otra cosa que enviar el mensaje correcto a la gente que nos interesa a través del medio idóneo, por tal motivo es de suma importancia que el plan de mercadeo cuente con una estructura y contenidos particulares: crear el mensaje correcto, presentar de forma adecuada el mensaje, escoger el target correcto, generar publicidad; todas son importantes y deben estar contenidas en el plan de mercadeo. (Kennedy, 2000)

Plan de Marketing según (Kotler & Keller, 2006) Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing. El plan de marketing incluye directrices tácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para el período que cubre. Se trata de uno de los elementos más importantes del proceso de marketing.

Los planes de marketing se orientan cada vez más hacia clientes y competidores, están mejor razonados y son más realistas que en el pasado. Los planes incluyen aportaciones de más funciones y son desarrolladas en equipo. Los ejecutivos de marketing se ven cada vez más como gerentes profesionales en primer lugar, y como especialistas en segundo. La planeación se está convirtiendo en un proceso constante para responder a los cambios vertiginosos que se producen en el mercado.

Contenido de un plan de marketing (Kotler & Keller, 2006)

- **Resumen ejecutivo y tabla de contenido:** El plan de marketing debe comenzar con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones. El resumen ejecutivo permite a la alta dirección detectar los puntos principales del plan. A continuación debe aparecer una tabla de contenido o índice como un esquema del resto del plan y como un esbozo de las razones fundamentales en las que se apoya de los detalles operativos del documento.
- **Análisis de la situación:** En este apartado se presenta la información relevante de ventas, costos, mercados, competidores, y las diferentes fuerzas del macroentorno, ¿Cómo se define el mercado, cuál es su tamaño y a qué ritmo crece? ¿Cuáles son las principales tendencias que afectan el mercado? ¿Cuál es nuestra oferta de producto y cuáles son los aspectos críticos a los que se enfrenta la empresa? En esta sección se puede incluir la información histórica pertinente para ofrecer un contexto de la situación. Toda esta información se

utiliza para elaborar un análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

- **Estrategia de Marketing:** En este apartado, el gerente de producto define la misión y los objetivos financieros y de marketing. Así mismo, debe especificar a qué grupos se dirige la oferta y qué necesidad pretende satisfacer. A continuación debe definirse el posicionamiento competitivo de la línea del producto, que sirve para trazar el “plan de juego” que permitirá alcanzar los objetivos. Para hacer esto se debe utilizar información de diferentes departamentos, como el de compras, producción, ventas, finanzas, y recursos humanos, con el fin de garantizar que la empresa pueda ofrecer un apoyo adecuado para la aplicación efectiva del plan. Este apartado debe completar la estrategia de marca y las estrategias básicas hacia los clientes que se aplicarán.
- **Proyecciones financieras:** Las proyecciones financieras incluyen un pronóstico de ventas, gastos y un análisis de punto de equilibrio. En lo relativo a ingresos, las proyecciones muestran el volumen mensual de ventas previsto para cada categoría de producto. Por lo que toca a los gastos, las proyecciones reflejan los costos de marketing previstos desglosados en subcategorías. El análisis de punto de equilibrio muestra cuántas unidades se deberían vender mensualmente para compensar los costos fijos mensuales y el promedio de los costos variables por unidad.

- **Seguimiento de la aplicación:** El último apartado del plan de marketing destaca los controles que se realizarán para comprobar y ajustar la aplicación del plan. Normalmente, las metas y el presupuesto se elaboran con carácter mensual o trimestral, de modo que la dirección puede revisar los resultados de cada período y en su caso, tomar medidas correctivas. Para evaluar el progreso del plan y sugerir posibles modificaciones será necesario evaluar diversos indicadores internos y externos. Algunas empresas incluyen planes de contingencia, en los que se detallan los pasos que debería dar la dirección para responder a acontecimientos concretos del entorno, como guerras de precios o huelgas.

4.2.3 Marketing financiero

El marketing como parte de la actividad financiera, tiene como objetivo determinar de forma reflexiva y metódica las acciones a emprender en un mercado dominado por los constantes y continuos cambios (liberalización financiera, globalización de los mercados, desintermediación, tecnología, nivel cultural, económico) definiendo un escenario altamente competitivo y cambiante. Ante esta situación, el cliente es cada vez más preparado y se constituye en el elemento clave donde confluyen las distintas acciones y estrategias de marketing, para satisfacer sus necesidades, de forma rentable y duradera en tiempo y lugar.

El cambio experimentado en el enfoque binómico producto-cliente, por el principio cliente-producto, representa un vuelco radical en la estrategia del marketing aplicada a la industria financiera, siendo el eje alrededor del cual se desarrolla

cualquier acción competitiva, en entornos inciertos, por lo que se requieren estructuras organizativas orientadas hacia el mercado eficaces en su actuación, de tal forma que la estrategia institucional y la estrategia del marketing estén relacionadas.

Para ello las entidades financieras deben afrontar la situación sobre tres retos fundamentales para poder competir en igualdad de condiciones:

- Elaboración de un sistema de contabilidad analítica y de control de gestión que permita en tiempo real, conocer tanto los costes de la puesta en marcha de nuevos productos y servicios, como la rentabilidad esperada o deseada para mantener y captar clientes.

- Formulación de planes de actividad a corto, medio y largo plazo en la red de oficinas, para que de forma sistemática y estructurada se puedan tomar decisiones con respecto a todo aquello concerniente a la estrategia de la empresa, a la coordinación de acciones comerciales y al control de los resultados e inicio, en su caso, de acciones correctoras necesarias.

- Desarrollo de una organización orientada al cliente, pensando y actuando de forma armonizada, donde el cliente y el canal de distribución, centren la atención de la entidad financiera.

- En el contexto de las estrategias actuales del marketing financiero se observa que los sistemas de información sobre el cliente, juegan un papel importante en el proceso de segmentación de mercados, por lo que su eficacia va a depender de una verdadera cultura comercial en la organización bancaria. El enfoque actual sienta sus bases en la construcción de relaciones cargadas de valor, por lo que al marketing-mix tradicional hay que añadirle el marketing de las relaciones, cuyo principal objetivo es conservar al cliente, por ello es necesario apoyarse en otras tres variables más, como representa el personal, los procesos y la prestación de servicio a la cliente. (Teruel Sierra , 2014)

5. Etapa de análisis estratégico

5.1 Factores críticos de competitividad y factores claves de éxito

En este espacio se hará referencia de los factores críticos de competitividad (nivel macro) y los factores claves de éxito (nivel micro) que se define desde lo interno, externo y desde el marketing para Bancolombia, es decir, sus aspectos diferenciadores, su competitividad empresarial y las principales fuentes generadoras de valor para el cliente.

Hallar los Factores Críticos de Competitividad – externos – y los Factores Claves

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Externos	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS
1. Tasa de interés	Superintendencia Financiera de Colombia - Vicepresidencia Financiera
2. Cobertura	Área de investigación y desarrollo,

	originación de producto TC, Mercadeo y Comercial
3. Seguridad	Seguridad Bancaria
4. Servicio al clientes Externo	Vicepresidencia de Banca, personas y pymes

Hallar los Factores Críticos de Competitividad – internos - y los Factores Claves

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Internos	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS
1. Servicio al cliente Interno	Vicepresidencia de Gestión de lo humano
2. Cultura organizacional	Vicepresidencia de Gestión de lo humano
3. Tecnología	Área de Tecnología
4. Infraestructura	Área de Originacion de productos, Área Financiera y Mercadeo.

Hallar los factores Críticos de Marketing y los Factores Claves de Marketing

FACTORES CRITICOS DE MARKETING	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS DEL MARKETING
1. Penetración de Mercado	Área de Mercadeo
2. Posicionamiento de producto Y recordación de marca	Área de Mercadeo y comercial
3. Impacto Publicitarios	Área de Mercadeo

5.2 Análisis de las fuerzas del entorno externo

5.2.1 Microentorno

En el siguiente cuadro se definirá la relación de Bancolombia con los diferentes actores que influyen en su capacidad de satisfacer al cliente, como es la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos.

