

**DISEÑO DE UNA TARJETA DE CRÉDITO MARCA COMPARTIDA
MULTIFUNCIONAL DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS DE LOS FONDOS DE
EMPLEADOS DE LA REGION ORIENTE**

VITALINA NIÑO ORTIZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA, SANTANDER**

2015

**DISEÑO DE UNA TARJETA DE CRÉDITO MARCA COMPARTIDA
MULTIFUNCIONAL DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS DE LOS FONDOS DE
EMPLEADOS DE LA REGION ORIENTE**

VITALINA NIÑO ORTIZ

**Trabajo de aplicación para optar el título de:
MBA GERENCIA DE NEGOCIOS**

**Director de proyecto:
JUAN BENJAMIN DUARTE
Ph.D en Finanzas de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA, SANTANDER**

2015

Dedicatoria

A Dios por darme la oportunidad de existir y por darme los talentos necesarios
para alcanzar los sueños y ser feliz.

A mi madre Leonor Ortiz por siempre apoyarme incondicionalmente y creer en mis
capacidades.

Y a toda mi familia cercana que siempre me animaron a luchar por lo que se
anhela con el corazón.

Muchas gracias.

CONTENIDO

	Pág.
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	17
1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2. OBJETIVOS.....	18
1.2.1. Objetivo General.	18
1.2.2. Objetivos Específicos. El.....	18
2. MARCO REFERENCIAL.....	20
2.1. MARCO DE ANTECEDENTES.....	20
2.1.1. Fondo de Empleados	22
3. METODOLOGIA	25
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS / DIAGNOSTICO ENTORNO	25
3.1.1. Determinar el mercado objetivo.	26
3.1.2. Identificar el perfil y tamaño del mercado o segmento.	26
3.1.3. Análisis de la industria y el entorno.....	26
3.2. ANÁLISIS TÉCNICO.....	26
3.3. ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO	27
3.4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO.	28
3.4.1. Plan de Marketing.	28
3.5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	28
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	29
4.1. MODELO CANVAS.....	29
4.2. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	33
4.3. ANÁLISIS SECTOR FINANCIERO	34
4.4. MERCADO OBJETIVO DEL PRODUCTO FINANCIERO:.....	39

4.5. DISEÑO DEL MUESTREO	41
4.6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO	41
4.6.1. Encuesta, diseño de la tabulación de las preguntas de la encuesta	42
4.7. TAMAÑO DE MUESTRA	45
4.8. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS.	47
4.8.1. Actividad económica	47
4.8.2. Nivel del cargo de los encuestados	48
4.8.3. Edad de los encuestados.....	49
4.8.4. Pregunta No. 4. Actualmente cuenta con algún tipo de producto financiero de algún banco colombiano?.....	50
4.8.5. Pregunta No. 5. Tiene en este momento tarjeta de crédito con el Banco de Bogota?	51
4.8.6. Pregunta No. 6. Cuál ha sido su mayor tiempo de permanencia con un producto financiero en el Banco de Bogotá?	52
4.8.7. Pregunta No. 7. Actualmente maneja alguna tarjeta de crédito de marca compartida de tienda o almacén?	53
4.8.8. Pregunta No. 8. Si su respuesta anterior fue “Si” responder cual tarjeta marca compartida maneja?	54
4.8.9. Pregunta No. 9. Le gustaría contar con una tarjeta de crédito que cuente con convenios en muchos establecimientos comerciales en todo el país para acceder a descuentos, rebajas y promociones:.....	55
4.8.10. Pregunta No. 10. Con qué frecuencia usted o algún familiar (hijos, esposa(o) , padre, madre) utiliza el servicio de Metro línea?.....	56
4.8.11. Pregunta No. 11. Cuanto es su gasto aproximado mensual o el de su familiar (hijos, esposo, padre, madre) en transporte de Metro línea.	57
4.8.12. Pregunta No. 12. Le gustaría poder financiar su transporte en Metro línea y/o el de su familia (hijos, esposo, padre, madre) mensualmente con cargo a una tarjeta de crédito sin pagar intereses?	58
4.8.13. Pregunta No. 13. Cuanto estaría dispuesto a pagar por cuota mensual de manejo por esta tarjeta?	59

4.8.14. Pregunta No. 14. Le gustaría que su tarjeta de crédito fuera personalizada con una imagen o su fotografía?.....	60
4.9. PROYECCIÓN DE FACTURACIÓN	62
4.10. INGRESOS PROYECTADOS.....	67
4.10.1. Ingresos por intereses.....	67
4.10.2. Tipos de intereses.....	68
4.10.2.1. Interés Corriente	69
4.10.2.2. Interés de Mora.....	70
4.10.3. Calculo de intereses	71
4.10.3.1. Calculo de tasa de intereses nominal diario.....	71
4.10.3.2. Calculo de ingreso de intereses por consumo	72
4.11. INGRESOS POR CUOTAS DE MANEJO O CUOTAS DE ADMINISTRACIÓN.....	73
4.11.1. Ingreso por intermediario de adquirencia o procesador.....	74
4.11.2. Ingresos por intermediación Colseguros.....	75
5. ESTUDIO TÉCNICO DE LA TARJETA DE CRÉDITO MARCA COMPARTIDA MULTIFUNCIONAL	78
5.1 TARJETA DE CRÉDITO, DEFINICIÓN Y BENEFICIOS	78
5.2. CARACTERÍSTICAS DE USO.....	79
5.3 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS GENERALES DE LA TARJETA DE CRÉDITO.....	80
5.4 NORMA ACTUAL ISO PARA TARJETAS DE CRÉDITO	82
5.5 ENTIDADES QUE INTERVIENEN EN LA OPERACIÓN	82
5.5.1 El Banco Emisor	83
5.5.2 El Tarjetahabiente.....	83
5.5.3 El Establecimiento Comercial	83
5.5.4 El Banco Adquirente	83
5.5.5 Procesador.....	83

5.6 TECNOLOGÍA DE LA TARJETA DE CRÉDITO MARCA COMPARTIDA MULTIFUNCIONAL	84
5.7 FUNCIONAMIENTO	85
5.8 ETAPAS EN LA VIDA DE LAS TARJETAS MARCA COMPARTIDA MULTIFUNCIONAL	86
5.9. COSTOS.....	87
5.9.1 Costos Directos.....	87
5.9.2. Costos administrativos y comerciales	89
5.9.3. Gastos depreciaciones.....	91
5.10. ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CUPOS.....	91
5.10.1 Evaluación del riesgo crediticio.....	92
5.11. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL TRÁMITE DE LA SOLICITUD	93
5.11.1. Políticas de crédito.....	93
5.11.2. Requisitos	93
5.11.3. Estudio y aprobación en la gerencia de crédito de masivo.	94
5.11.4. Otorgamiento del cupo.....	95
5.11.5. Plazos de crédito	96
5.11.6. Riesgos a nivel de cambios de condiciones proyectadas.	96
6. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO- PLAN DE MARKETING.....	98
6.1. PLAN DE MARKETING	98
6.1.1. Segmento de clientes.....	98
6.1.2. Objetivos Financieros:	101
6.1.3. Objetivos de Marketing:	101
6.1.4. Estrategias.....	102
6.1.4.1. Estrategia de Producto.....	102
6.1.4.2. Estrategia de Precios.....	102
6.1.4.3. Estrategia de Promoción y publicidad	103

6.1.4.3.1. Promoción de ventas dirigida al cliente final	103
6.1.4.3.2. Plan de comunicación	105
6.1.4.3.3. Medios de difusión a utilizar	106
6.1.4.3.4. Etapa de Lanzamiento.	108
6.1.4.4. Estrategia de Plaza o distribución	109
6.1.5. Presupuesto o Programa financiero de marketing	110
6.1.6. Ayuda-ventas grafico propuesto	111
7. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD FINANCIERA Y BENEFICIOS ECONÓMICOS DEL PROYECTO	112
7.1. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	112
7.2. CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO:.....	114
7.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y MUESTREO DE ESCENARIOS	116
7.3.1. Escenario pesimista: 30% menos tarjetas de crédito colocadas en el año 2016.....	116
7.3.2. Escenario optimista: 20% adicional al escenario probable de tarjetas de crédito colocadas en el año 2016.	118
8. CONCLUSIONES	119
BIBLIOGRAFÍAS.....	120
ANEXOS.....	123

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Reporte mensual de operaciones con Tarjetas de crédito a Noviembre de 2014.....	34
Tabla 2. Bancos de Colombia con Tarjetas de crédito Marca compartida y multifuncional.....	35
Tabla 3. Sectores de las tarjetas de crédito marca compartida en Colombia	36
Tabla 4. Beneficios de las tarjetas de crédito marca compartida del mercado	37
Tabla 5. Cuadro definición tamaño de muestra	46
Tabla 6. Proyección de cartera a colocar y cuotas de manejo para el año 2016...64	64
Tabla 7. Proyección de cartera a colocar y cuotas de manejo para el año 2017...65	65
Tabla 8. Proyección de cartera a colocar y cuotas de manejo para el año 2018...65	65
Tabla 9. Proyección de cartera a colocar y cuotas de manejo para el año 2019...66	66
Tabla 10. Proyección de cartera a colocar y cuotas de manejo para el año 2020.66	66
Tabla 11. Proyección de ingresos.....	67
Tabla 12. Liquidación de intereses corrientes y de mora.....	71
Tabla 13. Tasa diaria de interés corriente y de mora.....	72
Tabla 14. Proyección de cuotas de manejos para los 5 años.....	74
Tabla 15. Tarifas Banco de Bogotá para tarjetas de crédito	75
Tabla 16. Calculo de cada variable para el flujo de caja de los 5 años de proyección.....	76
Tabla 17. Características de la tarjeta de crédito marca compartida multifuncional.....	86
Tabla 18. Costos directos e inversiones	89
Tabla 19. Meta mensual tarjetas de crédito	90
Tabla 20. Costos Comerciales	91
Tabla 21. Cuadro depreciaciones	91

Tabla 22. Sectores alianzas tarjeta de crédito para descuentos, promociones y beneficios.....	104
Tabla 23. Presupuesto de Marketing-medios publicitarios.....	110
Tabla 24. Flujo de caja proyectado	112
Tabla 25. Cuadro análisis proyección de cartera a colocar y cuotas de manejo para el año 2016, escenario pesimista.	116
Tabla 26. Calculo de Ingresos –escenario pesimista.....	117
Tabla 27. Flujo de caja-escenario pesimista	117
Tabla 28. Cuadro resumen análisis escenarios.	118

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama general de los Fondos de Empleados.....	24
Figura 2. Representación metodológica del Trabajo de Aplicación	25
Figura 3. Modelo Canvas.....	29
Figura 4. Canales de Ventas y servicios.....	30
Figura 5. Las cinco fuerzas de Porter	33
Figura 6. Reverso de tarjetas de crédito	81
Figura 7. Tecnología de la tarjeta de crédito MCM	84
Figura 8. Estrategia de segmentación de Personas	100
Figura 9. Volante modelo para entregar en las oficinas del fondo de empleados y oficinas del banco.	108
Figura 10. Esquema ayuda-ventas	111

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Actividad económica de los encuestados.....	47
Grafica 2. Nivel del cargo de las personas encuestadas	48
Grafica 3. Edad de los encuestados	49
Grafica 4. Productos con mayor participación en la bancarización.....	50
Grafica 5. Encuestados con tarjeta de crédito del Banco de Bogota	51
Grafica 6. Tiempo de permanencia con productos financieros en el Banco de Bogotá.	52
Grafica 7. Clientes con tarjetas de marca compartida a hoy.....	53
Grafica 8. Tarjetas marcas compartidas	54
Grafica 9. Gusto por las tarjetas de crédito con convenios especiales.....	55
Grafica 10. Uso del servicio del Metrolinea.....	56
Grafica 11. Valor pagado mensual por concepto de transporte en Metrolinea	57
Grafica 12. Nivel de aceptación de la tarjeta de crédito marca compartida multifuncional para realizar el pago del servicio de transporte.	58
Grafica 13. Costo de manejo por tarjeta de crédito MCM	59
Grafica 14. Personalizar la Tarjeta de Crédito MCM.....	60
Grafica 15. Bumangueses con tarjeta de crédito	61
Grafica 16. Diario más leído en Bucaramanga	107
Grafica 17. Formula de valor presente neto a utilizar	115

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DE UNA TARJETA DE CRÉDITO MARCA COMPARTIDA MULTIFUNCIONAL DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS DE LOS FONDOS DE EMPLEADOS DE LA REGIÓN ORIENTE.*

AUTORA: VITALINA NIÑO ORTIZ**

PALABRAS CLAVES: Soluciones financieras, Alianzas, Transporte Masivo, Fondo de Empleados, Financiación, Portafolio.

DESCRIPCIÓN:

La presente propuesta tiene como fin principal diseñar una tarjeta de crédito marca compartida multifuncional dirigida exclusivamente a los asociados de los fondos de empleados de la región Oriente.

Las tarjetas de crédito marca compartida multifuncional tendrá las mismas características que una tarjeta de crédito convencional del mercado, solo que permitirá personalizarse y servir como llave de acceso al sistema de transporte masivo de la ciudad de Bucaramanga Metrolinea más los múltiples beneficios que se ofrecen de acuerdo a la alianza que se realice con el fondo o cooperativa de empleados y cientos de establecimientos comerciales a nivel nacional.

La tarjeta de crédito es una solución desarrollada para incrementar el portafolio de servicios y soluciones financieras ofrecidas por los fondos de empleados de la región oriente a todos sus asociados a través de la infraestructura tecnológica y financiera del Banco de Bogotá, según el informe trimestral de Inclusión financiera de la Asobancaria, a Diciembre de 2013, el segundo producto que más aporta al objetivo de la bancarización¹ es la tarjeta de crédito, ya que son 6.6 millones de personas que cuentan con el producto activo en el sistema financiero equivalente a un aumento del 11.6% con respecto al 2012. Así mismo, actualmente ha logrado posicionarse como uno de los medios más eficientes para la circulación del dinero y para realizar transacciones monetarias en una sociedad de consumo.

Para este proyecto se tomó como base un análisis a 41 fondos de empleados de la ciudad de Bucaramanga y algunos municipios cercanos al área metropolitana de empresas conocidas y con alta moralidad comercial.

* Trabajo de grado

** Universidad Industrial De Santander. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Maestría En Gerencia De Negocios. Director. Juan Benjamin Duarte

¹ Según definición de la Asobancaria, la bancarización es el acceso al sistema financiero mediante cuentas de ahorro y corriente, la financiación, las transacciones con diferentes medios de pago y otras soluciones financieras en todo el territorio nacional.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF A CREDIT CARD BRANDED MULTIFUNCIÓNAL ADDRESSED TO PARTNERS OF FUNDS OF EMPLOYEES OF THE EASTERN REGION.

AUTHOR: VITALINA NIÑO ORTIZ**

KEY WORDS: Financial Solutions, Alliances, Mass Transit, Employees Fund, Financing, Portfolio

DESCRIPTION:

This proposal has as its main purpose to design a credit card co-branded multifunction directed exclusively to partners of the funds of employees of the Oriente region.

Credit cards multi-brand will have the same features as a conventional credit card market, which will be customized and only serve as a key to access the mass transit system of the city of Bucaramanga Metrolinea more the multiple benefits offered under the alliance is made with the fund or union employees and hundreds of commercial establishments nationwide.