ACTORES DEL MICROENTORNO

OTROS DPTOS DE LA EMPRESA

UNIDADES DE NEGOCIO: VP banca de personas y pymes, VP de crédito de consumo y vivienda, las interdependencias son: Origenación de productos, Distribución de productos, conservación de clientes, requerimiento de cliente; tiene relación con las tarjetas de crédito porque ellas son las áreas funcionales del producto desde su emisión, distribución y cancelación

RELACIONES CON PROVEEDORES

Bancolombia cuenta con un número importante de proveedores y aliados estratégicos, con los cuales realiza un proceso de vinculación para poder tener una negociación, todo se canaliza a través de la gerencia de gobierno y desarrollo de proveedores y aliados estratégicos de abastecimiento; los cuales llevan a cabo la documentación, los registros entre otros, Bancolombia mantiene una comunicación constante con sus proveedores, de allí que haya creado diferentes alternativas y canales para interactuar tales como: línea telefónica especializada (5146655), un correo electrónico y el área encargada de recepcionar y/o brindar cualquier tipo de información en la sección de contratación y

compras de Bancolombia.

TIPOS DE PREVEEDORES: para equipos de tecnología, servicios de software, servicios de telecomunicaciones, call center, servicios de canales Web, servicios de formación y desarrollo, cultura organizacional, servicios profesionales, proyección institucional, insumos y suministros y demás.

RELACION CON LOS CANALES DE DISTRIBUCION

El mayor canal de distribución de Bancolombia es un gran número de sucursales a nivel país, que le ofrecen a sus clientes cercanía y comodidad, a parte de estos canales existen otros alternativos como la sucursal telefónica, la sucursal virtual, el aplicativo App para celulares, los corresponsables bancarios (farmacias, tiendas, ferreterías) en las cuales se prestan servicios financieros acercándose a más personas. Todos estos canales son utilizados y optimizados de la mejor manera, tanto porque sean manejados por empleados directos del banco o porque Bancolombia cuenta con un gran número de outsourcing los cuales están comprometidos con los lineamientos de la organización y generan su mejor aporte al logro de los objetivos o también están los colaboradores externos que prestan un excelente servicio al sentir que forman parte de Bancolombia el banco más importante del país, como lo manifiestan algunos.

RELACION CON LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS

1 – DE CONSUMIDORES: Esta es una relación directa, el servicio que presta Bancolombia es a clientes que adquieren el servicio para uso personal, es su mercado principal.

2 – DE NEGOCIOS: Por medio del servicio de créditos, convenios de nómina, las empresas adquieren el servicio para su negocio, sea para generarle valor a la empresa con

una inversión o a sus empleados.

3 – DE DISTRIBUIDORES: En el caso de Bancolombia los distribuidores puede ser los canales de servicios, como son las sucursales, PAC, cajeros automáticos, sucursal virtual.

4 – DEL SECTOR PUBLICO: Se puede dar por medio de alianzas con respecto a la responsabilidad social que tenga Bancolombia en algún sector que lo requiera, en compañía de agencias gubernamentales.

5 – INTERNACIONALES: Bancolombia es una entidad que tiene presencia en varios países del mundo, prestando sus servicios tanto a personas que residen en el exterior y la facilidad que el público local pueda hacer uso de los servicios en contacto con el exterior.

RELACION CON LOS COMPETIDORES

Bancolombia dentro del sector financiero es líder, es una entidad que le está apuntando a una banca más humana, teniendo una estrategia de romper paradigmas que se percibe de las entidades financieras como empresas “frías” que no piensan en sus clientes.

Adicionalmente con su portafolio de servicios y la presencia que tiene en muchos rincones de Colombia y a nivel Internacional, permite que sus clientes tengan fácil acceso a sus servicios, en comparación con sus competidores directos permitiendo ser un diferenciador en su mercado.

RELACION CON PUBLICOS Y GRUPOS DE INTERES

1 – FINANCIEROS: De este aspecto hacen parte los accionista de primera mano, adicionalmente sus filiales y clientes que con la inversión que realiza cada uno hace parte de su capital financiero; su relación con el banco es , ellos hacen parte de la toma de decisiones para hacer cambios o implementar nuevas tendencias para la entidad;

adicionalmente este grupo financiero refleja cabalmente su filosofía, políticas, actitudes y perspectivas del negocio tal como los ve la dirección.

2 – GUBERNAMENTALES: La empresa debe estar altamente informada con respecto a las normas y leyes que contemple en este caso, la Superintendencia Financiera es la que vigila directamente el sector financiero con temas como tasas de interés, Habeas Data, SARC, riesgos, buscando así que el servicio a sus cliente sea seguro y transparente.

3 – DE ACCION CIUDADANA: Su relación con este público es importante, los cuales tiene que ver con toda su labor de responsabilidad social, por medio de educación país, con programas como: bus escuela, las letras van por Colombia, aprender con Bancolombia, ahorro y manejo de dinero y educación financiera. Promoviendo la inclusión a los servicios financieros y el desarrollo de programas sociales de alto impacto para construir capital humano y superar la pobreza y la desigualdad.

4 – LOCALES: En este momento existe un acercamiento con la comunidad a través del programa en la sección de noticias Caracol llamada “Titanes” donde se destaca un miembro importante de un sector determinado y como su función ayuda al crecimiento de la comunidad.

5 – PUBLICO EN GENERAL: Son base en la organización como clientes o usuarios y depende de ellos la existencia y reconocimiento del banco, por ello se esmera Bancolombia en su enfoque una banca más humana, brindandole diferentes alternativas de acceso a los servicios de la compañía.

6 – PUBLICOS INTERNOS: su relación con este público es a través de correos electrónicos, una intranet bastante interactiva, con blogs, foros, se hacen capacitaciones y conferencias de libre participación.

En este contexto se puede deducir que la maquinaria de una empresa como Bancolombia funciona gracias a toda su cadena de procesos, cuidadosa y exigente, de la cual hacen a parte sus vicepresidencias, proveedores, canales, públicos entre otros; grupos de trabajo que están alineados con los altos estándares de calidad y cumplimiento de Bancolombia, generando un gran aporte a la organización, para que siga posicionada en el mercado teniendo control y conservación sobre las excelentes relaciones con su público interno.

5.2.2 Macroentorno

En el macroentorno se definen las fuerzas sociales que influyen en el microentorno, es decir, factores externos que inciden de modo importante en las oportunidades y actividades del marketing de cualquier empresa. Por lo anterior Bancolombia debe estar al día con las novedades de estos factores como herramienta para la mejora o lanzamiento de un nuevo producto.

FACTORES DEL MACROENTORNO

ENTORNO DEMOGRAFICO

Bancolombia reconoce la diversidad demográfica es decir la gran pluralidad de identidades y expresiones culturales de las regiones y los cambios generacionales de sus clientes, donde este mercado puede sufrir variaciones como los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población puesto que dichas

transformaciones producen cambios en los diferentes clientes y sus necesidades.

Según **(Banguero & Castellar, 2014)** para el 2015 la población Colombiana asciende a 48.834.000 de este datos corresponde a la población femenina 24.563.689 para el rango de edad de nuestro público entre 25-40 años corresponde a 5.529.610 que corresponde a la finalización de la generación X (juventud de los80s) y la iniciación de la generación Y (Millennials) personas nacidas entre 1974 a 1990.

Para la prueba piloto se realizará en Medellín donde su población femenina en el rango de edad establecido de 25 a 40 corresponde a 564.874. **(Dane, 2014)**

ENTORNO ECONOMICO

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) **(Colprensa, 2014)**, el consumo total de los colombianos paso de 3,9% en el primer semestre de 2013 a 5,6% en el mismo periodo del año actual. Si se analiza el consumo de los hogares también hay un aumento del 3,8% en el primer semestre de 2013 al 5,3% en los seis primeros meses de 2014.

Para Daniel Castellanos, experto en finanzas **(Colprensa, 2014)**, el incremento que se presentó en el número de tarjetas es una noticia bastante positiva, porque significa que las personas han decidido recurrir al crédito por este tipo de vehículo financiero y también porque está generando inclusión financiera.

Con lo anterior podemos deducir que el panorama de crecimiento de las tarjetas de crédito

es óptimo, los Colombianos se están bancarización permitiendo la exploración de nuevos nichos de mercados.

Como lo expreso el Presidente del Colpatria Santiago Perdomo (**Colprensa, 2014**), considera que en el país el número de plásticos es muy pequeño. “Yo creo que en Colombia todavía hay mucho campo para crecer en tarjetas de crédito. Somos 47 millones de colombianos y hay más de 10 millones de tarjetas por lo que habría la posibilidad de crecer otros 10 millones a medida que la gente se vaya bancarizando”.