The credit card is a solution developed to increase the portfolio of services and financial solutions offered by the funds of employees of the eastern region to all partners through technological and financial infrastructure of Banco de Bogota, according to the quarterly report of Inclusion FINANCIAL Asobancaria, in December 2013, the second product that contributes to the goal of banking² is the credit card, as they are 6.6 million people who have the active compound in the equivalent financial system increased 11.6 % compared to 2012. Also, it has now established itself as one of the most efficient means for the circulation of money and monetary transactions in a consumer society.

For this project it was based analysis 41 funds of employees of the city of Bucaramanga and some close to the metropolitan area known companies with high commercial morality municipalities.

* Degree work

** De Santander Industrial University. School of Industrial and Business Studies. Master of Business Management. Director. John Benjamin Duarte

² As defined Asobancaria, the banking is access to the financial system through savings and current accounts, financing, transactions with different payment and other financial solutions across the country.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La evolución del sistema financiero colombiano según informe de Marzo de 2015, la Superintendencia Financiera de Colombia³ muestra que el crédito de consumo ha venido moderando su crecimiento paulatinamente, después de la libranza y el crédito de libre inversión las tarjetas de crédito son las líneas de crédito más representativas, sin embargo existe una gran competencia en la colocación de tarjetas de crédito, de los 19 bancos existentes actualmente en Colombia todos ofrecen esta línea de financiamiento, ya que es catalogado como un negocio rentable con el que se busca alcanzar grandes volúmenes de colocación de plásticos y como resultado de esto aumentar las ganancias, actualmente los requisitos son cada vez menores y la accesibilidad es mayor, como segundo producto después de las cuentas de ahorro ha podido ser clave para aumentar la cobertura de colombianos con bancarización, sin embargo las ventajas y beneficios que cada una ofrece son muy comunes, es por esto que se hace necesario diseñar una solución financiera que cuente con todos los beneficios actuales de una tarjeta de crédito convencional pero que también logre innovación y competitividad en el mercado, es por esto que se hace necesario contar con una tarjeta de crédito multifuncional que también sirva para financiar el transporte mensual sin costos adicionales, y que a futuro este plástico sea usada para deslizar en juegos infantiles, parqueaderos, gimnasios etc. sin tener que comprar plásticos adicionales.

³ SUPERFINANCIERA DE COLOMBIA. Evolución del sistema financiero colombiano Enero 2015.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General. Diseñar una nueva línea de tarjeta de crédito marca compartida multifuncional ofrecida por el Banco de Bogotá y dirigida a los asociados de los Fondos y cooperativas de Empleados de la Región oriente.

1.2.2. Objetivos Específicos. El desarrollo de este estudio tiene como objetivos específicos:

- Realizar una investigación de mercados que permita conocer el entorno del mercado de tarjetas de crédito con marcas compartidas, sus beneficios y ventajas para el tarjetahabiente, como también el mercado potencial con los asociados actuales de los fondos y cooperativas de empleados, y poder identificar a través de todo esto una posible aceptación de la solución financiera a crear (ver numerales 4).
- Diseñar el producto a través de un estudio técnico que permita determinar las responsabilidades y funciones de las tres partes que impactan el producto: Banco de Bogotá, el Fondo de empleados y el asociado y de la misma manera identificar su funcionamiento, tecnología y costos asociados al producto. (ver numerales 5).
- Desarrollar un plan de marketing que permita determinar cómo se lograría desde la gerencia de mercadeo lograr llegar con la solución financiera al cliente final que son los asociados y así mismo otorgar una propuesta de *ayudaventas*^{*} para la fuerza comercial, donde este claramente todos las

^{*} Ayuda Ventas. Guía del proceso de ventas de un producto financiero, para este trabajo, la venta de la tarjeta de crédito multifuncional.

características, ventajas y beneficios de la solución financiera a diseñar. (ver numerales 6).

- Realizar una valoración de los beneficios económicos esperados a través de un análisis financiero para el Banco de Bogotá (ver numerales 7).

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO DE ANTECEDENTES

En el año 1969, el Banco de Bogotá inició negociaciones con el Bank of América para traer la primera tarjeta de crédito a Colombia y fue así como en el año 1970 esta asociación logró que la llegada de esta solución financiera al país fuera un hecho. Desde entonces el banco ha venido trabajando en lograr ser líder con un producto del cual fue pionero.

La primera franquicia que se conoció del producto fue la tarjeta de crédito VISA que nació por la Asociación bancaria Credibanco en el año 1976, posteriormente en 1984 se instala el primer datafono en Colombia en el restaurante O Solé Mío en Bogotá.

Actualmente el sistema de Credibanco se ha convertido en un estructurador de negocios, sus asociados son todos los bancos de país, pues es la matriz donde se centralizan todas las operaciones realizadas con las tarjetas de crédito de todos los colombianos.

Mientras que Colombia seguía afinando los procesos de la utilización de las tarjetas de crédito, en España en el año de 1989, el banco BBV (Actualmente el BBVA) comercializa la primera tarjeta de marca compartida, la Tarjeta Cruz Roja que permitía programas conjuntos entre la entidad financiera y la institución con la cual se compartía su marca.

La tarjeta de crédito marca compartida o de afinidad es una alianza estratégica entre un Banco emisor del plástico y un establecimiento de comercio o institución

con un gran número de clientes o usuarios, la cual busca ofrecer al tarjetahabiente fidelización y un sinnúmero de beneficios económicos con programas que se desarrollan conjuntamente con su aliado. Además le permite al banco incrementar su participación en el mercado en la colocación de nuevas cartera en esta línea.

En la actualidad las tarjetas de crédito marca compartida han venido aumentando gradualmente, es una nueva tendencia del mercado financiero, permitiendo relaciones a largo plazo con los consumidores finales y la institución con la cual se está creando una alianza estratégica.

Actualmente el Banco de Bogotá cuenta con un gran histórico de marcas compartidas entre las que tiene:

- Tarjeta de crédito Clásica, Gold, Platinum Unicentro Cali
- Tarjeta de crédito Clásica, Gold Biomax
- Tarjeta de crédito Gold LANPASS
- Tarjeta de crédito Clásica, Gold Amway
- Tarjeta de crédito Clásica, Gold Saludcoop
- Tarjeta de crédito Clásica, Gold Movistar

Adicionalmente en Colombia los bancos no ofrecen tarjeta de crédito multifuncional, pero si es común que ofrezcan las de marca compartida entre empresas o establecimientos comerciales conocidos los cuales deben gozar de muy buena reputación y moralidad comercial, para así trabajar bajo convenios especiales con la entidad con la que se comparte la marca buscando beneficios para los clientes de esta.

2.1.1. Fondo de Empleados

NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS.

Los fondos de empleados son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados con las siguientes características:

1. Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
2. Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
3. Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.
4. Que presten servicios en beneficio de sus asociados.
5. Que establezcan la irrepartibilidad* de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
6. Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos.
7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado.
8. Que se constituyan con duración indefinida.
9. Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados.

Según lo anterior, un fondo de empleados es una empresa asociativa, que no tiene ánimo de lucro, sino que su objetivo primordial es el de propender por el bienestar de sus asociados.

Cada empresa puede conformar uno o varios fondos de empleados, y también es posible que los trabajadores pertenecientes a varias empresas conformen un solo

* Irrepartibilidad: Acción que hace referencia a cosa que no puede repartirse o dividirse

fondo de empleados siempre que estas empresas estén enmarcadas en las disposiciones del decreto 1481 de 1989.⁴

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

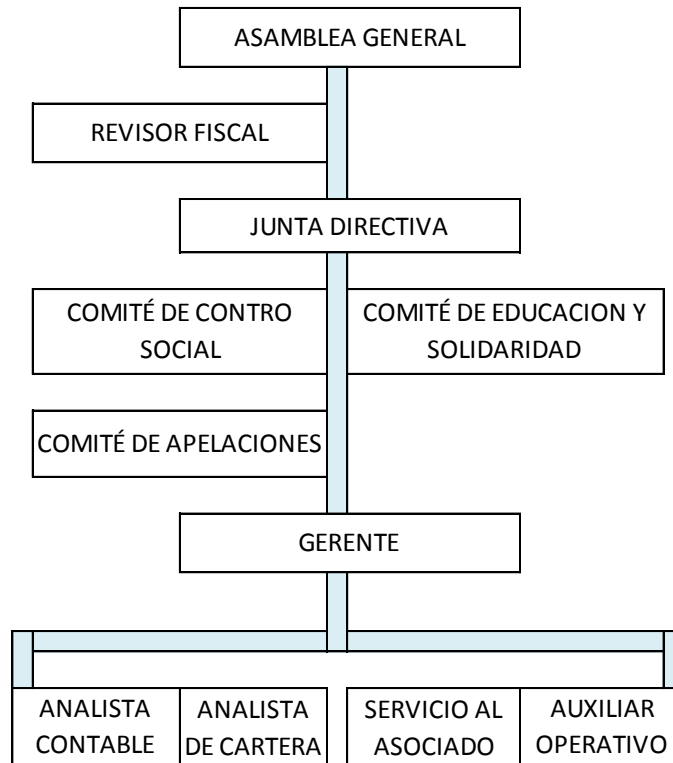
La estructura organizacional de un Fondo de Empleados la conforman la Asamblea General que es el máximo órgano de dirección del Fondo, la Junta Directiva que es el órgano de administración permanente del Fondo, el Gerente que es el representante legal del Fondo y órgano de comunicación con los Asociados, Afiliados y con terceros y los comités de apoyo como el de Control Social que tiene a su cargo controlar los resultados sociales y procedimientos para el logro de dichos resultados. Así como los derechos y obligaciones de los Asociados y el Comité de Educación y Solidaridad quien manejará el tema de formación, capacitación de los asociados.

De acuerdo a su tamaño los fondos de empleados para el desarrollo de sus funciones cuenta con una planta de personal conformada por 4 funcionarios permanentes distribuidos en las siguientes áreas: Departamento de Contabilidad, Departamento de Cartera, Área de Servicio al Asociado y un Auxiliar Operativo, el cual aumenta de acuerdo a su operatividad.⁵

⁴ GERENCIE.COM. Qué es un fondo de empleados 16 de Febrero de 2009. [en línea] [citado 12 de junio de 2015] disponible en: <http://www.gerencie.com/que-es-un-fondo-de-empleados.html>

⁵COLTITULOS. Estructura Organizacional. [en línea] [citado 10 de marzo de 2015] disponible en: <http://coltitulos.com/Qui%C3%A9nessomos/EstructuraOrganizacional/tabid/70/Default.aspx>

Figura 1. Organigrama general de los Fondos de Empleados

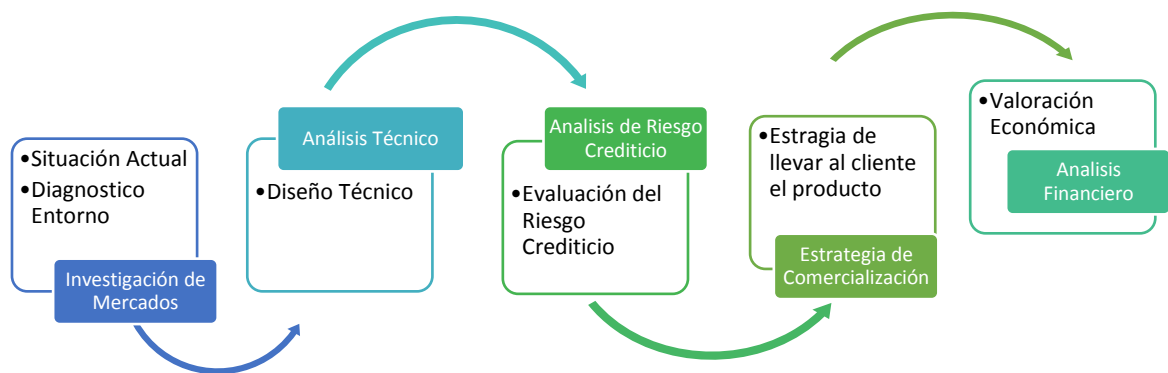


Fuente: COLTITULOS. Estructura Organizacional [en línea] [citado 10 de marzo de 2015] disponible en: <http://coltitulos.com/Qui%C3%A9nessomos/EstructuraOrganizacional/tabid/70/Default.aspx>

3. METODOLOGIA

En la figura 2 se representa el modelo metodológico a seguir en la realización del presente trabajo de aplicación, el cual inicia con una investigación de mercados la cual nos mostrara el diagnóstico del sector, un análisis técnico, un análisis financiero, un análisis de riesgo crediticio y termina con una estrategia de comercialización o marketing del producto.

Figura 2. Representación metodológica del Trabajo de Aplicación



3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS / DIAGNOSTICO ENTORNO

En esta etapa se busca identificar todo el potencial y oportunidades que se tienen con la tarjeta de crédito marca compartida, donde el objetivo principal es reconocer quienes son los clientes a los cuales se dirigirá la solución financiera a crear.

Facilitará la toma de decisiones empresariales y comerciales, tener varias alternativas y escoger una muy acertada que aumente el éxito de la tarjeta de crédito marca compartida.

3.1.1. Determinar el mercado objetivo. Dentro de este proceso se busca identificar o determinar cuáles son los fondos de empleados existentes en la región, cuales son los clientes potenciales para la solución financiera a crear, teniendo en cuenta la cantidad de asociados con los que cuenta cada uno de los fondos de empleados a analizar, los clientes vinculados actualmente al Banco de Bogotá y que pertenecen a alguno de esos fondos y las oportunidades que se tienen con los no vinculados.

3.1.2. Identificar el perfil y tamaño del mercado o segmento. Dentro de este análisis se busca conocer el perfil y el tamaño del mercado en clientes actuales y potenciales para este caso de la región oriente y al mismo tiempo identificar el perfil de usuarios finales potenciales que tendría la tarjeta de crédito marca compartida.

3.1.3. Análisis de la industria y el entorno. En esta etapa se realizará un análisis del entorno económico del sistema financiero y un análisis de las fuerzas políticas y disposiciones legales que regulan el sector y que directa o indirectamente impactan los resultados de la creación y éxito de la tarjeta de crédito marca compartida multifuncional. Igualmente recopilará un análisis de los aspectos generales para conocer el funcionamiento, organismos de vigilancia y control de los fondos de empleados en Colombia.

3.2. ANÁLISIS TÉCNICO

En esta etapa se buscar establecer lo siguiente:

- Proceso técnico y operativo del producto.
- Características del producto
- Descripción de responsabilidades y roles de las tres partes.
- Beneficios del producto
- Funcionalidad del producto
- Tecnología del plástico a emitir.
- Áreas del Banco de Bogotá Involucradas

3.3. ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO

Para esta etapa se utilizara lo dispuesto por la Superintendencia Financiera de Colombia la cual estipula evaluación del riesgo crediticio teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- La capacidad de pago del deudor y sus codeudores
- La solvencia del deudor
- Servicio de la deuda y cumplimiento de los términos pactados
- Información proveniente de las centrales de riesgo consolidada en el sistema y de las demás fuentes de información comercial que se disponga.
- El análisis de riesgo que se haga del país en el cual este domiciliado el deudor

Se determinará también la calificación de créditos por nivel de riesgo crediticio teniendo en cuenta los criterios utilizados por Supe financiera de Colombia, la cual permite la calificación de las operaciones de crédito en cualquiera de las cinco categorías (A, B, C, D o E) según el nivel de riesgo.

Adicionalmente es importante tener en cuenta una utilización adecuada de y oportuna de criterios cuantitativos y cualitativos facilita una asignación más

equitativa e ir más allá de una calificación sujeta a la temporalidad o edad de mora de las operaciones.

3.4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO.

Esta estrategia incluye un plan de marketing, promoción y comunicación del producto, al igual que la determinación del proceso de ventas a través de una ayuda ventas del producto.

3.4.1. Plan de Marketing. Este plan de Marketing está dirigido a un mercado segmentado y específico, con ubicación geográfica en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana, esto teniendo en cuenta que los clientes finales serán inicialmente el 50% de los 23.400 asociados de 49 fondos de empleados objetos de este estudio.

3.5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

En esta etapa se busca analizar la factibilidad financiera del producto para las tres partes que se involucran en el proceso, enfocado principalmente en la rentabilidad esperada para el banco emisor del plástico y otorgador del cupo de crédito a los asociados, dicho proceso incluye realizar una proyección para cuantificar financieramente los ingresos percibidos y costos de la emisión del plástico y todo lo que concierne a costos y gastos publicitarios, infraestructura y modelo comercial.

4. ESTUDIO DE MERCADO

Para realizar un análisis más detallado del mercado y entorno utilizamos el Modelo Canvas y las Cinco Fuerzas de Porter como herramientas de análisis en el modelo de negocios de la tarjeta de crédito marca compartida multifuncional.

4.1. MODELO CANVAS

Figura 3. Modelo Canvas



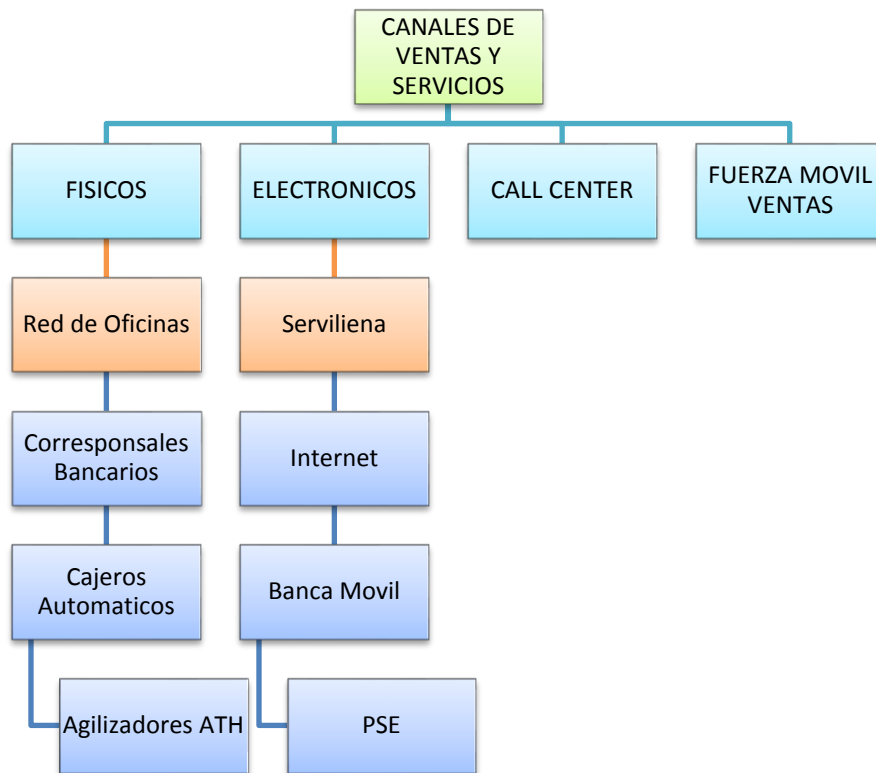
Fuente: MERCA20. Modelo de Negocio. 8 de mayo de 2013 [en línea] [citado 10 de junio de 2015] disponible en: CANVAS <http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/>

Canales

Inicialmente los potenciales y vinculados Fondos de empleados de Bucaramanga serán contactados por la banca Social del Banco de Bogotá, una banca especializada para atender las entidades del sector solidario y cooperativo que trabajan por el bienestar socioeconómico de todos sus asociados, con el cual se busca contribuir a su crecimiento y fortalecimiento a través de un gerente de relación y un grupo de especialistas que trabajan de la mano para entregar soluciones de inversión, financiación, pagos entre otros a este segmento.

Los asociados serán contactados por diferentes canales de ventas y servicios del banco, entre los cuales tenemos los siguientes:

Figura 4. Canales de Ventas y servicios



Todos los canales anteriores están orientados al ofrecimiento y venta del producto y también al servicio de asesoría y mantenimiento en la Post-venta.

Relaciones

Las relaciones están enfocadas a que sean a largo plazo, duraderas y de confianza, teniendo en cuenta un personal totalmente capacitado y con la mayor preparación en brindar experiencia en atención y servicio excepcionales.

Las relaciones del Fondo de empleados está totalmente conectada con la gerencia de la banca social al cual este asignado, y sus asociados con la red de oficinas de Bucaramanga donde se encuentre asignado por georreferenciación o por vinculación anterior a otros productos de nómina etc., con el banco.

Flujos de Ingreso

Los clientes estarán dispuestos a pagar por una solución financiera que satisfaga sus necesidades de financiación de compras tradicionales con beneficios promocionales pero también su financiación de las necesidades de transporte y movilidad a su trabajo o movilidad personal que actualmente están prepagando anticipadamente a la utilización del servicio de Metrolinea.

Activos clave

Nuestra propuesta de valor requiere del uso de todos los canales de ventas y servicios mencionados anteriormente, y así mismo requiere de perfiles profesionales que brinden el mejor servicio desde el ofrecimiento de la tarjeta de crédito multifuncional como todo el servicio postventa que involucra el posterior ofrecimiento de otras soluciones financieras de captación y colocación que se verá

reflejado en relaciones duraderas y en la fidelización⁶ de los clientes. El buen y nombre y buena reputación es un activo muy importante.

Actividades clave

Esta propuesta de valor requiere de actividades de marketing para su consolidación las cuales se verán reflejadas en el plan de Marketing propuesto para llevar el producto al cliente final. También es requerido actividades para la creación de un ayudaventas el cual estará en la propuesta del ayudaventas estipulado para la venta del producto por los canales de ventas y servicios del banco.

Asociaciones clave

Para la propuesta de valor entregada es necesario llevar al Fondo de Empleados como un socio estratégico de alianza comercial que abra al Banco de Bogotá el acercamiento a todos sus asociados , creando relaciones ganar-ganar.

Estructura de costos

Los costos más importantes en la propuesta de valor tarjeta de crédito multifuncional están enfocados en el plan de Marketing pues dar a conocer el producto requiere de un proceso de investigación, desarrollo y mercadeo, que demanda recursos monetarios altos.

El proceso de desarrollo tecnológico y técnico que busca adecuar la tecnología actual con la que se cuenta, con la propuesta y necesaria para la solución financiera.

⁶ WIKIPEDIA Fidelización: La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. [en línea] [citado 20 de junio de 2014] disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>

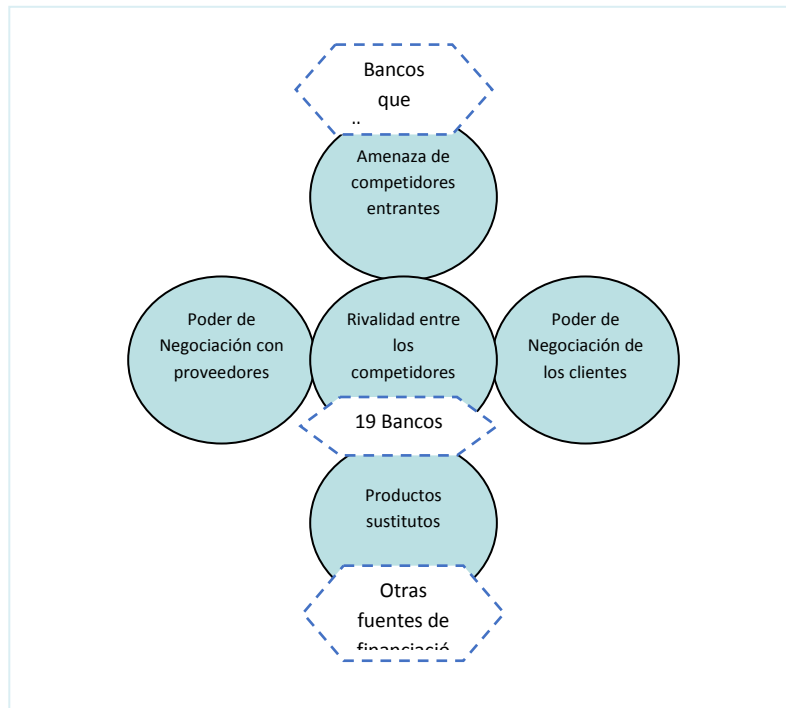
Propuesta de valor

Propuesta de valor única en el mercado, donde pueden financiar el gasto mensual de transporte masivo sin costos adicionales, con pasajes diarios controlados para asegurar que no se utilice más de 4 pasajes diarios en caso de pérdida o robo, con alianzas en más de 500 establecimientos de comercio a nivel nacional, con convenios directos del fondo de empleados para el otorgamiento del cupo de acuerdo al 70% del ahorro de acuerdo a su antigüedad en el fondo, y con todas las asistencias y seguros de una tarjeta de crédito convencional

4.2. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter serán aplicadas como herramienta para analizar el sector financiero para así ubicarnos en el contexto de la industria donde entrará la solución financiera a crear.

Figura 5. Las cinco fuerzas de Porter



4.3. ANÁLISIS SECTOR FINANCIERO

Según la Superintendencia Financiera de Colombia⁷ el consumo total con tarjetas de crédito de los colombianos para el año 2014 ascendió a los 48 billones de pesos, utilizando en mayor proporción operaciones de compras con un promedio mensual de 1.9 billones y para avances en efectivo promedio de 388 millones de pesos, tal y como se puede validar en la siguiente tabla 1. que a su vez muestra la cantidad de operaciones de esta línea de producto mensualmente en el sistema financiero realizadas a través de administradoras de pago como lo son Credibanco, Servibanca, ATH y Redeban Multicolor:

Tabla 1. Reporte mensual de operaciones con Tarjetas de crédito a Noviembre de 2014

Sistema de Pago de Bajo Valor	Tarjetas de Crédito			
	Tarjetas de Entidades Nacionales			
	Operaciones a Nivel Nacional			
	Transacciones Compras		Transacciones Avances	
	Número	Monto Total	Número	Monto Total
Credibanco	5,273,541	1,072,296,461,846	128,096	36,305,420,812
Servibanca	-	-	78,174	16,102,534,000
A Toda Hora ATH	-	-	473,438	89,282,560,000
Redeban Multicolor	4,499,235	885,259,407,991	703,739	247,091,473,767
Visionamos	-	-	-	-
TOTAL	9,772,776	1,957,555,869,837	1,383,447	388,781,988,579

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

A continuación se analizará el sector financiero de acuerdo al modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter así:

⁷ EL TIEMPO. Las tarjetas de crédito van a 5.480 millones de pesos por hora. Por: Carlos Arturo García M. marzo 7 de 2015. [en línea] [citado agosto 11 de 2014] disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cada-hora-colombianos-gastan-5480-millones-en-tarjetas-de-credito/15356935>

F1 de Porter: Amenaza de competidores entrantes

Los inversionistas extranjeros siguen viendo el sector financiero colombiano como un mercado con grandes posibilidades para crecer, y prueba de esto es que en menos de un año el canadiense Scotiabank y el Chileno CorpBanca decidieron apostarle duro al país con la compra de los pocos bancos en venta.⁸

La continua llegada de bancos extranjeros a Colombia hace que el sector financiero cada vez tenga más competidores entrantes, los que muchas veces llegan con un alto ofrecimiento de portafolios completos a tarifas/tasas bastante competitivos en el mercado, que al poco tiempo hace que sea necesaria su estabilidad frente a los demás bancos del país

F2 Rivalidad entre los competidores

Actualmente Colombia cuenta con los siguientes bancos que compiten entre sí en el ofrecimiento de soluciones financieras para este estudio se analizarán el número de tarjetas de crédito marca compartida y multifuncional ofrecida por cada uno de ellos:

Tabla 2. Bancos de Colombia con Tarjetas de crédito Marca compartida y multifuncional

BANCOS DE COLOMBIA	No. Tarjetas de Credito Marca Compartida	No. Tarjeta de Credito Multifuncional
1. Banco de Bogotá	7	No tiene
2. Banco Popular S.A.	0	No tiene
3. Banco CorpBanca Colombia S.A. Sigla: Banco CorpBanca (quien adquirió Helm Bank el 06 de Agosto de 2014)	1	No tiene
4. Bancolombia S.A. o Banco de Colombia S.A. o Bancolombia	3	No tiene
5. Citibank-Colombia - Expresión Citibank	1	No tiene
6. Banco GNB Sudameris s.a. (quien adquirió al HSBC Colombia S.A el 21 de Febrero de 2014)	0	No tiene
7. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. -BBVA Colombia	1	No tiene
8. Banco de Occidente S.A.	6	No tiene
9. BCSC S.A. o Banco Caja Social BCSC o Banco Caja Social	3	No tiene

⁸ Noticia Portafolio.co Agosto 6 de 2012

BANCOS DE COLOMBIA	No. Tarjetas de Credito Marca Compartida	No. Tarjeta de Credito Multifuncional
10. Banco Davivienda S.A.	26	No tiene
11. Banco Colpatría Multibanca Colpatría S.A.	19	No tiene
12. Banco Agrario de Colombia S.A. -Banagrario	0	No tiene
13. Banco Comercial AV Villas S.A. o Banco de Ahorro y Vivienda AV Villas,	4	No tiene
14. Banco de las Microfinanzas -Bancamía S.A.	No tiene	No tiene
15. Banco WWB S.A.	No tiene	No tiene
16. Banco Coomeva S.A. - Sigla "BANCOOMEVA"	No tiene	No tiene
17. Banco Finandina S.A.	3	No tiene
18. Banco Falabella S.A.	No tiene	No tiene
19. Banco Pichincha S.A.	No tiene	No tiene
TOTAL	74	0

De acuerdo a la tabla 2., en el mercado encontramos 74 tarjetas de crédito marcas compartidas ofrecidas por 14 bancos de Colombia, sin embargo en la actualidad ningún banco posee una tarjeta de crédito multifuncional que facilite al sistema de transporte masivo, por lo tanto el producto a desarrollar lo hace único en el mercado.