ENTORNO NATURAL / AMBIENTAL

Como siempre se ha conocido Colombia es un país tropical. Eso quiere decir que los días durante todo el año tienen duración idéntica. Las horas del sol son siempre las mismas, lo cual no sucede al norte y al sur de la imaginaria línea que corta en dos al mundo. Como la zona tropical se presenta con variación de ángulo frente al sol, no hay estaciones, es decir, invierno, primavera, verano y otoño. Los tiempos de lluvia se denomina invierno y los de sol de denominan verano; esto hace que las empresas puedan tener un desarrollo sostenible; pero como los entornos cambian, Colombia y sus empresas no son ajenas a un cambio climático y ambiental, que las afecta de manera directa e invita a realizar acciones correctivas y preventivas frente a este tema ya que el problema climático afecta a todos por las inundaciones, fuertes sequías, desaparición de las zonas costeras y el agotamiento de los ecosistemas, que es causada por los humanos y por eso debemos ser los responsables de mitigar los impactos en el medio ambiente y en las empresas.

Por eso Bancolombia que considera el cambio climático un tema de vital importancia, ya

que las emisiones de gases de efecto invernadero siguen aumentando y esto podría generar un riesgo financiero, de hecho la ausencia de agua podría causar el cierre de alguna sucursal o sede administrativa generando un impacto en la operación, o algún cliente del sector agropecuario podría materializar riesgo de crédito para el banco. Es por esto que Bancolombia refleja una correcta gestión de la organización en materia social, ambiental y económica; política de gobierno corporativo, gestión de riesgos, cadena de abastecimiento, política y modelos de gestión ambiental, eco eficiencia operativa, estrategia de cambio climático, salud ocupacional, desarrollo del talento humano, ciudadanía corporativa entre otros. Por esto Bancolombia es reconocida como líder en el informe de 2014 cambio climático CDP Latinoamérica y además de ser la única empresa colombiana calificada dentro de los “Negocios más competitivos de una economía baja en carbono”.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Bancolombia como el conglomerado de empresas financieras más grande de Colombia se ha caracterizado por su interés en la inclusión de las últimas tendencias de tecnología en sus procesos de operación, administración de información, relación de clientes y acercamiento a los mismos; esto se ha materializado en altas inversiones en sistemas de información y puntos de atención electrónica que lo sitúa en niveles de avance tecnológico bancario.

ENTORNO POLÍTICO LEGAL

Bancolombia como entidad financiera tiene unos entes reguladores de sus procesos, a saber y de acuerdo con lo expuesto en las circulares externas 007 de 1996 y 046 de 2002 preferidas por la superintendencia bancaria, hoy superintendencia financiera, las únicas personas autorizadas para celebrar y suscribir contratos a nombre de las entidades públicas es su representante legal o jefe de entidad respectiva en su defecto, las personas en quienes deleguen, previo visto bueno de la tesorería general de la república o de los tesoros

departamentales o municipales, según el caso y con el lleno de los requisitos establecidos o que establezcan las autoridades fiscalizadoras del orden nacional, Departamental o Municipal.

Ley 964 de 2005. “Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores, y se dictan otras disposiciones”. (BVC, 2009)

Es conocida como la ley del mercado de valores pues en ella se dictan disposiciones sobre los objetivos y criterios de intervención del Gobierno Nacional que impliquen el manejo o inversión de recursos captados del público a través de valores, así como las actividades del mercado de valores, la autorregulación del mercado de valores, protección a inversionistas y demás.

Ley 1328 de 2009. “Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones”. (BVC, 2009)

Esta ley incluyó el régimen de protección al consumidor financiero que comprende, entre otros: el Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), regulaciones al suministro de información al consumidor y derechos y obligaciones de los clientes. Autorizó a los establecimientos de crédito la realización de nuevas operaciones como otorgar crédito para adquirir el control de otras sociedades o asociaciones y realizar operaciones de leasing y arrendamiento sin opción de compra, además se autorizó la realización de nuevas operaciones en el sistema, entre las que se destaca la de ser corresponsales bancarios.

Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. (Decreto 663 de 1999).

ENTORNO SOCIOCULTURAL

Colombia es una gran expresión de variedad cultural, por sus tradiciones, artesanías, gastronomía, arte, arquitectura, literatura, cine, música, danza y teatro, estas actividades permiten dinamizar el mercado económico.

Con el anterior podemos decir que las tarjetas de crédito se convierten en un vehículo financiero importante para consumidor final, permitiéndole acceder a toda la variedad cultural que se ofrece en Colombia (compras de tiquetes en línea, hospedaje, avances de efectivo, pago en establecimientos de comercio entre otros).

El año del colombiano no es igual ni permanece estable durante todos los meses cuando de comportamientos de compras se trata. Según estudios de mercado, en la primera parte del año, los colombianos compran por necesidad, porque vienen de hacer muchos gastos navideños y de vacaciones, empieza la temporada escolar y suben los precios; y en mayo, cuando llega el Día de la Madre y del Padre, seguidos del Día de Amor y Amistad, el Día de los Niños y la Navidad, el consumo empieza a estar más motivado por el gusto. Así, el comprador colombiano ha ajustado gran parte de sus actividades a su forma de gastar y a las posibilidades de su bolsillo. En Colombia la mayor parte de las celebraciones como grados, primeras comuniones, cumpleaños y aniversarios se presentan en el segundo semestre del año. Y, en este mismo orden, pasan los meses, aumentan los precios y los colombianos tienen que prescindir de compras necesarias y empezar a utilizar su tarjeta de crédito debido a que han comprado en mayor cantidad y más caro. (Mira , 2014)

Del macroentorno se puede deducir que los factores sociales, culturales, geográficos, económicos, ambientales, entre otros, hacen que una entidad como Bancolombia, analice cada fuerza y cada incidencia que se presenta en la dinámica de su funcionamiento, cómo intervienen y en qué manera se afecta, existe un área especializada, encargada de realizar prospectiva de cada uno de estos factores, analizar su causa y planes de acción para contrarrestar algún impacto negativo que puedan generar o por el contrario sacar el máximo provecho de alguna situación, como Colombia es un país de altas diversidades culturales, económicas, ambientales y son muchos los factores que cambian, de ahí parte la importancia de proveer y adelantarse al comportamiento adquirido frente al entorno, gran parte del éxito de una empresa radica en este análisis.

5.3 Análisis DOFA

A continuación se desarrolla una herramienta que permite conocer cómo está la empresa internamente (fortalezas – Debilidades) y externamente (Amenazas y oportunidades) para conocer la situación real en que se encuentra Bancolombia y permita establecer estrategias que defina oportunidades, mejoras en procesos y aspectos de la organización o en este caso la creación de un nuevo producto financiero.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Recurso humano capacitado• Trabajo en equipo en las diferentes áreas de la empresa• Liderazgo de dirigentes. | <ul style="list-style-type: none">• Desmotivación de los empleados en las condiciones que ofrece el banco en el momento de un ascenso, beneficios y prestaciones que tiene el banco. |
|--|--|

- Campañas comerciales agresivas.
- Mal ambiente o clima organizacional es decir no se sienten a gusto en el equipo de trabajo e instalaciones.
- Poco conocimiento del empleado acerca de la cultura organizacional
- Poco sentido de pertenencia, es decir los empleados no están identificados con la marca
- Tercerización de procesos y áreas

OPORTUNIDADES

- Nuevo público objetivo, (público del enfoque del producto)
- Diversidad en el portafolio, el banco maneja variedad de productos para todo tipo de clientes.
- Mayor participación en el mercado, trayectoria y posicionamiento en su sector.

AMENAZAS

- Inseguridad, por fraudes y cualquier modalidad de robo que pueda poner en riesgo el dinero de los clientes y usuarios.
- Tasas de interés más bajas o iguales de los competidores con respecto a las del banco.
- Competidores directos y sustitutos con sus productos financieros.
- Cambio en las variables político-económicas, del país y el mundo.

Con lo anterior se puede concluir que Bancolombia es una empresa líder en su mercado, lo que permite competir fuertemente con los demás en el momento de lanzar un nuevo producto, debe profundizar en la implementación de estrategias para mejorar los aspectos internos con

sus colaboradores. Estar actualizado de lo que sucede a su alrededor en el sector financiero e implementarlo y aprovechar estas fortalezas y oportunidades que tiene como empresa para seguir siendo líder en su sector.

5.3.1 Estrategias

Después de definir la DOFA se desarrollan estrategias utilizando cada uno de los hallazgos tanto en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas relacionándolas entre sí para definir estrategias y generar un nuevo panorama para la creación de la Tarjeta de Crédito MasterCard Rosé.

ESTRATEGIAS FO

Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades – Correspondencia –

Crear capacidades

1. RECURSO HUMANO CAPACITADO – DEFINICION DE METAS

Con el grupo de personas talentosas se pueden crear y definir metas, con mayor pertinencia; haciéndolo de una forma eficaz y efectiva el cumplimiento de estas.

Estrategia: Aprovechar el talento de los empleados para potencializar sus capacidades por medio de capacitaciones e incentivos para el cumplimiento de las metas definidas por la compañía.

2. TRABAJO EN EQUIPO – DIVERSIDAD EN EL PORTAFOLIO

Nuevamente juega un papel importante el talento humano, que con ideas innovadoras y frescas logren diseñar un portafolio atractivo para el mercado, atendiendo

las necesidades de este, lo nuevo, lo moderno lo que las tendencias van definiendo como necesidad y que debe ser atendido.

Estrategia: Seleccionar un equipo de personas especializadas para el diseño del portafolio creativo y así realizar el lanzamiento al público objetivo.

3. LIDERAZGO DE DIRIGENTES – MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO

Elaborar estrategias y mecanismo para el posicionamiento no es tarea fácil, un excelente dirigente puede llevar a feliz ejecución, tareas que influyan en la ganancia de un mayor espacio en el mercado cada vez más exigente y competido.

Estrategia: Seleccionar una persona idónea para el cargo de líder con unas competencia y experiencias necesarias para desarrollar estrategias de penetración de nuevos mercados y preferiblemente que conozca el target al cual se enfoca la tarjeta MasterCard Rosé.

4. CAMPAÑAS COMERCIALES – NUEVO PUBLICO

La publicidad sigue siendo una buena herramienta para ganar adeptos para una marca, hacer un estudio de los lugares donde se va a desarrollar las distintas publicidades BTL, ATL, mirar los distintos argumentarios de radio y kit de presas para optimizar y enfocar los recursos necesarios para lograr el mayor impacto en estos nuevos públicos.

ESTRATEGIAS FA

Usar las fortalezas y contrarrestar las amenazas

1. RECURSO HUMANO CAPACITADO- COMPETIDORES

El recurso humano es el mejor activo de una compañía, trabajando con los mejores

talentos se puede contrarrestar los efectos de la competencia, y lograr un posicionamiento de la marca.

2. LIDERAZGO DE DIRIGENTES-TASAS DE INTERES Y CAMBIO EN LAS VARIABLES POLITICO-ECONOMICAS DEL PAIS Y DEL MUNDO

Contratar o capacitar a los líderes, que sepan hacer lectura del entorno y adelantarse a las situaciones cambiantes en el mercado tanto por los entes reguladores, como en los productos; saber las condiciones que pueden cambiar y como estas afectarían el mercado, categoría, productos y los momentos de consumo.

3. TRABAJO EN EQUIPO- INSEGURIDAD

El trabajo en equipo es la fuerza más dinámica que se puede ejercer en un grupo de trabajo, si la empresa trabaja en sinergia puede lograr crecer y sostenerse en el mercado a través del tiempo, por medio de programas de coach para el trabajo en equipo que le dé seguridad a los colaboradores para proyectarlo tanto al cliente interno como externo.

ESTRATEGIAS DO

Aprovechar las oportunidades para mejorar debilidades – Conversión -

1. DIVERSIDAD EN EL PORTAFOLIO- POCO SENTIDO DE PERTENENCIA

Durante al año hacer clínicas de ventas de los productos de la entidad para hacer un reconocimiento de sus beneficios y como estos pueden aportar a cada cliente y la sociedad, con ello se adquiere un sentido de responsabilidad y compromiso social que

se convierte en sentido de pertenencia para todos los empleados.

2. NUEVO PUBLICO OBJETIVO- DESMOTIVACION

Para garantizar que los nuevos públicos tengan una mayor satisfacción en los productos adquiridos, se debe hacer un trabajo de motivación con los empleados implementando actividades que generen beneficios para ellos, para que con una mejor actitud incentiven al cliente a adquirir los productos y hacer ventas cruzadas (venta de varios productos al mismo cliente).

3. MAL AMBIENTE, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El grupo Bancolombia debe estar en constante proceso de conocer cómo se está identificando el empleado con la organización, como es su proyección con la entidad, teniendo en cuenta que uno de los principales factores de motivación, (diferentes al de compensación), se encuentra en el reconocimiento y la posibilidad de desarrollar una nueva carrera, teniendo esto claro para el desarrollo de la meta definida se puede tener resultados positivos.

ESTRATEGIAS DA

Medidas defensivas – Reducción, Evitación

- 1.** No permitir que el mal ambiente y desconocimiento de la cultura organizacional afecte directamente a la empresa frente a sus competidores, por ello se debe estar atento a todo lo que suceda al interior, apoyándose en los líderes de cada área, para que no dé lugar a que esta falencia o debilidad y que se convierta en una fortaleza para la competencia.
 - 2.** La inseguridad puede afectar el mercado, por tanto se debe trabajar en sinergia con los organismos de control destinados para ejercer protección y no exponer la
-

seguridad de los clientes, haciendo charlas de SARLAFT (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo) a todo el personal de la organización.

3. Generar sentido de pertenencia en los empleados diseñando un plan de acción para no tecerizar procesos que afecten el core del negocio.

5.4 Análisis al interior del sector industrial

5.4.1 Estructura del mercado en que se compete

Este plan de mercadeo pertenece al sector financiero Colombiano que se sitúa en una estructura de mercado Oligopolio indiferenciado donde encontramos que sus variables de marketing mix son Cross chanel y trade marketing, precio, value formoney, branding servicio y servuccion CRM.

Las tarjetas de crédito para los colombianos se han convertido en un miembro más de uso de los productos financieros, Adquirir una tarjeta de crédito es una decisión que implica una gran responsabilidad. Lo básico es evaluar si realmente tiene la capacidad de endeudarse y cuál es el máximo valor que puede pagar al mes; Según la Superfinanciera (Portafolio, 2014), teniendo en cuenta únicamente los bancos, las tasas más bajas las tienen: el Banco Agrario de Colombia (24,04%); el Banco de Occidente (24,20%); el Citibank (24,52%); el Banco Coomeva (25,96%) y Corpbanca (25,97%).

En contraposición, las tasas más altas las tienen los siguientes bancos: Davivienda (29,38%); el BBVA Colombia (29,02%); el Banco Popular (28,95%); Bancolombia (28,94%) y el Banco GNB Sudameris (28,93%).

En lo que respecta a la cuota de manejo, sin tener en cuenta las tarjetas propias de los establecimientos de crédito, las más bajas son: Banco Finandina (\$10.000 para Visa); Banco GNB Sudameris (\$10.400 para Visa); Coomeva (\$11.000 para Visa); Banco Pichincha (\$11.667 para Visa) y Banco Falabella (\$11.900 para MasterCard). Por otra parte, las cuotas de manejo más altas corresponden a las tarjetas de crédito Diners y American Express. La primera la ofrece Davivienda (\$21.000) y la segunda Bancolombia (\$18.600).

Dentro de los reportes trimestrales realizados por la Superintendencia Financiera de Colombia (Superfinanciera, 2014) informa el número de tarjetas crédito vigente para todos los establecimientos financieros en Colombia a Noviembre de 2014 era de un total 12.591.222 de tarjetas de crédito, por franquicia se informa así: Credibanco - Visa 4.236.885, MasterCard 3.673.232, Diners 414,463, American Express 626.852, Otras Tarjetas 3.639.790.

Con lo anterior se pretende que el producto tenga un punto intermedio en lo referente a la cuota de manejo, según el público objetivo para poder competir agresivamente tanto con los competidores directos como sustitutos.

5.4.2 Análisis de la competencia directa

- **DESCRIPCIÓN DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS**

COMPETIDORES DIRECTOS			
Banco	Tasa de interés Efectiva Mensual	Ventaja Competitiva	Debilidades
Bancolombia MasterCard Rose	2.14%	Tipo de clientes- Segmento al que va dirigido, inclusión social, tasa y cuota de manejo competitivas	Muchos ofertantes, el nicho de mercado es muy sesgado
Banco Falabella	2.07%	Fomento en educación financiera, para lograr prácticas y endeudamiento responsable	Tienen muy pocos puntos de atención al cliente personalizado
Tuya S.A	2.16	Se puede acceder a un cupo de crédito, con ingresos desde un salario mínimo y que tenga buen manejo, construir historial crediticio y abrir las puertas del sector financiero	Índice de cartera vencida alta y cuota de manejo alta
Citibank citi MasterCard classic women	2.29%	Brinda una amplia oferta de seguros por medio de este producto.	Tasa interés alta

Existen tres competidores directos Banco Falabella, Tuya S.A y Banco Citibank, cada uno posee una ventaja que lo diferencia y destaca del grupo, dejando claro así, que es el cliente quien tiene la última palabra y decisión de compra de acuerdo a los beneficios que el cliente prefiera. Se identifica también que la tarjeta de crédito MasterCard Rose busca una participación 2.4% en el mercado del público objetivo el cual es de 564.874 correspondiente a mujeres entre las edades 25 a 40 años en Medellín y competir con los entidades a nivel local. Por lo tanto, estas empresas que operan en el mismo mercado ofreciendo un producto y/o servicio similar que compite por medio de estrategias empresariales diferenciadas para que el consumidor final, destaque sus preferencias de compra.