Al revisar los sectores que ofrecen beneficios y condiciones especiales a sus clientes encontramos según tabla 3. lo siguiente:

Tabla 3. Sectores de las tarjetas de crédito marca compartida en Colombia

Establecimientos de la Tarjetas de Crédito Marca Compartida	Cantidad
Estación de servicios	3
Aerolíneas	4
Almacenes de cadena y tiendas	26
Egresados universitarios	2
Sector Salud	4
Cientes de Editorial	2
Cajas de Compensación	14
Agencias de viajes	1
Centros de ferias	1
Fuerzas militares	3
Empresas de celular	2
Empresa de TV	3
Empresas Gas natural	1
Micro finanzas	2
Redes Sociales	1

Establecimientos de la Tarjetas de Crédito Marca Compartida	Cantidad
Oyentes radiales	1
Empresas de Energía	3
Ventas Catalogo	1
TOTAL	74

Beneficios y condiciones especiales de las tarjetas de crédito marca compartida del mercado:

Tabla 4. Beneficios de las tarjetas de crédito marca compartida del mercado

Establecimientos comerciales actuales de la Tarjetas de Crédito Marca Compartida	Beneficios comunes por sector
Estación de servicios	Descuentos por tanquear en las estaciones de servicios Mantenimiento de vehiculo y descuentos al comprar accesorios para este Devolución del 5% de lo que el tarjetahabiente tanquee
Aerolíneas	Asistencia al vehiculo Millas de Bienvenida Acumulación de millas o kilometros para canjear por tiquetes aereos
Almacenes de cadena y tiendas	Elección de productos en privado Sales privado Asesorias de imagen Descuentos en la primera compra Descuentos, ofertas y promociones en las compras en las tiendas Puntos por compras Cuotas de manejo gratis por tiempos limitados
Egresados universitarios	Sin cuota de manejo por los dos primeros años Accesos preferenciales, Descuentos, promociones y ofertas en establecimientos comerciales
Sector Salud	Descuentos en conferencias Puntos de bienvenida Descuentos por compras en ciertos establecimientos comerciales
Cientes de Editorial	Sin cuota de manejo mientras este vigente la suscripción
Cajas de Compensación	Descuentos en las compras de los afiliados
Agencias de viajes	Acumulación de puntos por compras Descuentos en compras de paquetes turisticos,
Centros de ferias	Tarifas especiales en parqueaderos, Descuentos y promociones para ingreso a eventos Puntos por compras
Fuerzas militares	El banco asume porcentaje sobre la facturación para programas sociales
Empresas de celular	Redención puntos por equipos moviles Pago de la doceava facturación en el año si mensualmente carga el pago de la factura Abono del 2% de las compras a la factura Puntos de bienvenida
Empresa de TV	Abono de dinero a la factura de TV por las compras realizadas con la TC
Empresas Gas natural	Asistencia al hogar gratis por 12 meses
Micro finanzas	Acceso a avances de manera rapida y ágil
Redes Sociales	Tarjeta dirigida a personas sin historial crediticio, que esten en redes sociales
Oyentes radiales	Ofertas y descuentos exclusivos a oyentes
Empresas de Energía	Cupos hasta 4 veces el salario del tarjetahabiente Descuentos en compras para el hogar Cuota de manejo mensual competitiva
Ventas Catalogo	Financiación sin costo a 45 días Sin cuota de manejo

La alta competencia actual de los 19 bancos en Colombia, genera en sí un alto grado de rivalidad, ya que todos realizan actividades que en si son muy parecidas, con el gran objetivo de captar la gran mayoría de clientes, actividades como lo es la compra de cartera que busca atraer clientes de otras entidades ofreciendo menores tasas y apuntándole a clientes cuyo historial creditico muestre muy buen comportamiento, guerra de tasas plenas, guerra de tarifas bancarias en los servicios y portafolios, alianzas con el sector no tradicional a través de marcas compartidas para ofrecer condiciones especiales a los clientes, buscando en cada uno de ellos la fidelización a la marca.

Actualmente la mayor competencia y rivalidad de los bancos en Colombia está entre Bancolombia, Banco de Bogotá, Davivienda, BBVA y Banco de Occidente pues todos le apuntan a buscar atraer la mayor cantidad de clientes teniendo como premisa los siguientes aspectos que no pueden controlar:

- Alto crecimiento del mercado. Un campo con más jugadores individuales
- Bajo grado de diferenciación de las soluciones financieras que ofrecen
- Juego estratégicos en publicidad, participaciones en eventos, actividades que muestran la responsabilidad social y el valor compartido entre otros.
- Regulaciones de entes de vigilancia y control

F3 Productos sustitutos

El sector financiero cuenta con productos sustitutos ofrecidos por otros sectores como lo es el sector solidario y grupo de micro financieras locales que entregan a un segmento no bancarizado e informal créditos bajo carteras de micro finanzas, microcréditos entre otros, con tasas y condiciones un poco diferentes donde buscan llegar a segmentos y perfiles los cuales los bancos no llegan por su alto nivel de riesgo.

En tarjetas de crédito marcas compartidas se crea una particularidad, y son los beneficios que logran los tarjetahabientes con la entidad dueña de la marca, como lo son las tarjetas de crédito Banco de Bogotá LAN Pass que permite acceder a kilómetros por la compra de tiquetes aéreos, los cuales son redimibles en nuevos tiquetes.

F4 Poder de Negociación con Proveedores

Los proveedores de las entidades financieras son muy reducidos, estos teniendo en cuenta que los productos ofrecidos son servicios financieros, por lo que la negociación estará directamente relacionada con los proveedores de tecnología Mifare y chip transaccional para la solución financiera a diseñar.

F5 Poder de negociación de los clientes

El sector financiero está vigilado por la Superfinanciera de Colombia por lo que este se rige bajo sus preceptos y es así que las tasas y tarifas se encuentran en rangos donde el cliente de acuerdo a su necesidad se inclina por una entidad u otra, de modo que el único diferencial estaría en la calidad del servicio prestado y la disponibilidad de soluciones electrónicas que faciliten la interacción con la banca de su preferencia.

Para continuar con los siguientes dos objetivos se tuvo en cuenta una encuesta preliminar realizada a 15 personas, cuyo objetivo fue validar las preguntas de la misma para cumplir el objetivo de determinar el mercado potencial de clientes final como también diseñar un producto de acuerdo a lo que los asociados de los Fondos de empleados pueden esperar de esta solución financiera.

4.4. MERCADO OBJETIVO DEL PRODUCTO FINANCIERO:

El mercado objetivo fue determinado a través de la herramienta de análisis Canvas, donde se extrajo lo siguiente:

Segmento de beneficiados y clientes

El producto tarjeta de crédito marca compartida multifuncional está dirigido a los asociados de Fondos de empleados como cliente final, personas con una actividad dependiente a una empresa con quien existe una relación laboral. Con esta solución financiera se busca crear valor para todos los grupos de interés alrededor de esta como lo son: grupo de asociados de los Fondos, los mismos fondos o cooperativas de empleados y el Banco de Bogotá

Los clientes más importantes son aquellos que encuentran en la tarjeta de crédito multifuncional satisfacer la necesidad de financiar su gasto de transporte mensual a muy bajo costo y que se benefician con todas las alianzas comerciales de establecimientos al realizar sus compras, con los que se tenga una relación de vinculación o no al Banco de Bogotá que le permita en primera instancia bancarizarse, sino aun no lo está, y que además esta tarjeta de crédito multifuncional le permita continuar o empezar con vida crediticia para futuras financiaciones tales como créditos de vivienda, vehículos etc.

En un estudio preliminar la tarjeta de crédito multifuncional tiene un potencial de 22.589 empleados de 41 fondos de empleados de Bucaramanga, con el cual se realizaron visitas a algunos uno de ellos donde nos informaron la cantidad de asociados que actualmente tenían afiliados y en los casos donde no se obtuvo la información esta fue obtenida a través de la página de la superintendencia de la economía solidaria.

Propuesta de valor

Propuesta de valor única en el mercado, donde pueden financiar el gasto mensual de transporte masivo sin costos adicionales, con pasajes diarios controlados para asegurar que no se utilice más de 4 pasajes diarios en caso de pérdida o robo, con alianzas en más de 500 establecimientos de comercio a nivel nacional, con

convenios directos del fondo de empleados para el otorgamiento del cupo de acuerdo al 70% del ahorro y a su antigüedad en el fondo, y con todas las asistencias y seguros de una tarjeta de crédito convencional.

4.5. DISEÑO DEL MUESTREO

El diseño del muestreo está basado en el estudio preliminar realizado a los 39 Fondos de empleados y 2 Cooperativas de empleados de Bucaramanga y su área metropolitana, de los cuales se determinó una población potencial para la tarjeta de crédito marca compartida multifuncional de 22.589 asociados, las cuales posteriormente fueron segmentados por sector económico, clasificándose así 10 segmentos de mercado como muestra, los cuales fueron: Comercio al por menor, comercio al por mayor, educación, empresa pública, sector financiero, sector industrial, sector salud, seguridad, transporte y editorial.

4.6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Se determina como instrumento para la recolección de la información la encuesta personal y telefónica, ya que permite un acercamiento directo a los asociados de los fondos de empleado permitiendo obtener estados de opinión, ideas o necesidades de cada encuestado.

La encuesta tendrá su efecto de manera directa al encuestado o telefónica de acuerdo al sector, ya que en algunas partes no era posible el ingreso directo a las instalaciones de la empresa.

4.6.1. Encuesta, diseño de la tabulación de las preguntas de la encuesta

ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADOS TARJETA DE CREDITO MULTIFUNCIONAL

Por favor contestar la siguiente encuesta con toda sinceridad

Escriba Fondo de Empleado o Cooperativa de empleados a la cual está afiliado(a)

*Obligatorio

Nombres y Apellidos:

* _____

Escriba su nombre y apellidos

1.Cuál es su actividad económica? *

Empleado Independiente Otra. Cual _____

2. Su cargo laboral está a un nivel?

Auxiliar () Administrativo () Directivo o Gerencial ()

3. En que rango esta su edad? *

18 a 25 años

25 a 35 años

Mas de 35 años

4. Actualmente cuenta con algún tipo de producto financiero de algún banco colombiano?

Bancarización

Cuenta de nómina

Tarjeta de Crédito

Créditos

Ninguno

5. Tiene en este momento tarjeta de crédito con el Banco de Bogota?

Si no Cual? _____

6. Cual ha sido su mayor tiempo de permanencia con un producto financiero en el Banco de Bogota?

1 a 2 años

2 a 3 años

Hasta 5 años

Mas de 5 años

Soy cliente de Banco de Bogota en la actualidad

Nunca he tenido productos del Banco de Bogota

Existen en el Mercado tarjetas de crédito emitidas por bancos nacionales en alianza con almacenes, tiendas o establecimientos que ofrecen descuentos y promociones especiales, estas son las Tarjetas de crédito marca compartida

7. Actualmente maneja alguna tarjeta de crédito de marca compartida de tienda o almacén? *

No

Si

8. Si su respuesta anterior fue “Si” responder cual tarjeta marca compartida maneja?

* _____

Introduzca el nombre según este ejemplo: TC Éxito, TC LAN, TC Falabella, Movistar entre otras

9. Le gustaría contar con una tarjeta de crédito que cuente con convenios en muchos establecimientos comerciales en todo el país para acceder a

descuentos, rebajas y promociones:

- Si
- No

10. Con que frecuencia usted o algún familiar (hijos, esposa(o) , padre, madre) utiliza el servicio de Metro línea? *

- No lo utiliza
- Todos los días
- Dos o tres veces a la semana
- Dos o tres veces al mes

11. Cuanto es su gasto aproximado mensual o el de su familiar (hijos, esposo, padre, madre) en transporte de Metro línea

- De 10.000 a 40.000
- De 40.000 a 80.000

- De 80.000 a 120.000
- De 120.000 a 160.000

12. Le gustaría poder financiar su transporte en Metro línea y/o el de su familia (hijos, esposo, padre, madre) mensualmente con cargo a una tarjeta de crédito sin pagar intereses?

Solo responda si utiliza el servicio de Metro línea usted o un familiar (hijos, esposo, padre, madre)

- Si
- No

13. Cuanto estaría dispuesto a pagar por cuota mensual de manejo por esta tarjeta?

- Entre 10.000 a 15.000 pesos
- Entre 15.000 a 20.000 pesos.
- Más de 20.000 pesos
- Sin costo de acuerdo al manejo dado a la tarjeta de crédito

14. Le gustaría que su tarjeta de crédito fuera personalizada con una imagen o su fotografía? *

La fotografía del tarjetahabiente genera seguridad en el momento que sea utilizada por un tercero de manera fraudulenta.

- Si
- No

4.7. TAMAÑO DE MUESTRA

Para determinar la muestra se utiliza una muestra de población finita con las siguientes variables:

n	?	Tamaño de la muestra
N	22.589	Tamaño de la población
Z	1.96	# de desviaciones estándar
σ^2	0.25	Varianza muestral
E	10.0%	Error muestral

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

n = 96

Según lo anterior el tamaño de la población fue determinada teniendo en cuenta el reporte de la donde se pudo extraer el número de asociados de los fondos de empleados de la región oriente haciendo énfasis en Bucaramanga y su área

metropolitana donde está concentrada la mayoría de la población generando como resultado un tamaño de población de 22.589 asociados.

Una vez se contó con el tamaño de la población se procedió a clasificar los fondos de empleados por sectores económicos y de esta manera poder focalizar las encuestas a los asociados con factores en común de modo que no se concentraran los resultados en una sola entidad o empresa y fue así que de acuerdo al número de asociados por sector, proporcionalmente se procedió a generar su participación en las 96 encuestas a realizar así:

Tabla 5. Cuadro definición tamaño de muestra

ENTIDAD	ASOCIADOS		SECTOR AL QUE PERTENECE	NUMERO DE ENCUESTAS
FONDO DE EMPLEADOS DE MERCADEFAM LTDA	678	3%	Comercio al menor	8
FONDO DE EMPLEADOS DE COOPASAN LTDA	38	0.2%		
FONDO DE EMPLEADOS SUPERMERCADO MAS POR MENOS LTDA	335	1%		
FONDO DE AHORRO EMPLEADOS RAYCO	726	3%		
	1,777	8%		
FONDO DE EMPLEADOS DE AGROINCE LTDA Y CIA S.C.A	44	0%	Comercio al Mayor	2
FONDO DE EMPLEADOS DE SANTANDEREANA DE ACEITES LTDA	103	0%		
FONDO INTEGRAL PARA EL BIENESTAR DE EMPLEADOS DE COMERTEX	110	0%		
FONDO DE EMPLEADOS DE DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO	273	1%		
	530	2%		
FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	1,325	6%	Educación	7
FONDO DE EMPLEADOS DE LAS UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER	29	0%		
FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION COLEGIO UIS	125	1%		
COOPERATIVA DE EMPLEADOS COLEGIO SAN PEDRO CLAVER	120	1%		
	1,599	7%		
FONDO DE EMPLEADOS DE LA FISCALIA GENERAL DE LA NACION	1,283	6%	Emp. Público	29
FONDO DE EMPLEADOS DE LA CORPORACION AUTONOMA REGIONAL PARA LA DEFENSA DE BUCARA	139	1%		
FONDO DE EMPLEADOS DEL DISTRITO DE PRODUCCION DE ECOPETROL	1,748	8%		
FONDO DE EMPLEADOS CAMARA DE COMERCIO BUCARAMANGA	145	1%		
	526	2%		
FONDO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE BUCARAMANGA S.A.E.S.P.	185	1%		
FONDO DE EMPLEADOS Y EXTRABAJADORES DE ECOPETROL DE PARTICIPACION DE UTILIDADES	2,858	13%		
	6,884	30%		
COOPERATIVA DE EMPLEADOS DEL BANCO DE BOGOTA	320	1%	Financiero	1
	320	1%		
FONDO DE EMPLEADOS DE GIRONES LTDA	80	0%	Industrial	24
FONDO DE AHORRO Y CREDITO EMPLEADOS PROAVESAN LTDA	2,317	10%		
FONDO DE EMPLEADOS DE INCUBADORA ANDINA	951	4%		
FONDO DE EMPLEADOS KIKES	2,208	10%		
FONDO DE EMPLEADOS DE FRIOCOL	57	0%		
FONDO DE EMPLEADOS DE NEXANS COLOMBIA	160	1%		
	5,773	26%		
FONDO DE TRABAJADORES DE LA SALUD DE SANTANDER	328	1%	Salud	15
FONDO DE EMPLEADOS DEL I.S.S.	460	2%		
FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION OFTALMOLOGICA DE SANTANDER	1,267	6%		
FONDO DE EMPLEADOS CLINICA MATERNO INFANTIL SAN LUIS LTDA	267	1%		
FONDO DE EMPLEADOS DE COMPARTA SALUD ARS COMPENSAR LTDA	1,029	5%		
FONDO DE EMPLEADOS Y PENSIONADOS DE LA SALUD DE SANTANDER	129	1%		
	3,480	15%		
FONDO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD GUARENTA LTDA	427	2%	seguridad	2
	427	2%		
FONDO DE AHORRO Y VIVIENDA EMPLEADOS DE COPETRAN LTDA	551	2%	Transporte	6
FONDO DE EMPLEADOS DE COOTRASANDEREANOS LTDA	13	0%		
FONDO DE AHORRO DE LOS EMPLEADOS DE SANAUTOS SA LTDA	222	1%		
FONDO DE EMPLEADOS CODIESEL S.A. LTDA.	161	1%		
FONDO DE EMPLEADOS DE COTRANDER LTDA	50	0%		
FONDO DE EMPLEADOS DE CAMPESA LTDA	100	0%		
FONDO DE EMPLEADOS DE TRANSPORTES PIEDECUESTA S.A	229	1%		
FONDO DE EMPLEADOS DE TRANSPORTES EXPRECAR	118	1%		
	1,444	6%		
FONDO DE EMPLEADOS GRUPO CORPORATIVO GALVIS	355	2%		
	355	2%		
	22,589	100%		96
	96			

4.8. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS.