• **DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA POTENCIAL**

Producto	Fortaleza	Estrategia Marketing	Debilidades
Tarjeta EPM	No necesita Codeudor, sin cuota de manejo, respaldo grupo epm,	Pago a través de la factura de los servicios públicos, promoción por medio de clubes deportivos	Solo se puede comprar en ciertos establecimientos que tiene convenio, información poco detallada del consumo
Tarjeta RIS - Gana	Red de inclusión social, cuota de manejo baja (\$1.000), es una tarjeta para todo publico	Red de tenderos amplia (5.200) para validación de los clientes (A los que le fían)	Riesgos alto para el recaudo

Se obtienen dos grandes hallazgos de la competencia potencial, tarjeta emp y tarjeta RIS de Gana, son exitosos gracias a que no tienen cuota de manejo o es muy baja; ventaja competitiva y determinante para el consumidor; ambos poseen la misma desventaja, son restringidos en los canales o establecimientos comerciales en que puede ser utilizada la tarjeta de crédito limitando así las opciones de compra y reduciendo su potencial de crecimiento.

5.4.3 Análisis de fuerzas competitivas

FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCION DE LA SITUACIOND
1 – COMPETIDORES ACTUALES	Dentro nuestros competidores directos tenemos a Banco Falabella, Tuya S.A, CITIBANK citi MasterCard classic women, porque tiene un público objetivo similar, las características del producto se asemejan y atiende las mismas necesidades.
2 – PARTICIPANTES POTENCIALES	Tarjeta EPM, Tarjeta RIS – Gana, son relativamente nuevos apenas están tomando participación en el mercado bajo la estrategia en inclusión social.
3 – PRODUCTOS SUSTITUTOS	Las franquicias Visa, MasterCard, American Express, Diners club, a pesar de que su política de otorgación no son tan flexibles, pueden satisfacer las necesidades de los mismos públicos objetivos.
4 – PODER	El público objetivo de este producto va a percibir como un

<p>NEGOCIADOR DEL COMPRADOR</p>	<p>beneficio el costo o la cuota de manejo del producto ya que está por debajo del promedio del mercado, también encontrará un producto altamente diferenciado y adicionalmente está amparada por una franquicia que tiene cobertura a nivel mundial en todos los establecimientos.</p>
<p>5 – PODER NEGOCIADOR DEL PROVEEDOR</p>	<p>Para este producto respaldado por Bancolombia y MasterCard, el poder de negociación no estaría impuesto por el proveedor, que tenga una participación relevante en su elaboración y canales de distribución pero no es quien impone las condiciones de negociación.</p>

En las fuerzas competitivas la situación actual, es que se tienen tres competidores directos Banco Falabella, Tuya S.A y Citibank y en los competidores potenciales la tarjeta epm y la tarjeta RIS de Gana se destaca también, que las franquicias tradicionales de tarjetas de crédito como MasterCard, Visa; American Express, Diners Club, pueden suplir las mismas necesidades de las anteriores tarjetas de crédito, por eso se consideran un producto sustituto; se determina, también que la cuota de manejo es un factor clave, importante y de éxito para que el consumidor final tome la decisión.

5.5 Mapa de productos y precios

PDCT	VARIABLES	BANCOLOMBIA Tarjeta MasterCard Rosé	BANCO FALABELLA	TUYA S.A	CITIBANK CITI MASTERCARD CLASSIC WOMEN
1.	<u>Presentación</u>	Es una tarjeta plástica con una banda magnética, uno microchip y un número en relieve.	Es una tarjeta plástica con una banda magnética, uno microchip y un número en relieve	Es una tarjeta plástica con una banda magnética, uno microchip y un número en relieve	Es una tarjeta plástica con una banda magnética, uno microchip y un número en relieve
	<u>Empaque</u>				
	<u>Precio:</u> Cuota de manejo	\$ 10.000 trimestrales	\$ 11.900 mensual	\$ 21.400 mensual	\$ 53.000 trimestrales
	<u>Observaciones</u>	Bajo costos por el tipo de público al que se dirige	Solo se paga la cuota de manejo si se usa	Solo se paga la cuota de manejo si se usa, incluye el seguro.	Exonerada de cuota de manejo en el primer año

Todas las tarjetas de crédito tienen las mismas características en su presentación, son plásticas, tienen un microchip, numeración en alto relieve, diferenciándose entre ellas básicamente por su color, su política de precios, es decir la cuota de manejo es similar, todas oscilan entre \$ 10.000 y \$ 20.000 mensuales a excepción de la tarjeta de crédito MasterCard Rosé que sería la más económica con \$ 10.000 trimestrales; cabe anotar que estas marcas tienen exoneraciones especiales de cuota de manejo y en otros casos solo se cobra la cuota de manejo si se utiliza el producto.

5.6 Análisis de clientes / consumidores

SEGMENTO 1:	Mujeres de estratos socio económico socioeconómicos 1, 2 y 3. Con ingresos informales y formales de un SMLMV
Necesidad primaria	Con esta tarjeta se pueden cubrir necesidades básicas (alimentación y vestido), necesidad de seguridad (Empleo, recursos y salud), necesidad de reconocimiento (confianza y respeto).
Hábitos y preferencias de compra	En el momento no se puede hablar de hábito de compra es un producto nuevo, las preferencias de compra se enfocan a cubrir necesidades personales y capitalización de negocios.
Perfil Del Segmento	Mujeres con edad entre los 25-40 años, cumplir políticas de riesgo establecidas por la entidad, va dirigido a mujeres emprendedoras que cuentan con un trabajo no forma y formal pero con un ingreso bajo (SMLVM) ej.: ventas por catálogo, confecciones, amas de casa que reciben aporte de sus parejas o hijos, promotoras, empleadas domésticas y otras más; serian

cupos moderados, para que ellas sientan libertad económica sin afectar demasiado su endeudamiento.

Se tiene claro el segmento al que va dirigido, son mujeres entre los 25 y 40 años de edad de estratos socioeconómicos 1,2,3; con empleos formales e informales o actividad económica independiente, la finalidad con este producto es que el consumidor final puede cubrir sus necesidades básicas, de seguridad y de reconocimiento, supliendo así distintos escalafones de necesidades según la pirámide de Maslow, también que la tarjeta les permita hacer capitalización de su negocio y con esto lograr el cumplimiento de los sueños de dichas personas, como aporte al tejido social del País que es la finalidad de este proyecto.

6. Etapa de investigación de mercados aplicada al plan

6.1 Ficha técnica

Fecha del Focus Group	Entre Octubre 2014 a Diciembre 2014
Tema del focus group	Tarjeta de Crédito MasterCard Rose
Lugar del Grupo focal	Salón social
Número de Participantes	8 mujeres
Tipo de Participantes	Mujeres entre los 25 a 40 años ingresos como independientes
Nombre del Moderador	Yarixa Vélez – Catalina Tascon
Nombre del Asistente del Moderador	Yarixa Vélez – Catalina Tascon

6.2 Definición del problema/oportunidad

En el año 2012, Bancolombia lanzó al mercado, la tarjeta de crédito MasterCard Joven, una propuesta innovadora y diferente para atender un mercado que no se cubría con el portafolio establecido, dándole oportunidad a los jóvenes entre 14 y 25 años de edad de obtener una tarjeta de crédito a su nombre, solo por tener cuenta en el Banco y demostrar un promedio de \$ 200.000 mensuales; así podrían empezar su experiencia crediticia y obtener cierta independencia económica.