Una vez realizada la encuesta, se analizan los siguientes resultados:

4.8.1. Actividad económica

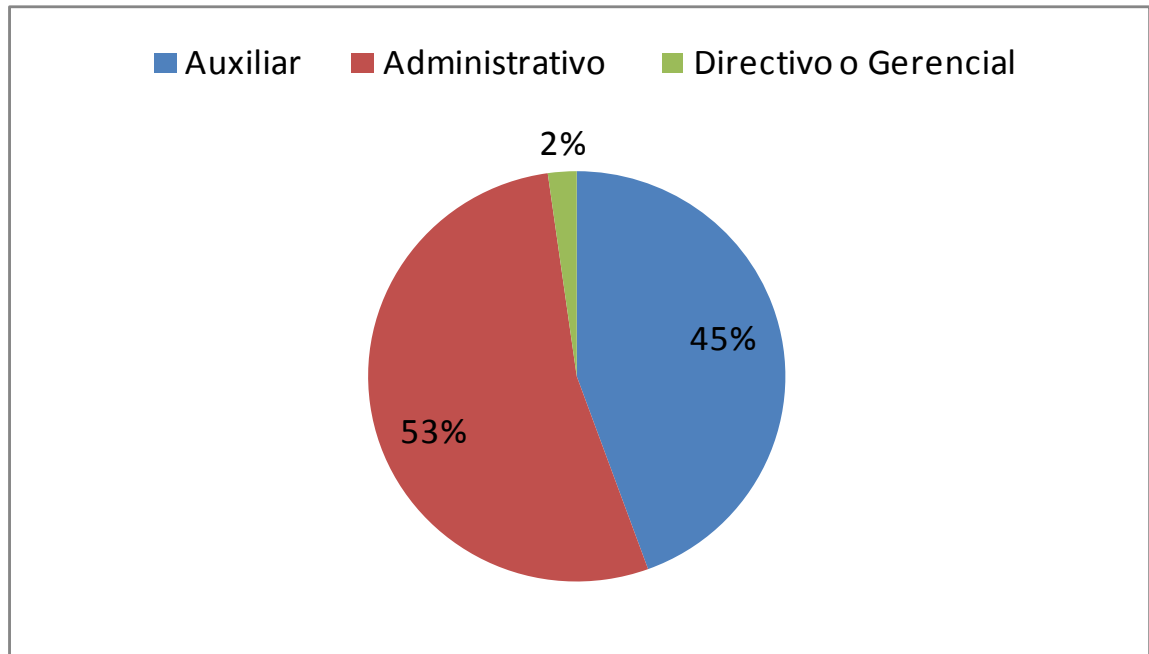
Grafica 1. Actividad económica de los encuestados



El 100% de los encuestados tienen una relación laboral con la empresa de la cual hacen parte los fondos o cooperativas de empleados.

4.8.2. Nivel del cargo de los encuestados

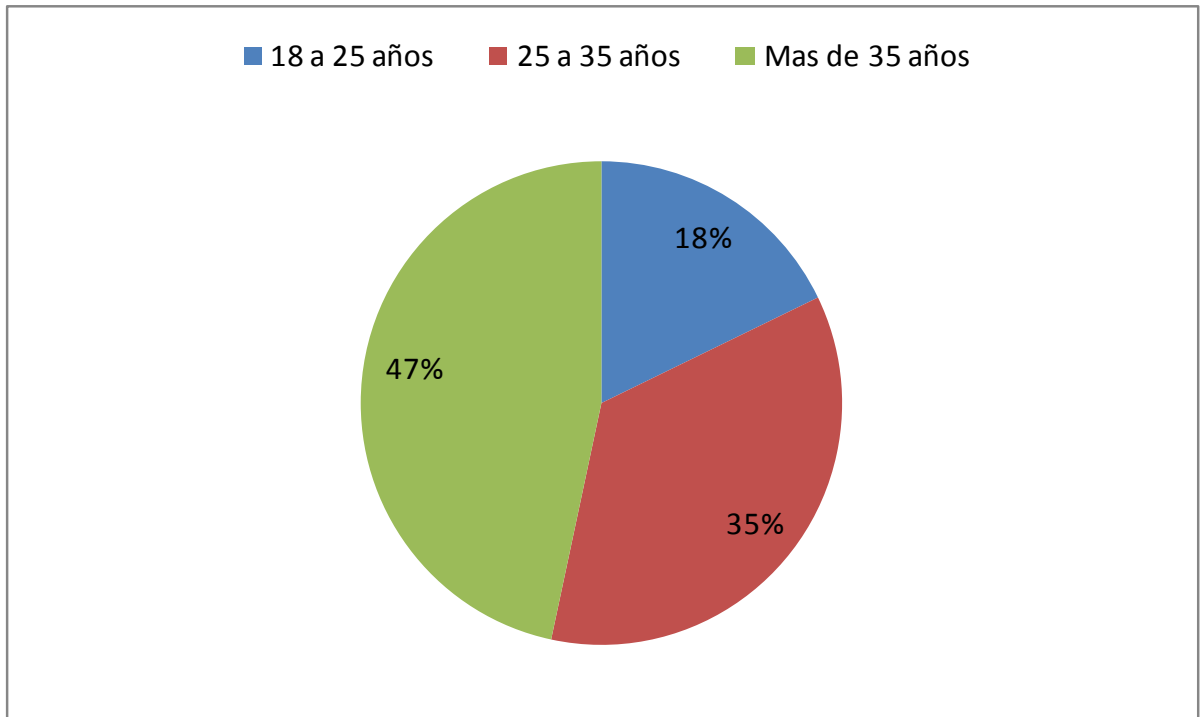
Grafica 2. Nivel del cargo de las personas encuestadas



Para la muestra obtenida se encontró que un 53% de las personas encuestadas pertenecen a cargos administrativos dentro de la empresa y el siguiente mayor que es 45% son en cargos auxiliares.

4.8.3. Edad de los encuestados

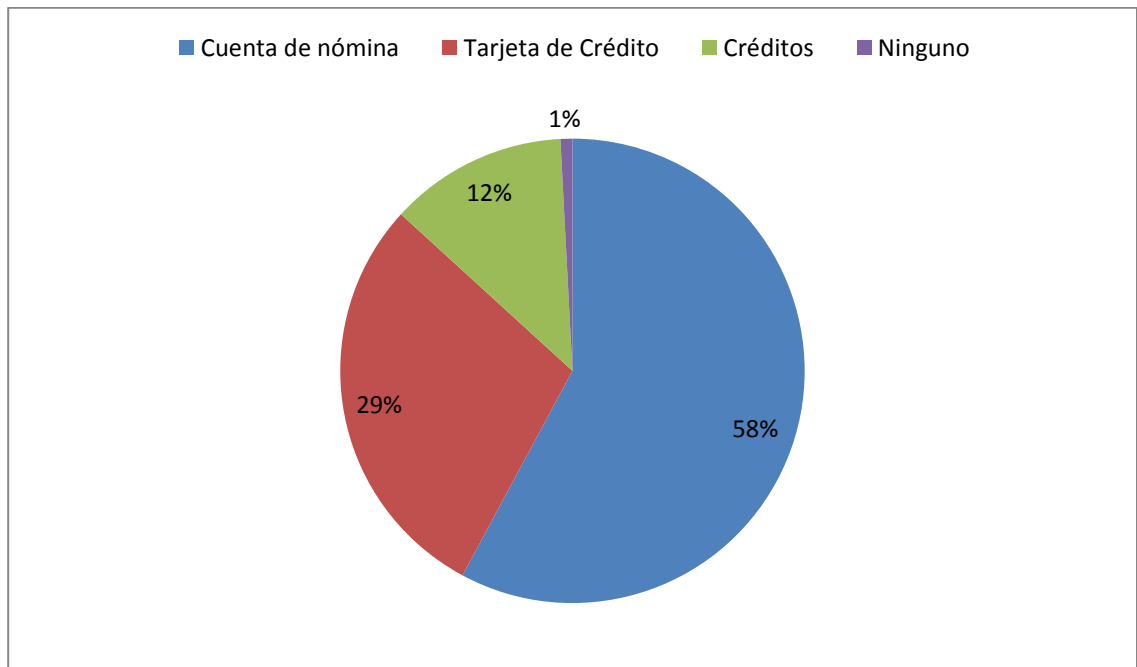
Grafica 3. Edad de los encuestados



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se encontró que la mayor porción de edad la tienen personas mayores de 35 años dentro de las organizaciones y la otra gran parte la tienen los jóvenes adultos con un 35%.

4.8.4. Pregunta No. 4. Actualmente cuenta con algún tipo de producto financiero de algún banco colombiano?

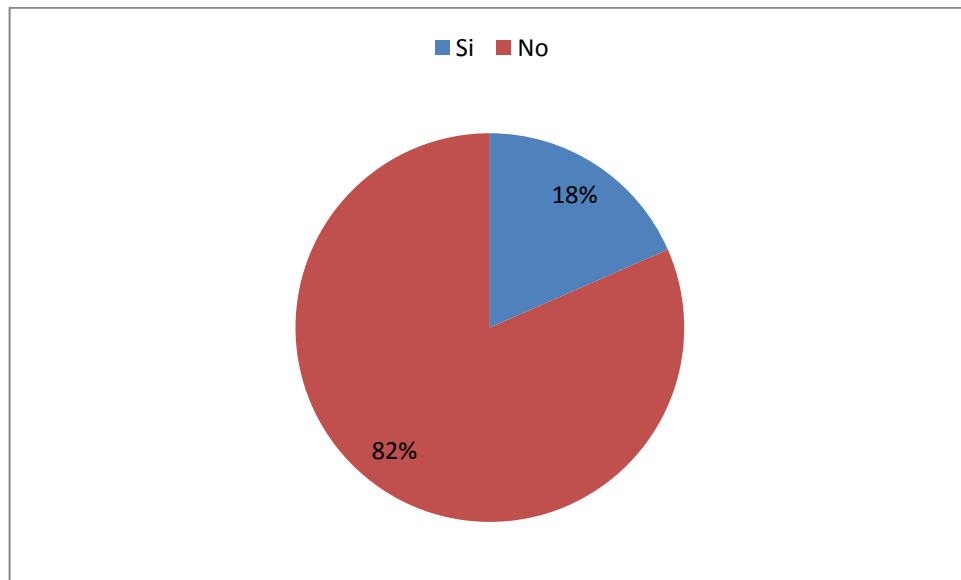
Grafica 4. Productos con mayor participación en la bancarización



Teniendo en cuenta lo anterior se puede concluir que los encuestados son en su ciento por ciento empleados por lo tanto podemos definir que la cuenta de nómina es el producto inicial que más le aporta al crecimiento de la bancarización seguido de la tarjeta de crédito.

4.8.5. Pregunta No. 5. Tiene en este momento tarjeta de crédito con el Banco de Bogota?

Grafica 5. Encuestados con tarjeta de crédito del Banco de Bogota

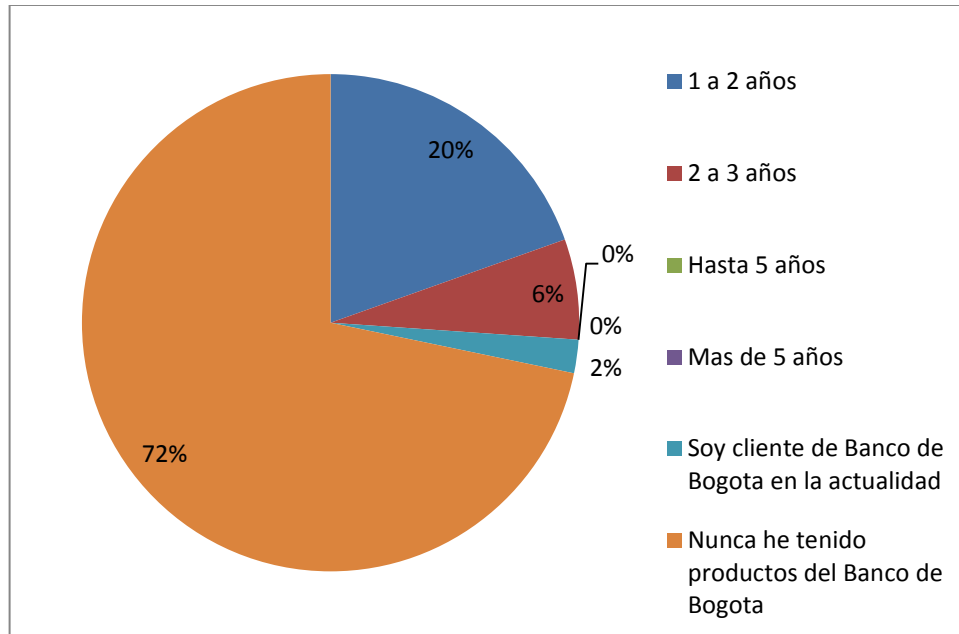


Con el resultado de este punto podemos concluir que hay un gran potencial de colocación de la tarjeta de crédito marca compartida multifuncional, puesto que solo el 18% de los encuestados poseen tarjeta de crédito con Banco de Bogotá, lo que significa que hay un mercado potencial de un 82%.