Basada en esta experiencia, se considera que existe un nicho de mercado que aún no ha sido atendido, una tarjeta de crédito dirigida a mujeres con estrato socio económico 1, 2 y 3 con ingresos informales y formales de un SMLMV, siguiendo los lineamientos sociales que tiene Bancolombia en la actualidad “le estamos poniendo el alma”

6.3 Objetivos de la investigación de mercados

- Identificar el perfil y necesidades del cliente potencial para el producto.
- Definir las características más relevantes para desarrollar adecuadamente el producto de acuerdo a la demanda percibida.
- Analizar la importancia de la inclusión social con el producto en el sector financiero.

6.4 Metodología aplicada

6.4.1 Focus group:

El focus group (o grupo focal) es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad y demás (Archive, 2014).

El focus group suele estar dirigido por un moderador que hace preguntas y genera la discusión en torno al tema o producto que se investiga (con la esperanza de que los participantes expresen ideas y sentimientos genuinos), a la vez que guía la entrevista o discusión, y evita que ésta se desvíe del tema o producto a investigar.

Para poder usar esta técnica, en primer lugar debemos determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a necesitar, la cual nos permita cumplir con nuestro objetivo.

La ventaja de utilizar la técnica del focus group es que nos permite obtener una amplia variedad de información sobre ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de los participantes. (Kume, 2012)

Definimos este tipo de investigación por ser exploratorio porque nos define con mayor asertividad las características y particularidades del segmento definido para el producto, a diferencia de una encuesta su resultado arroja un margen de error donde no permite conocer en detalle lo que se quiere encontrar en esta investigación, por su información tan general.

6.4.2 Entrevista

Según (Benassini, 2004) En la entrevista en profundidad el entrevistador tiene como meta ahondar en la mente el entrevistado para descubrir sus verdaderos sentimientos, actitudes, motivos y emociones. Este tipo de entrevista es una conversación que permite una vez que se establece la confianza entre el entrevistador y el entrevistado, pueda fluir información que no podría obtenerse mediante un cuestionario tradicional.

Por ello, la primera condición para iniciar exitosamente una entrevista en profundidad es ganar la confianza del entrevistado y vencer al máximo sus resistencias. Logrado esto, puede utilizarse ciertas técnicas o formas de entrevistas que abra el camino de nuestro objetivo.

Se realiza una entrevista a dos funcionarias financieras con trayectoria en el sector, para conocer un punto de vista objetivo frente al lanzamiento de la Tarjeta de Crédito MasterCard Rose para complementar el Focus Group.

6.5 Hallazgos - resultados de la investigación

6.5.1 Guía de preguntas para entrevista

1. ¿Cuál cree usted que es la herramienta de investigación de mercados más idónea para conocer el perfil del cliente potencial?

2. ¿Qué estrategia sería eficaz, para lograr el posicionamiento del producto (tarjeta de crédito MasterCard Rose)?

3. ¿Dentro de su experiencia en el sector, considera que si hay un nicho de mercado específico para este producto?

4. ¿Qué valor de cuota de manejo considera para este producto teniendo en cuenta el tipo de perfil al que va dirigido?

5. ¿Cree que con este tipo de producto se logra la humanización de la Banca?

6. ¿Piensa en este producto como un mecanismo de ayuda para las mujeres de estratos socio económico 1, 2 y 3?

7. ¿Considera usted que esta tarjeta puede ser exitosa para este mercado específicamente?

8. ¿Le parece atractivo este producto para la entidad y tipo de clientes que manejan?

Resultado:

Se entrevistaron a: Claudia Jiménez Ríos – Directora de Agencia de JFK Cooperativa Financiera. Experiencia de 10 años en Banca tradicional y 3 años en cooperativas y a Diana María Cárdenas – Gerente de la sucursal Éxito Envigado (230) Experiencia 24 años en Banca tradicional y 6 años en Banca en Supermercado.

La entrevista se dividió en dos partes:

Primera parte: Características del producto

Dentro de los hallazgos de esta entrevista encontramos que se considera importante hacer una encuesta para identificar claramente el público objetivo, que se profundice en la consulta de datos estadísticos como: nro. de población, de ese resultado definir el número de mujeres como público prospecto; recomiendan capacitar el talento humano de la organización para la colocación del producto y que a su vez tengan el criterio de hacer evaluaciones periódicas para examinar la percepción que tiene el público acerca de la tarjeta y retroalimentar a la organización, realizar estrategias de posicionamiento como campañas de lanzamiento, pautas en radio que son más utilizadas en este segmento, publicidad ATL; adicionalmente consideran que sí existe un mercado para este producto ya que hay personas que no han podido acceder al sistema financiero por desconocimiento. Con respecto a la cuota de manejo no se atrevieron a dar un valor específico, manifiestan que depende de la entidad financiera

al momento de lanzar el producto cuando realicen la variación de costo-beneficio y puedan realizarlo como ventaja competitiva con respecto a las otras entidades.

Segunda parte: Inclusión social

Puede ser un producto que complemente el portafolio de inclusión financiera, en donde esta tarjeta sería un mecanismo de respaldo económico para este público. Lo que se quiere dentro del sector financiero más específicamente Bancos, es contribuir no solamente desde el portafolio financiero, si no complementar todo lo que el gobierno quiere; donde más personas puedan acceder al sistema financiero y conozcan los diferentes productos de acuerdo a las necesidades, realizar actividades de educación financiera apoyándose en las iniciativas que desde hace algunos años las entidades como el banco de la republica vienen desarrollando atreves de textos sencillos de economía y finanzas para todo público, es lo que se pretende con el proyecto y es importante seguir esta iniciativa de los entes reguladores para masificarlo a nivel nacional con el fin de hacer énfasis en las funcionalidades, servicios y beneficios que prestan los productos para que sean acertadas las decisiones financieras y por supuesto tener un acompañamiento en el servicio por parte de los empleados de la entidad.

6.5.2 Guía de preguntas para grupo focal

1. ¿Han tenido alguna vez experiencia crediticia?

2. ¿Cómo hacen las compras o las inversiones en su actividad como independientes?

3. ¿Cómo es la forma de pago de los clientes?

4. ¿Cuándo tiempo se demoran recuperando la inversión y recibiendo la ganancia?

5. ¿Con su actividad, su ingreso promedio mensual es de cuánto?

6. ¿Utilizan una forma más cómoda y ágil para financiar sus compras, como una tarjeta de crédito?

7. ¿Cómo es su relación con el sector financiero, es decir su historial crediticio, hábito de pago?

8. ¿Qué beneficios le gustaría encontrar en una tarjeta de crédito?

Resultado:

Se entrevistaron a: Mujeres entre los 25- 40 años, pertenecientes a los estratos 2 y 3 del área metropolitana y municipios del norte, con actividad económica independiente, venta de lociones, microempresa de aseo, microempresa de arepas, ventas por catálogo, manualidades, ama de casa con aporte de los hijos y demás. En

su mayoría son casadas o madres cabezas de hogar. Son mujeres emprendedoras que representa el público objetivo de la Tarjeta MasterCard Rosé.

Número de participantes: 8 mujeres

Se dividió en dos etapas

Primera etapa: Conocimiento del cliente potencial

Se evidencio que todas las participantes han tenido acercamiento al sector financiero con diferentes productos y entidades como Bancolombia, Confiar, Banco Caja social, Bacamia, con la tarjeta éxito y Falabella, solo una de las participantes no ha tenido experiencia financiera, informa que no ha tenido productos en los bancos porque lo considera de difícil acceso; las que lo utilizan, aproximadamente hace 8 y 10 años para créditos de libre inversión para capitalizarse y reinvertir la ganancia para la compra de mercancía, también es usado para gastos familiares, mejoras de vivienda, educación, viajes entre otros. Cuando se usa para invertir en su actividad, el retorno de inversión lo ven reflejado en un mes. Sus ingresos mensuales están entre \$650.000 a \$ 2.000.000 de acuerdo a la temporada o por el ingreso percibido por sus familias o salarios.

Segunda etapa: Percepción del producto

Evidentemente coinciden que si utilizarían una tarjeta de crédito para realizar la compra de la mercancía o para gastos personales y también como una oportunidad para iniciar un historial crediticio; por su trayectoria en el sector financiero tienen claro el manejo adecuado de esta para no afectar su referencia, es decir, reportes negativos en las centrales de información; les gustaría tener beneficios con el producto respecto a la cuota de manejo, que sea baja al igual que la tasa de interés, facilidad de pago en caso de calamidad por medio de un seguro, alianzas con establecimientos de comercio para descuentos, campañas de puntos y redención en obsequios.