Sin embargo es de aclarar que para este trabajo tomaremos el 82%, sin tener en cuenta el 29% de la gráfica anterior que corresponde a personas que tienen tarjeta de crédito en el sistema financiero, ya que para ellos se encaminara la solución financiera propuesta para compra de la cartera actual con la otras entidades.

4.8.6. Pregunta No. 6. Cuál ha sido su mayor tiempo de permanencia con un producto financiero en el Banco de Bogotá?

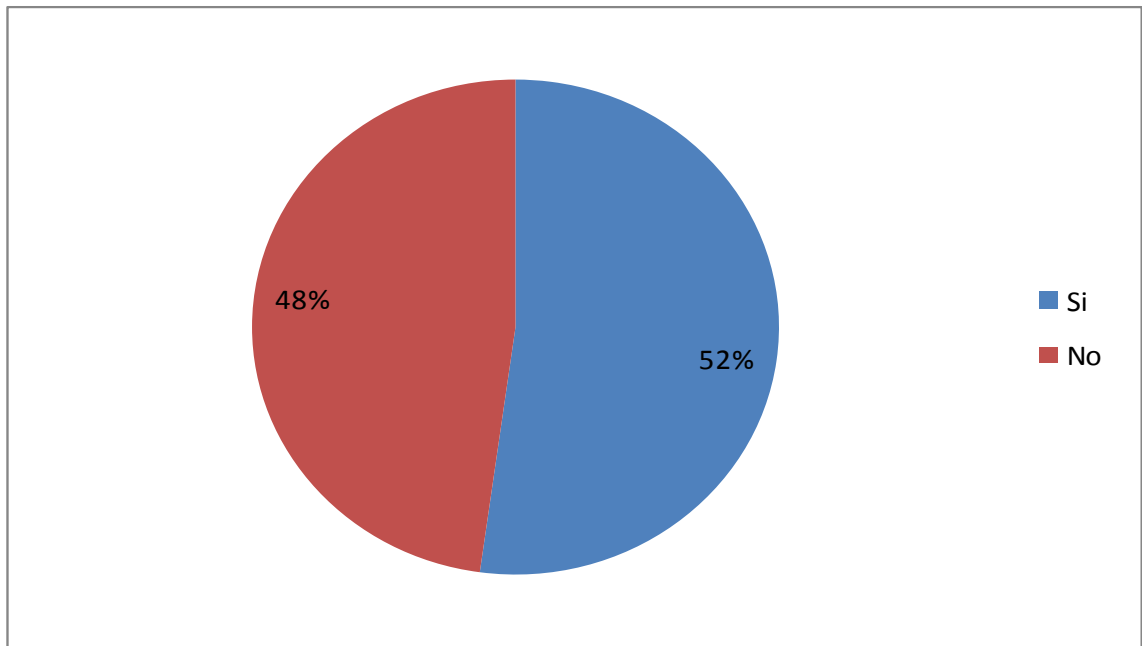
Grafica 6. Tiempo de permanencia con productos financieros en el Banco de Bogotá.



Según los resultados obtenidos el 72% de la población encuestada nunca ha tenido ninguna solución financiera con el Banco de Bogotá, donde se puede detectar una gran potencial para profundizar con la nueva línea de tarjeta de crédito, también es importante tener en cuenta el poco tiempo que una persona estuvo vinculada al banco y las razones de su deserción

4.8.7. Pregunta No. 7. Actualmente maneja alguna tarjeta de crédito de marca compartida de tienda o almacén?

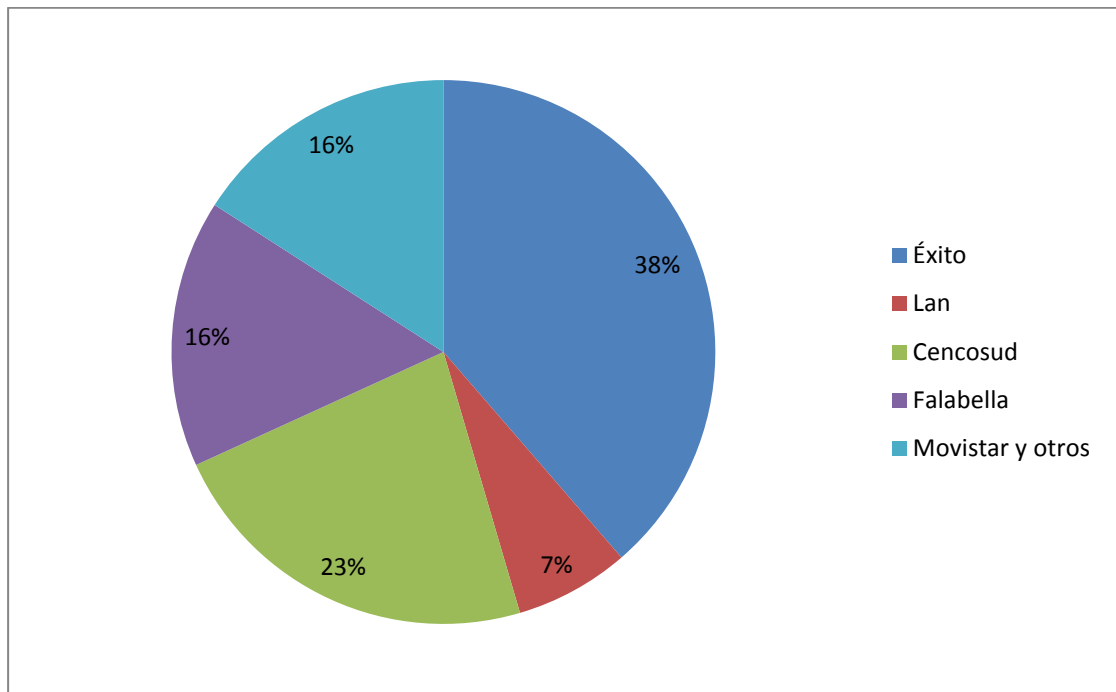
Grafica 7. Clientes con tarjetas de marca compartida a hoy.



Con un resultado tan equivalente podemos concluir que hay casi un 50% de potenciales clientes para colocar por primera vez una tarjeta de marca compartida multifuncional , sin embargo teniendo en cuenta que si maneja otras marcas compartidas puede acceder a la compra de cartera por el Banco con tasas preferenciales.

4.8.8. Pregunta No. 8. Si su respuesta anterior fue “Si” responder cual tarjeta marca compartida maneja?

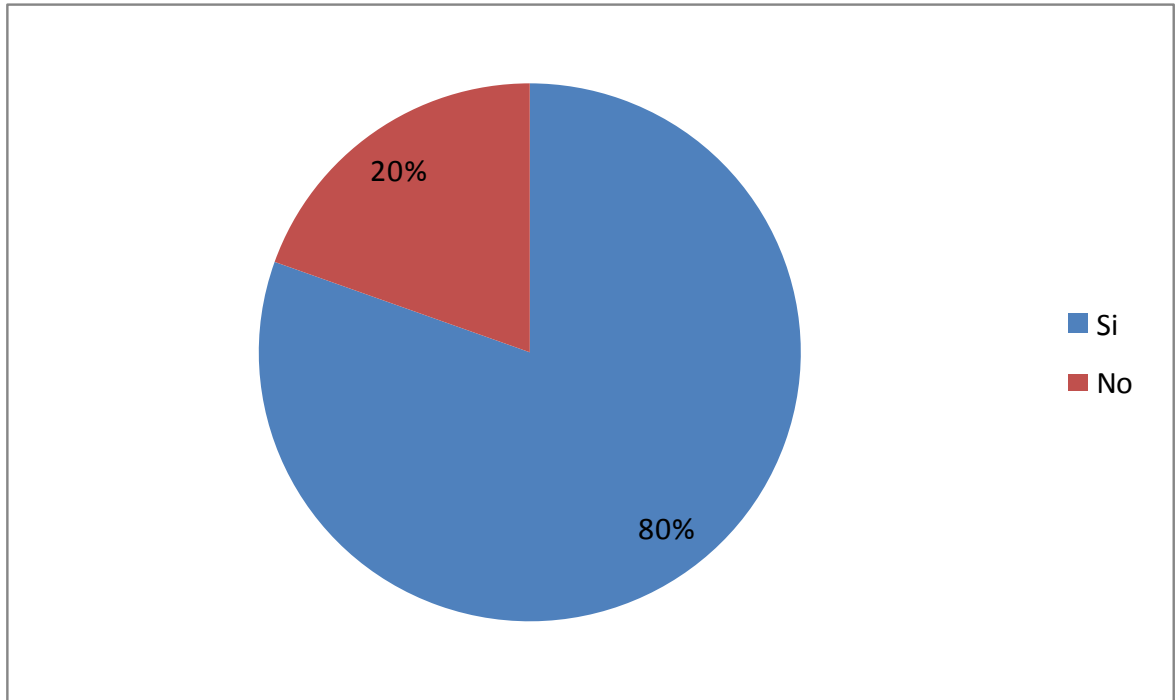
Grafica 8. Tarjetas marcas compartidas



La tarjeta de crédito del Éxito y Cencosud lleva el liderazgo en la emisión de tarjetas de crédito compartida, lo que deja evidenciar el gusto por las compras en almacenes de cadena y supermercado.

4.8.9. Pregunta No. 9. Le gustaría contar con una tarjeta de crédito que cuente con convenios en muchos establecimientos comerciales en todo el país para acceder a descuentos, rebajas y promociones:

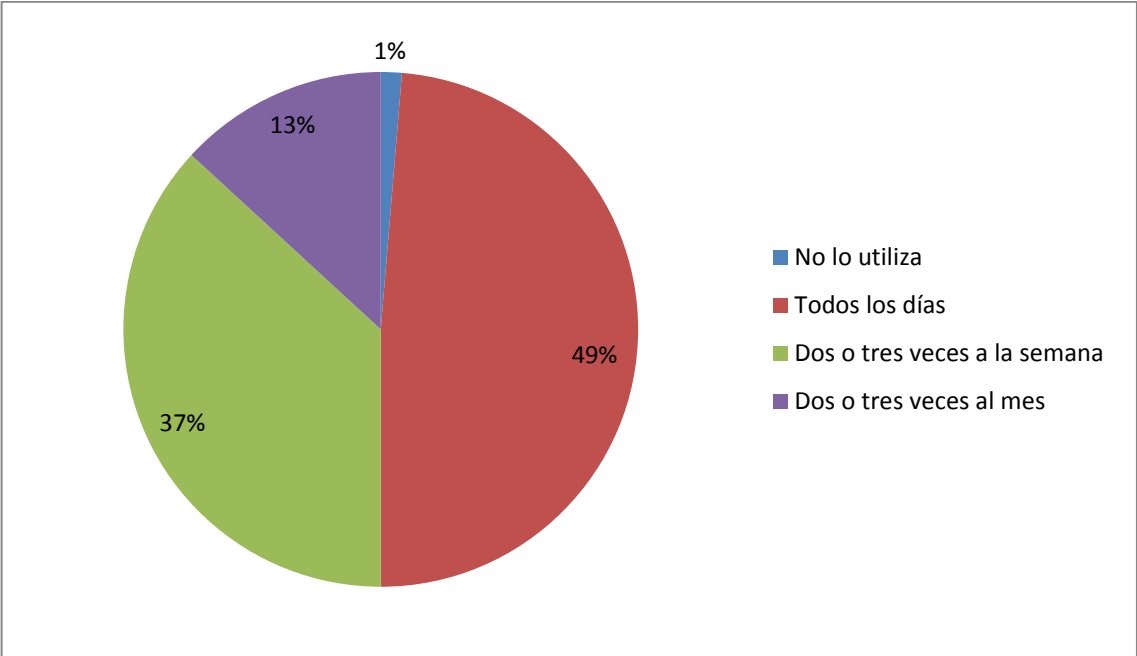
Grafica 9. Gusto por las tarjetas de crédito con convenios especiales



Con la gráfica anterior podemos concluir que cada día las personas buscan todo lo relacionado a economizar recursos en sus transacciones, es por esto que un 80% estaría interesado en la tarjeta de crédito marca compartida multifuncional.

4.8.10. Pregunta No. 10. Con qué frecuencia usted o algún familiar (hijos, esposa(o) , padre, madre) utiliza el servicio de Metro línea?

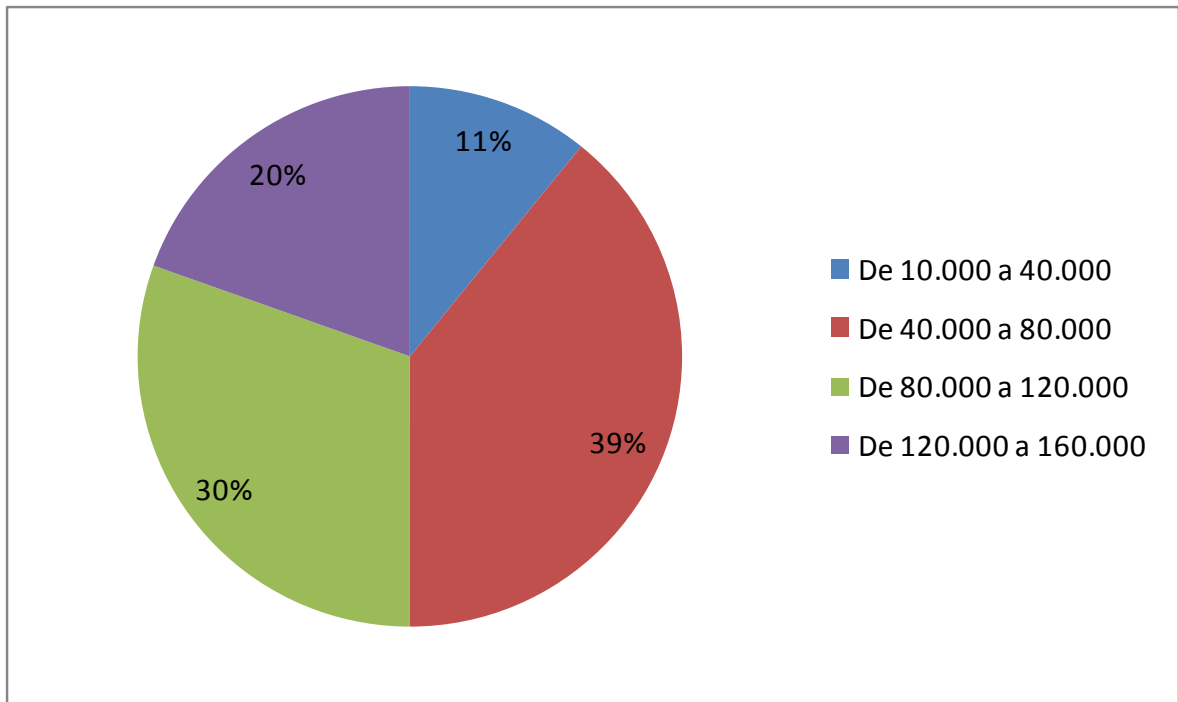
Grafica 10. Uso del servicio del Metrolinea



Con el resultado anterior podemos concluir que muchos de los asociados a fondos o cooperativas de empleados utilizan el servicio de Metrolinea constantemente, un 49% todos los días y un 37% dos o tres veces a la semana.