6.6 Conclusiones de la investigación

- Con este focus group se evidencio otro momento de consumo para el producto, no solo para ser invertido en sus actividades como independiente sino también como uso personal.
- Esta investigación permitió identificar que este público objetivo considera una barrera de entrada su informalidad, para acceder al sistema financiero.
- Uno de los resultados encontrados es que la tarjeta de crédito es idónea para clientes con actividad económica independiente, donde su retorno lo perciben en 30 días, la tarjeta seria el vehículo financiero apropiado para respaldar la actividad, por su forma de pago.
- En la entrevista las dos Gerentes hablan de la relevancia e impacto que puede generar la educación financiera y el acompañamiento posventa para este tipo de producto.

- Las gerentes de acuerdo a su experiencia en el sector financiero consideran importante este plan de mercadeo para tomar en cuenta un segmento que está olvidado en el sector y permitir la apertura de nuevos mercados.

7. Etapa de formulación estratégica

7.1 Objetivos del plan de mercadeo

7.1.1 Ventas

Emitir 850 tarjetas de crédito MasterCard Rose y cada mes realizar un incremento porcentual de acuerdo a la temporada para lograr un total de 13.260 tarjeta para el primer año.

7.1.2 Mercadeo

- Penetrar el mercado formulando estrategias de marketing mix que nos permita una participación de un 2.4% en el mercado local del público objetivo para el primer año.
- Posicionar la marca en un 15% como un referente de inclusión social para el primer año.

7.1.3 Servicio

Establecer alianzas con 20 establecimientos comerciales reconocidos para obtener mejores beneficios para los tarjetahabientes durante el primer año.

7.2 Presupuesto de ventas

Presupuesto de Ventas				
Mes	Porcentaje de incremento mes	Cantidad Tarjeta al mes	Ingresos de cuota de manejo mensual	Tasa de Interés/ Susceptible a la variación del mercado
			3333	2,14 E.M
Junio		850	\$ 2.833.050	Ingreso bruto de la tasa de interés se da sobre el valor de la compra o avance que realice el cliente
Julio	2%	867	\$ 5.722.761	
Agosto	3%	893	\$ 8.699.163	
Septiembre	4%	929	\$ 11.794.622	
Octubre	4%	966	\$ 15.013.899	
Noviembre	3%	995	\$ 18.329.754	
Diciembre	4%	1.035	\$ 21.778.243	
Enero	2%	1.055	\$ 25.295.702	
Febrero	2%	1.076	\$ 28.883.510	
Marzo	2%	1.098	\$ 32.543.075	
Abril	2%	1.120	\$ 36.275.830	
Mayo	4%	1.165	\$ 40.157.896	
Junio	4%	1.211	\$ 44.195.245	
Total Ingresos Brutos				

		13.260	\$ 291.526.081,5	
--	--	--------	------------------	--

Se puede evidenciar que se tiene un ingreso bruto para el primer año solo de cuota de manejo por valor de \$ 292.609.072,4, como se especifica en el cuadro no se define ingresos brutos por tasa de interés sobre la tarjeta, ya que varía de acuerdo al consumo del cliente. El porcentaje de crecimiento para el primer mes es del 2% por ser un producto nuevo, se identifica que la tasa de crecimiento del 3% corresponde a los meses donde el cliente compra por necesidad y en el incremento del 4% el consumo empieza a ser más motivado por el gusto debido a las fechas especiales que se celebran en esos meses (Día de la madre y el padre, amor y amistad, día de los niños y navidad).

7.3 Formulación de la macro-estrategia

Para el Grupo Bancolombia su Macro estrategia principal es el enfoque integral hacia el servicio al cliente, ofreciéndole con el mejor talento humano debidamente entrenando, una experiencia amable, oportuna y adecuada para las expectativas y necesidades del clientes.

Agentes para el Logro: Vicepresidencia de Banca personal y pymes, Área de felicitación, quejas y reclamos, Dirección de servicio al cliente, Sucursales, Corresponsable bancarios.

Agentes Beneficiarios: Publico objetivo (Clientes y usuarios)

Tipo de Recursos: Propios (Talento humano del Banco), Externos (Capacitadores coach), infraestructura adecuada para la atención.

7.4 Formulación de estrategias

1. Formación de un talento humano capaz de ofrecerle al cliente una relación que le genere valor.
2. La estrategia comunicacional integral de mercadeo está focalizado en creación de imagen y diferenciación de marca.
3. Realiza un plan de fidelización con actividades que incentiven al cliente.
4. Determinar una política de precios asequible y flexible, basándose en los hallazgos encontrados en la investigación de mercados
5. Utilizar campañas publicitarias basadas en publicidad ATL, BTL, para descubrir y captar un nuevo nicho de mercado para este producto nuevo y lograr posicionamiento de marca.

7.5 Detalle táctico del plan

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS
1. Formación de un talento humano capaz de ofrecerle al cliente una relación que le genere valor.	Capacitación a los empleados presencial	Gerencia de Formación y entrenamiento	Trimestral	Humano (Recurso instalado)
	Capacitación a los empleados virtual	Gerencia de Formación y Entrenamiento y área Tecnología	Mensual	Tecnológico
	Medir desempeño de los empleados	Área comercial y de ventas	Al cierre de cada mes	Humano (Recurso instalado)
	Realizar prácticas de cliente incognito	área de Mercadeo y comercial	Semestral	\$ 10.000.000
2. La estrategia comunicacional integral de mercadeo está focalizado en creación de imagen y diferenciación de marca	Diseño de tarjeta	Área de Mercadeo	Dos semanas	\$ 2.000.000
	Producción del Plástico	Área de Mercadeo	5 días hábiles	\$ 5.000 / unidad
3. Realizar un plan de fidelización con actividades que incentiven al cliente.	Entrega de Souvenirs a los clientes	Área de Mercadeo	Un mes	\$400 / unidad
	Optimización de la herramienta CRM	Empleados que tiene acceso a la plataforma	Todo los días	Humano y Tecnológico (Recurso)

				instalado)
	Convenio con establecimiento de comercio para descuentos con la tarjeta	Área de Mercadeo	En el primer semestre del lanzamiento	% establecido en el momento de la negociación. Información interna
4. Determinar una política de precios asequible y flexible, basándose en los hallazgos encontrados en la investigación de mercados	Actualización del mercado financiero	Área Financiera	Todos los días	Humano (Recurso instalado)
	Inteligencia competitiva	Consultor Financiero	Trimestral	\$ 2.000.000
5. Utilizar campañas publicitarias basadas en publicidad ATL, BTL, para descubrir y captar un nuevo nicho de mercado para este producto nuevo y lograr posicionamiento de marca	Campañas ATL en Sucursales, Radio y Prensa	Área de mercadeo y Sucursales	Primer mes de lanzamiento	\$ 11.036.000
	Campaña BTL estrategia	Agencia de publicidad	Dos veces	\$2.640.000 c/u
	Lanzamiento campaña BTL	Agencia de publicidad	Dos veces en el primer año	\$ 2.000.000c/u

7.6 Presupuesto del plan de mercadeo por actividades

Medios	Tiempo	Costo
Radio lanzamiento	1 mes 5 veces al día por mes Bésame	\$9.500.000
Prensa	Media página en el Q'hubo, 4 veces al mes	\$ 1.536.000
Volantes	1.000 para 40 agencias	\$ 6.000.000
BTL Estrategia		\$ 2.640.000
BTL lanzamiento	Dos veces en el primer año	\$ 2.000.000
Producción		
Diseño de Tarjeta	Una semana	\$ 2.000.000
Producción Plástico y estuche	20.000 unidades a \$ 5.000 c /u	\$100.000.000
Promoción		
Afiches Sucursales	Para 40 Sucursales	\$ 480.000

Souvenirs	Lapiceros cantidad 20.000 a \$ 400 mensual	\$ 8.000.000
Ventas		
Realizar prácticas de cliente incognito	Semestral	\$10.000.000
Inteligencia competitiva	Trimestral	\$2.000.000
Presupuesto total		\$ 144.156.000

8. Etapa de implementación, control e indicadores

8.1 Requerimientos para la implementación del plan

8.1.1 A nivel de estructura

Para el lanzamiento de este nuevo producto se tiene como respaldo a Bancolombia, entidad financiera líder en el país que cuenta con una amplia infraestructura física que son las Sucursales de atención, áreas administrativas y

operativas, cajeros automáticos, corresponsales bancarios y otros medios electrónicos, por ello no se requiere implementación de una nueva.

8.1.2 A nivel de recursos

Bancolombia cuenta con un recurso humano capacitado y con trayectoria para la implementación del plan de mercadeo, por tal motivo solo se necesita capacitar al talento humano para el conocimiento y colocación del producto, adicionalmente se contar con dos líderes de zona norte y sur del área metropolitana para hacer seguimiento de la tarjeta.