4.8.11. Pregunta No. 11. Cuanto es su gasto aproximado mensual o el de su familiar (hijos, esposo, padre, madre) en transporte de Metro línea.

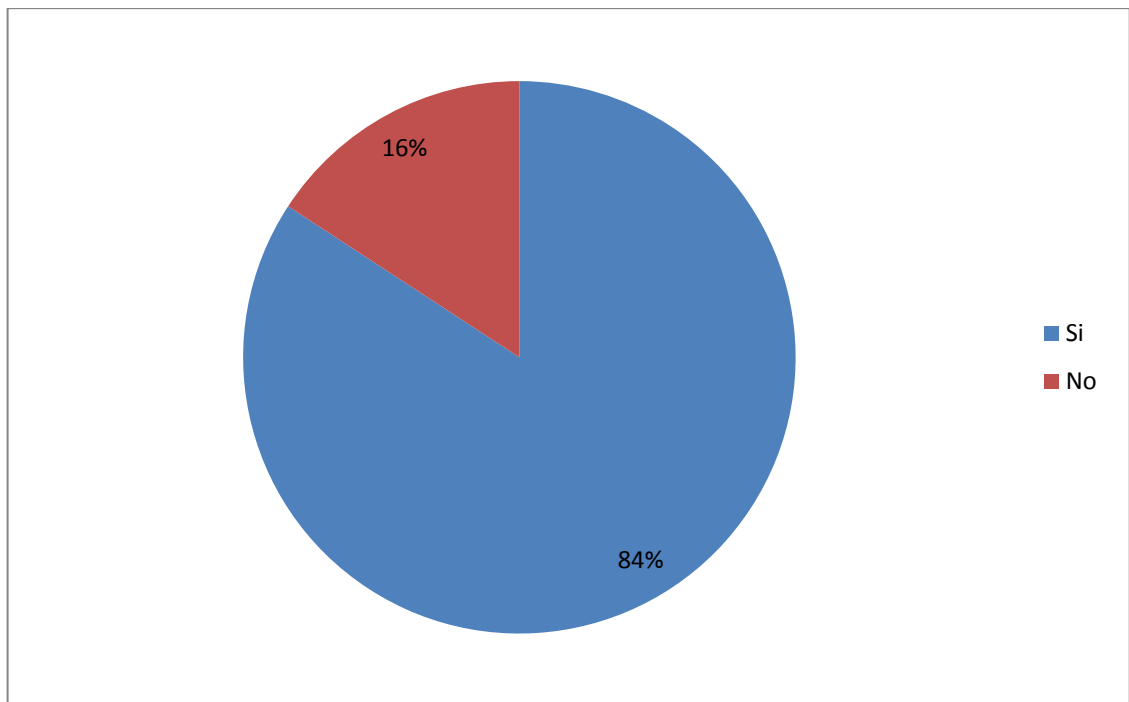
Grafica 11. Valor pagado mensual por concepto de transporte en Metrolinea



Los gastos promedio de transporte mensual del 69% (30%+39%) de los encuestados oscila entre \$ 40.000 a \$120.000 mensuales.

4.8.12. Pregunta No. 12. Le gustaría poder financiar su transporte en Metro línea y/o el de su familia (hijos, esposo, padre, madre) mensualmente con cargo a una tarjeta de crédito sin pagar intereses?

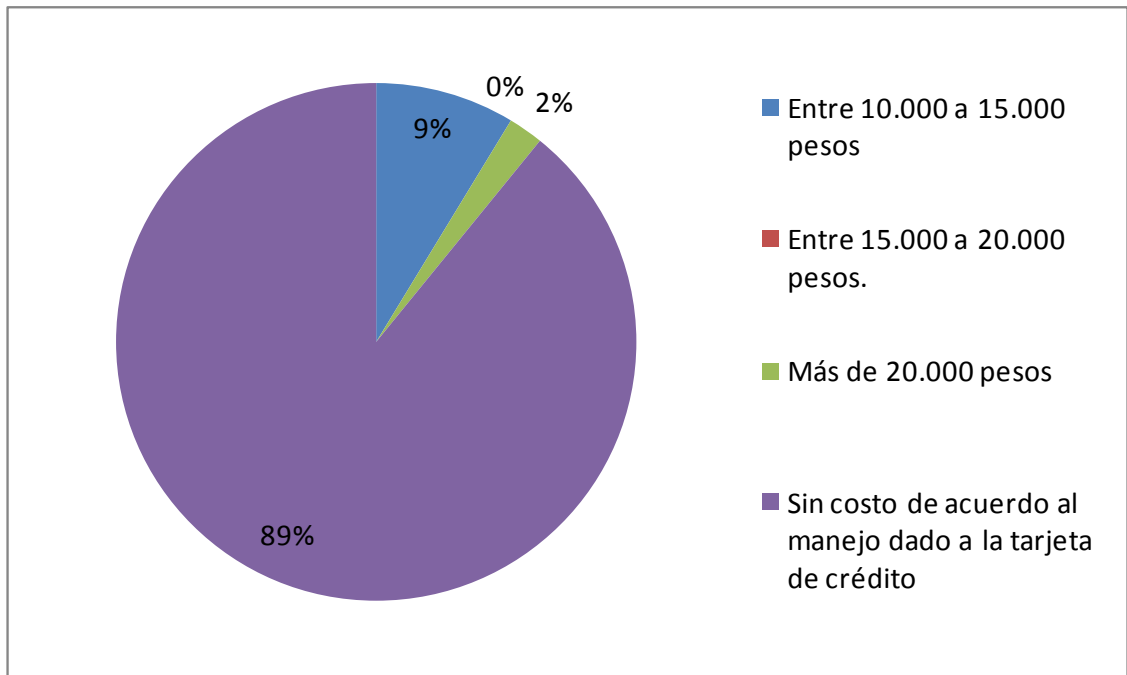
Grafica 12. Nivel de aceptación de la tarjeta de crédito marca compartida multifuncional para realizar el pago del servicio de transporte.



Según la gráfica anterior podemos decir que un 84% estarían interesados en adquirir la solución financiera objeto de este proyecto.

4.8.13. Pregunta No. 13. Cuanto estaría dispuesto a pagar por cuota mensual de manejo por esta tarjeta?

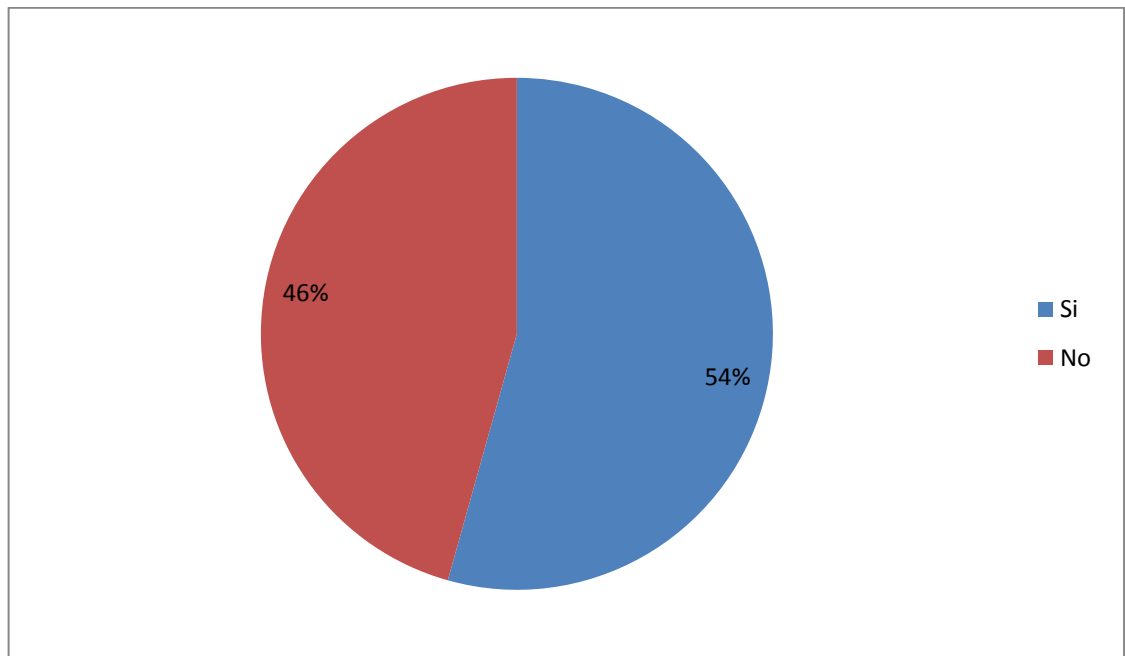
Grafica 13. Costo de manejo por tarjeta de crédito MCM



Con el anterior resultado se puede concluir que solo un 9% estaría dispuesto a pagar entre \$10.000 y 15.000 pesos, sin embargo el 89% de la muestra están dispuestos a darle un buen manejo a su tarjeta de crédito para recibir como contraprestación un bajo costo o en su defecto el no cobro por este concepto.

4.8.14. Pregunta No. 14. Le gustaría que su tarjeta de crédito fuera personalizada con una imagen o su fotografía?

Grafica 14. Personalizar la Tarjeta de Crédito MCM



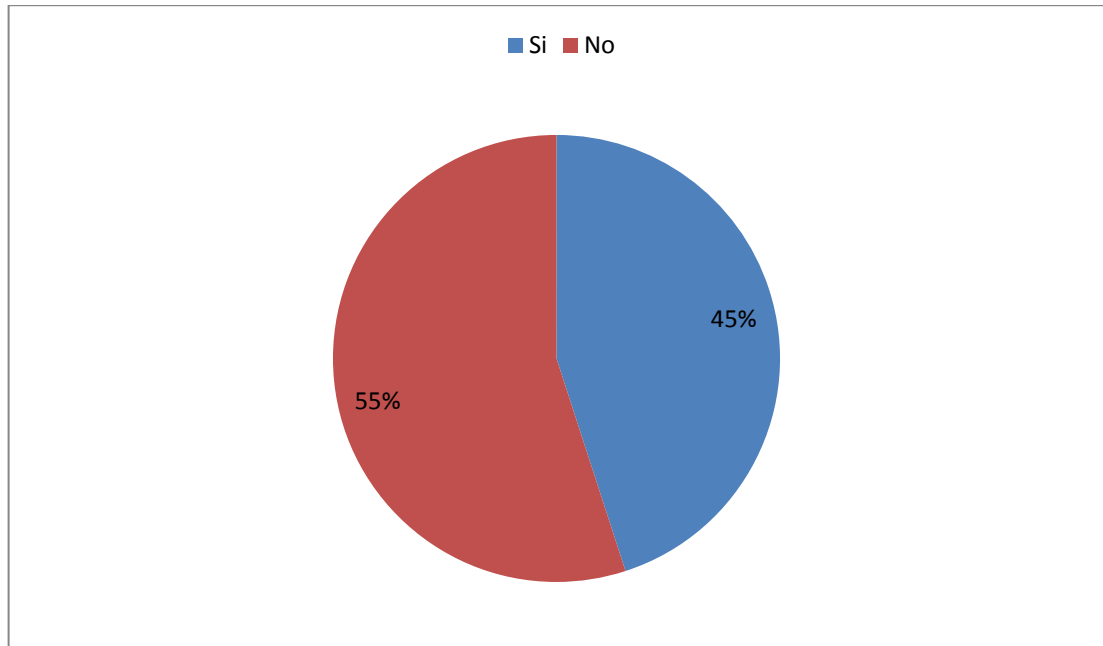
Hay una gran aceptación de poder personalizar su tarjeta de crédito con la imagen deseada, de modo que este proceso permita alcanzar un grado de seguridad mayor cuando está fuera hurtada o perdida.

Información adicional

En una encuesta realizada por Raddar en Noviembre de 2014, les preguntaron a los bumangueses:

Usted tiene tarjeta de crédito?

Grafica 15. Bumangueses con tarjeta de crédito



Fuente: Raddar- 2013.

La muestra fue realizada aleatoriamente en la ciudad de Bucaramanga, por la empresa Raddar a finales del año 2013, donde nos afirma que el producto podría tener un porcentaje de colocación promedio de un 50% de la población de la ciudad de Bucaramanga, sin tener en cuenta su área metropolitana, que incluye municipios como Floridablanca, Girón, Piedecuesta y Lebrija

La conclusión frente a la encuesta realizada y la información de Raddar, es la aceptación de la solución financiera tarjeta de crédito marca compartida multifuncional por la población de Bucaramanga y área metropolitana, siendo así se procederá a realizar las estimaciones de ingresos que podrá tener el Banco de Bogotá con la solución financiera propuesta.

4.9. PROYECCIÓN DE FACTURACIÓN

Para la proyección de la futura facturación se tendrá en cuenta los siguientes datos como base para su cálculo:

- Fue determinado a través de las fondos y cooperativas de empleados estudiados, que hay un potencial de 22.589 asociados
- La muestra se realizó con un margen de error del 10%, generando así una muestra de población de 96 asociados
- Del total de entrevistados el 82% afirmó no tener actualmente tarjeta de crédito con el Banco de Bogotá
- Para el primer año se trabajara con el 20% de la población que no maneja actualmente tarjeta de crédito con el Banco de Bogotá, y el otro 20% en el segundo año y así sucesivamente, teniendo en cuenta el informe de gestión del primer semestre del 2014 publicado por Banco de Bogotá, donde afirman que este obtuvo un crecimiento del 22% en tarjetas activas frente a la industria que fue del 7%, la facturación del sistema ascendió al 9% y el Banco de Bogotá alcanzo un 18%, actualmente el mercado crece al 11%⁹ en tarjetas de crédito y en esta propuesta se proyecta crecer en el orden del 20% desde el año 2016 con un mercado potencial objetivo ya determinado en este estudio.
- Teniendo en cuenta lo anterior se define un grupo de población para realizar las proyecciones en el primer año de 3.705 asociados
- Tomando como base la encuesta realizada también se determinó que el 45% de los encuestados poseen cargos auxiliares y el 53% cargos administrativos
- Para determinar el valor promedio de los salarios y administrativos se tuvo como referencia la página www.elemprego.com que con el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación Nacional, se determinó que un cargo auxiliar tiene

⁹ http://www.larepublica.co/finanzas/bancos-emitieron-11-m%C3%A1s-de-tarjetas-de-cr%C3%A9dito-en-el-primer-trimestre-del-a%C3%B1o_39851

un promedio de ingreso de \$ 901.026, y un cargo administrativo en salario mensual de \$ 1.378.027.