También cuenta con una plataforma tecnológica que soporta todos los aplicativos para las operaciones que se realicen.

8.1.3 A nivel de cultura organizacional

Concientizar a los empleados de la importancia de la inclusión social en este nuevo producto con capacitaciones constantes que sean alusivas a la tarjeta, resaltando los beneficios y las bondades de esta.

8.2 Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR
1. Formación de un talento humano capaz de ofrecerle al cliente	Capacitación a los empleados presencial	Control de asistencia y evaluación de aprendizaje-(trabajo de campo)
	Capacitación virtual	Evolución virtual y evaluación en el

una relación que le genere valor.		puesto de trabajo
	Medir desempeño de los empleados	Evolución de desempeño con los líderes de cada área (resultados)
	Realizar prácticas de cliente incognito	Revisión del resultado del momento de verdad (video o audio)
2. La estrategia comunicacional integral de mercadeo está focalizado en creación de imagen y diferenciación de marca	Diseño de tarjeta	Encuesta- focus group
	Producción del Plástico	Auditoria de calidad
3. Realizar un plan de fidelización con actividades que incentiven al cliente.	Entrega de souvenirs a los clientes	Seguimiento posventa
	Optimización de la herramienta CRM	Controles y seguimiento tecnológico
	Convenio con establecimiento de comercio para descuentos con la tarjeta	Revisión de facturación
4. Determinar una política de precios	Actualización del mercado financiero	Revisión de la intranet

<p>asequible y flexible, basándose en los hallazgos encontrados en la investigación de mercados</p>	<p>Inteligencia competitiva</p>	<p>Análisis de los resultados de los datos y su interpretación</p>
<p>5. Utilizar campañas publicitarias basadas en publicidad ATL, BTL, para descubrir y captar un nuevo nicho de mercado para este producto nuevo y lograr posicionamiento de marca</p>	<p>Campañas ATL en sucursales, radio y prensa</p>	<p>Medición del retorno de la inversión (ROI)</p>
	<p>Campaña BTL estrategia</p>	<p>Evaluar que si cumpla con las condiciones que se quiere transmitir con el producto</p>
	<p>Lanzamiento campaña BTL</p>	<p>Medición del retorno de la inversión (ROI)</p>

Conclusiones

- Bancolombia como entidad financiera líder en Colombia, apoya al tejido social del país con sus programas de acercamiento a la comunidad, intentando humanizar la banca y permitiendo que más personas accedan al sistema financiero, por eso este producto le ayudará a complementar su portafolio de productos y servicios financieros para reforzar su inclusión social y el compromiso con la comunidad.
- En un mercado cada vez más competido el consumidor conoce y exige más, las entidades financieras son un vehículo fundamental para ayudar al crecimiento económico y a la realización de los sueños de cada persona; estas entidades, cada vez se hacen más semejantes ofreciendo un portafolio similar de servicios, por tal motivo se hace imperativo que Bancolombia como líder del mercado, innove y proponga la creación de nuevos productos que sigan los lineamientos de rentabilidad, los acerque al país y sobre todo lo diferencie de sus competidores.
- La implementación de la herramienta focus group (grupo focal) y la entrevista fueron las más idóneas para el desarrollo de la investigación de mercado porque permitió hacer una profundización en varios aspectos como : conocimiento del cliente potencial, percepción del producto, características del producto y la importancia de la inclusión social, así definiendo que la tarjeta de crédito MasterCard Rosé es un producto dirigido a un público objetivo claro como lo son mujeres entre los 25 y 40 años de edad mujeres emprendedoras que cuentan con un trabajo formal o informal con un ingreso desde 1SMLVM, permitiendo hacer una labor de inclusión social,

buscando satisfacer necesidades básicas, de seguridad y de reconocimiento. También se pudo detectar características importantes del producto como los beneficios que se pueden ofrecer en una cuota de manejo favorable, facilidad en la aprobación de la tarjeta, oportunidad de acceso al sistema financiero y educación al consumidor financiero. Con lo anterior se puede decir que se cumplió a cabalidad con los objetivos propuestos en la investigación de mercados.

- Se determinó hacer una prueba piloto en Medellín donde se van a emitir 850 tarjetas de crédito MasterCard Rosé y se definirá una meta mensual de incremento porcentual de acuerdo a la temporada, se realizará campañas publicitarias de una forma constante donde se refuerce la inclusión social, los beneficios para el público objetivo y estrategias de capacitación tanto para los clientes internos como externos.

Referencias

- BVC.* (27 de 03 de 2009). Obtenido de Bolsa de Valores de Colombia:
http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Regulacion/Mercado_de_Valores/Leyes
- Aulas Virtuales.* (21 de 11 de 2011). Recuperado el 22 de 05 de 2014
- Portafolio.* (4 de 7 de 2014). Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/finanzas-personales-tasas-y-cuotas-manejo-tarjetas-credito>
- Superfinanciera.* (11 de 2014). Obtenido de Superintendencia Financiera de Colombia:
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60952>
- Archive, A. (12 de 2014). *CreceNegocios*. Obtenido de CreceNegocios:
<http://www.crecenegocios.com/focus-group/>
- Banguero, H., & Castellar, C. (09 de 2014). *La Poblacion Colombiana: Dinamica y Estructura*. Obtenido de La Poblacion Colombiana: Dinamica y Estructura:
<http://cms.univalle.edu.co/socioeconomia/media/ckfinder/files/'La%20Poblaci%C3%B3n%20Colombiana%20Din%C3%A1mica%20y%20Estructura.pdf>
- Benassini, M. (2004). Investigacion Cualitativa. En M. Benassini, *Introduccion a la investigacion de mercado, un enfoque para America Latina*. Mexico: Pearson Educacion.
- Charles, W. (11 de octubre de 2013). *www.ennaranja.com*. Obtenido de *www.ennaranja.com*:
<http://www.ennaranja.com/economia-facil/origen-e-historia-de-las-tarjetas-de-credito>
- Cohen, W. A. (2001). *El plan de marketing*. New York: Ediciones Deusto.

- Colprensa, B. (27 de 09 de 2014). *Vanguardia.com*. Obtenido de Vanguardia.com:
<http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/280427-en-ultimo-ano-los-bancos-emitieron-3167-tarjetas-de-credito-diarias>
- Consultores, O. (10 de Abril de 2012). *Opción Consultores Blog Marketing*. Obtenido de Opción Consultores Blog Marketing: <http://www.opcion.com.uy/marketing/?p=710>
- Dane. (Noviembre de 2014). *Plan Ambiental de Medellin* . Obtenido de Plan Ambiental de Medellin :
<http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20de%20Ciudadano/Medio%20Ambiente/Secciones/Plantillas%20Gen%20C3%A9ricas/Documents/2013/SIGAM/pam/componentesociocultural.html>
- Kennedy, D. (2000). *Plan de mercadeo Maximo*. Adams Media Corporation.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Desarrollo de estrategias y planes de marketing. En P. Kotler, & K. L. Keller, *Dirreccion de Marketing* (pág. 816). Mexico: Pearson Educacion.
- Kume, A. (26 de Abril de 2012). *Crece negocios*. Obtenido de Crece negocios:
<http://www.crecenegocios.com/focus-group/>
- Malhotra, N. (2004). Definicio de Investigacion de Mercadeo. En N. K. MALHOTRA, *Investigacion de Mercados, Un enfoque aplicado* (pág. 816). México: Pearson Educacion.
- Mira , B. (17 de Diciembre de 2014). *Sura - Habitos de consumo en Colombia*. Obtenido de Sura - Habitos de consumo en Colombia: <http://www.sura.com/blogs/mujeres/habitos-consumo-colombia.aspx>
- Prieto, E., & Herrera , J. (2009). Definicion de Investigacion de mercados. En P. H. Eliécer, *Investigacion de Mercados* (pág. 164). Bogota: ECOE EDICIONES.

Teruel Sierra , M. (Diciembre de 2014). *Expansion.com*. Obtenido de Expansion.com: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/marketing-financiero.html>

Wright, G. A. (Abril de 2014). *Más Allá del Crédito y el Ahorro Básico: Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios Financieros para los Pobres*. Obtenido de Más Allá del Crédito y el Ahorro Básico: Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios Financieros para los Pobres:
http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1162915005089_Mas_alla_del_Credito_y_el_Ahorro_Basico___G_2_._.Wright.pdf