- Según noticia publicada por diario La República en la sección de finanzas de la fecha Miércoles, Febrero 11, 2015 La Superfinanciera afirma que los colombianos usan en promedio 38,2% del cupo de su tarjeta de crédito, por lo tanto las proyecciones están basadas en un cupo utilizado de dicho porcentaje.
- Para conocer el valor de los ahorros en fondos de empleados se tuvo en cuenta la noticia dada por el Diario El País, en Noviembre 5 de 2012 que afirma “La cultura del ahorro parece aumentar en el país. Según un estudio de la firma Óptimos, los colombianos trabajadores están reservando cada mes entre \$50.000 y \$100.000.”, así mismo con la consulta a varios estatutos de Cooperativas y fondos de empleados se determinó que entre el 1% al 10% está el mínimo y máximo a ahorrar dichas entidades de un salario básico mensual, por lo tanto se determinó para el cálculo de ahorros de este proyecto el promedio del 5%.
- También fue necesario consultar el tiempo laboral de permanencia en una empresa, ya que esta información nos permite conocer los ahorros posibles que podría obtener un asociado en el fondo o cooperativa de empleados, lo que nos facilitaría obtener el monto del cupo a ofrecer en la tarjeta de crédito MCM. Según afirmación del diario La Nación en publicación del domingo 29 de enero de 2012 en su sección de economía afirma que el promedio de permanencia en una empresa es de cuatro años, sin embargo para el cálculo el promedio utilizado fue de 3 años para manejo de holgura en las proyecciones.
- Fue también importante establecer que para el otorgamiento del cupo al asociado era vital tener ahorros en el fondo o cooperativa de empleado, de modo que se estableció preliminarmente dos patrones: el primero que me permite establecer un valor mensual de ahorro sobre sus ingresos para cargos auxiliares y administradores del 5% y un segundo que hace referencia a un 70% teniendo en cuenta que es el porcentaje que hace que no supere el 50%

Tabla 7. Proyección de cartera a colocar y cuotas de manejo para el año 2017.

Datos	Resultados	Salario	Calculo de cupo para el nivel salarial	Ahorro mensual	Tiempo de permanencia promedio	Ahorro en fondo	Cupo del ahorro	Cupo a Otorgar en la TC*	% Cupo promedio utilizado	Valor cupo utilizado	Cartera a colocar	Cuotas de manejo promedio
Total muestra de asociados	22,589											
Del total de entrevistados no tienen tarjeta de crédito con el Banco de Bogota	82%											
Muestra de la población	18,523											
Teniendo en cuenta el alto porcentaje de encuestados que no tienen TC con BB se trabajara con el 20% para el primer año, 40% segundo año y así sucesivamente hasta alcanzar el 100%	40%											
Muestra de asociados para trabajar en las proyecciones	7,409											
Datos adicionales:												
Según la muestra los cargos con mayor participación dentro de las empresas son: auxiliar y administrativos												
Ahorro promedio mensual mínimo en cooperativas el 5% del SBM.												
	0.05											
Cargos auxiliares de encuestados	45%	901,026	450,513	45,051	24	1,081,231	70%	756,862	38.20%	289,121		
					36	1,621,847	70%	1,135,293	38.20%	433,682	3,213,231,977	533,461,824
					48	2,162,462	70%	1,513,724	38.20%	578,242		
Cargos administrativos de encuestados	53%	1,378,027	689,014	68,901	24	1,653,632	70%	1,157,543	38.20%	442,181		
					36	2,480,449	70%	1,736,314	38.20%	663,272	4,914,309,268	533,461,824
					48	3,307,265	70%	2,315,085	38.20%	884,363		
* El cupo puede variar si el cliente tiene mayor endeudamiento	TOTAL										8,127,541,245	1,066,923,648

Tabla 8. Proyección de cartera a colocar y cuotas de manejo para el año 2018.

Datos	Resultados	Salario	Calculo de cupo para el nivel salarial	Ahorro mensual	Tiempo de permanencia promedio	Ahorro en fondo	Cupo del ahorro	Cupo a Otorgar en la TC*	% Cupo promedio utilizado	Valor cupo utilizado	Cartera a colocar	Cuotas de manejo promedio
Total muestra de asociados	22,589											
Del total de entrevistados no tienen tarjeta de crédito con el Banco de Bogota	82%											
Muestra de la población	18,523											
Teniendo en cuenta el alto porcentaje de encuestados que no tienen TC con BB se trabajara con el 20% para el primer año, 40% segundo año y así sucesivamente hasta alcanzar el 100%	60%											
Muestra de asociados para trabajar en las proyecciones	11,114											
Datos adicionales:												
Según la muestra los cargos con mayor participación dentro de las empresas son: auxiliar y administrativos												
Ahorro promedio mensual mínimo en cooperativas el 5% del SBM.												
	0.05											
Cargos auxiliares de encuestados	45%	901,026	450,513	45,051	24	1,081,231	70%	756,862	38.20%	289,121		
					36	1,621,847	70%	1,135,293	38.20%	433,682	4,819,847,966	800,192,736
					48	2,162,462	70%	1,513,724	38.20%	578,242		
Cargos administrativos de encuestados	53%	1,378,027	689,014	68,901	24	1,653,632	70%	1,157,543	38.20%	442,181		
					36	2,480,449	70%	1,736,314	38.20%	663,272	7,371,463,901	800,192,736
					48	3,307,265	70%	2,315,085	38.20%	884,363		
* El cupo puede variar si el cliente tiene mayor endeudamiento	TOTAL										12,191,311,867	1,600,385,472

Fuente: Autora.

Tabla 9. Proyección de cartera a colocar y cuotas de manejo para el año 2019.

Datos	Resultados	Salario	Calculo de cupo para el nivel salarial	Ahorro mensual	Tiempo de permanencia promedio	Ahorro en fondo	Cupo del ahorro	Cupo a Otorgar en la TC*	% Cupo promedio utilizado	Valor cupo utilizado	Cartera a colocar	Cuotas de manejo promedio
Total muestra de asociados	22,589											
Del total de entrevistados no tienen tarjeta de crédito con el Banco de Bogotá	82%											
Muestra de la población	18,523											
Teniendo en cuenta el alto porcentaje de encuestados que no tienen TC con BB se trabajara con el 20% para el primer año, 40% segundo año y así sucesivamente hasta alcanzar el 100%	80%											
Muestra de asociados para trabajar en las proyecciones	14,818											
Datos adicionales:												
Según la muestra los cargos con mayor participación dentro de las empresas son: auxiliar y administrativos												
Ahorro promedio mensual mínimo en cooperativas el 5% del SBM.	0.05											
Cargos auxiliares de encuestados	45%	901,026	450,513	45,051	24	1,081,231	70%	756,862	38,20%	289,121		
					36	1,621,847	70%	1,135,293	38,20%	433,682	6,426,463,955	1,066,923,648
					48	2,162,462	70%	1,513,724	38,20%	578,242		
Cargos administrativos de encuestados	53%	1,378,027	689,014	68,901	24	1,653,632	70%	1,157,543	38,20%	442,181		
					36	2,480,449	70%	1,736,314	38,20%	663,272	9,828,618,535	1,066,923,648
					48	3,307,265	70%	2,315,085	38,20%	884,363		
* El cupo puede variar si el cliente tiene mayor endeudamiento	TOTAL										16,255,082,490	2,133,847,296

Tabla 10. Proyección de cartera a colocar y cuotas de manejo para el año 2020

Datos	Resultados	Salario	Calculo de cupo para el nivel salarial	Ahorro mensual	Tiempo de permanencia promedio	Ahorro en fondo	Cupo del ahorro	Cupo a Otorgar en la TC*	% Cupo promedio utilizado	Valor cupo utilizado	Cartera a colocar	Cuotas de manejo promedio
Total muestra de asociados	22,589											
Del total de entrevistados no tienen tarjeta de crédito con el Banco de Bogotá	82%											
Muestra de la población	18,523											
Teniendo en cuenta el alto porcentaje de encuestados que no tienen TC con BB se trabajara con el 20% para el primer año, 40% segundo año y así sucesivamente hasta alcanzar el 100%	100%											
Muestra de asociados para trabajar en las proyecciones	18,523											
Datos adicionales:												
Según la muestra los cargos con mayor participación dentro de las empresas son: auxiliar y administrativos												
Ahorro promedio mensual mínimo en cooperativas el 5% del SBM.	0.05											
Cargos auxiliares de encuestados	45%	901,026	450,513	45,051	24	1,081,231	70%	756,862	38,20%	289,121		
					36	1,621,847	70%	1,135,293	38,20%	433,682	8,033,079,943	1,333,654,560
					48	2,162,462	70%	1,513,724	38,20%	578,242		
Cargos administrativos de encuestados	53%	1,378,027	689,014	68,901	24	1,653,632	70%	1,157,543	38,20%	442,181		
					36	2,480,449	70%	1,736,314	38,20%	663,272	12,285,773,169	1,333,654,560
					48	3,307,265	70%	2,315,085	38,20%	884,363		
* El cupo puede variar si el cliente tiene mayor endeudamiento	TOTAL										20,318,853,112	2,667,309,120

Según las tablas 6, 7, 8, 9, y 10 se puede evidenciar que la facturación proyectada está basada en fuentes confiables expresadas en el numeral 4.9, lo que permite que se valide la posible facturación utilizando cifras y datos aun un poco más conservadores, como lo es el caso del porcentaje del ahorro en los fondos de empleados que se está realizando con el 50% de los ingresos mensuales al igual que las cuotas de manejo que se prevé se les dará 6 meses sin este cobro por

buen manejo, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada y que se evidencia en la gráfica 13.

4.10. INGRESOS PROYECTADOS

Teniendo en cuenta el punto anterior se determinan los ingresos generados por los intereses corrientes, los intereses por mora, la cuota de manejo y la intermediación de seguros de vida, de los próximos 5 años, variables necesarias para la realización del flujo de caja proyectado.

Es importante tener en cuenta que del valor de cartera a colocar se va a trabajar con el 69.9% como cartera diferida que generará ingresos por intereses, lo anterior basado en el estudio de Tendencias en Medios de Pago 2014, de la firma Tecnomcom y de AFI (consultora en finanzas).¹¹

Tabla 11. Proyección de ingresos.

Año		Asociados	Cartera	Diferido a una cuota	Diferido a varias cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas
Datos	Profundización			17.70%	69.90%	3	6	9	12
2016	20%	3,705	4,063,770,622	719,287,400	2,840,575,665	710,143,916	710,143,916	710,143,916	710,143,916
2017	40%	7,409	8,127,541,245	1,438,574,800	5,681,151,330	1,420,287,833	1,420,287,833	1,420,287,833	1,420,287,833
2018	60%	11,114	12,191,311,867	2,157,862,201	8,521,726,995	2,130,431,749	2,130,431,749	2,130,431,749	2,130,431,749
2019	80%	14,818	16,255,082,490	2,877,149,601	11,362,302,660	2,840,575,665	2,840,575,665	2,840,575,665	2,840,575,665
2020	100%	18,523	20,318,853,112	3,596,437,001	14,202,878,326	3,550,719,581	3,550,719,581	3,550,719,581	3,550,719,581

4.10.1. Ingresos por intereses. Los intereses sobre las utilizaciones con tarjeta de crédito se liquidan bajo la modalidad mes vencido, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Clientes que pagan mensualmente el valor total facturado en el período:

- No se les liquidan intereses sobre las compras facturadas.

¹¹ <http://www.larepublica.co/colombianos-prefieren-pagar-en-efectivo-y-las-compras-con-cr%C3%A9dito-las-difieren-en-varias-cuotas>

- Sobre los avances y pagos de impuestos se liquidan intereses desde la fecha de la transacción hasta la fecha de pago. Esto implica que el cobro se haga en dos facturaciones así: en la primera desde la fecha de la transacción hasta la fecha de facturación y en la siguiente, desde la fecha de la facturación anterior hasta la fecha del pago.

Clientes que no pagan el total facturado en el período:

- En cada facturación se les liquidan intereses sobre los diferidos de meses anteriores existentes antes y después del pago.
- Sobre las compras del mes que tienen periodo de gracia no se liquidan intereses, en espera de conocer la decisión del cliente de acoger o no el diferido.

4.10.2. Tipos de intereses. Para la tarjeta de crédito en cada facturación se liquidan dos tipos de intereses: corrientes y de mora, los cuales se liquidan de acuerdo a la utilización por parte del usuario y a los costos de administración de la Tarjeta. (Ver cuadro anexo)

En el cálculo de los intereses corrientes y de mora intervienen los siguientes factores:

- Fecha de la utilización: fecha en la cual el cliente realizó la compra, el avance o pago el impuesto.
- Fecha de facturación: Cada tarjeta se factura una vez al mes.
- Fecha límite de pago: Fecha hasta la cual el cliente tiene plazo de pagar el valor exigible (pago mínimo), sin entrar en mora.
- Fecha de pago: fecha real del pago.

- Fecha de la evaluación: corresponde al día en el cual se esté liquidando los intereses, la cual puede corresponder a fecha de pago, fecha de facturación o fecha en que se realiza el cálculo.

4.10.2.1. Interés Corriente: Los intereses corrientes se cobran mes vencido sobre los siguientes valores:

- Saldos diferidos de compras, avances y pagos de impuestos realizados en períodos anteriores; es decir, valores de utilidades que no están incluidas en el pago mínimo. Se calcula sobre el número de días comprendidos entre la facturación anterior y la actual, a la tasa de interés menor entre la tasa vigente el día de la transacción y la tasa vigente el día de la liquidación, si esta tasa es superior a la tasa de usura se toma esta última.
- Valor de la cuota de los diferidos de períodos anteriores incluida en el pago mínimo. Cabe resaltar que al igual que los diferidos la liquidación se efectúa a la tasa de interés menor entre la tasa vigente el día de la transacción y la tasa vigente el día de la liquidación, si esta tasa es superior a la tasa de usura se toma esta última.
- Valor de los avances y pagos de impuestos del mes, calculados desde la fecha en que se realizaron hasta la fecha de pago. La liquidación y cobro de estos intereses se realiza así:

Primer cobro: de la fecha de la transacción a la fecha de facturación inmediatamente siguiente y otros cobros: de la fecha de facturación anterior a fecha de facturación actual o a la fecha de pago, según corresponda.

Conviene aclarar que si el cliente siempre paga el saldo total facturado dentro de la fecha límite de pago, el sistema contempla la exención de intereses para las

compras realizadas, es decir que no se le cobran intereses corrientes. Sin embargo, si el cliente realizó avances o pago de impuestos, en la siguiente facturación se le cobran los intereses desde la fecha de facturación anterior hasta la fecha de pago.

4.10.2.2. Interés de Mora: Los intereses de mora son liquidados a la tasa de interés de mora vigente en la fecha de la liquidación y se calculan desde la fecha límite de pago hasta la fecha de pago o la fecha de facturación (la que ocurra primero).

Se incurre en mora cuando el cliente no paga la totalidad del pago mínimo facturado a más tardar en la fecha límite de pago. Existen varios conceptos sobre los cuales se liquidan intereses de mora:

- Los intereses de mora sobre el capital vencido (cuotas dejadas de pagar en facturas anteriores): se liquidan desde la fecha de facturación anterior hasta la fecha de facturación actual o fecha de pago (la que ocurra primero).
- Cuando el cliente no paga después de la fecha límite de pago se liquidan intereses de mora sobre el capital exigible, desde la fecha límite de pago hasta la fecha en que efectúe el pago y si no paga, hasta la fecha de la facturación actual.
- Sobre otros conceptos como cuota de manejo, sanción penal y comisiones no se liquidan intereses.

Tabla 12. Liquidación de intereses corrientes y de mora.

CONCEPTOS	INTERES CORRIENTE	INTERES DE MORA
Saldos diferidos de compras, avances y pago de impuestos realizados en meses anteriores.	De la fecha de facturación anterior (1) a la fecha de facturación actual (2).	De la fecha de facturación actual (2) hasta la fecha de pago.
Cuota de diferidos de utilizaciones de periodos anteriores a pagar en la facturación	De la fecha de facturación anterior (1) a la fecha de facturación actual (2). En la última cuota de cada utilización se calcula desde la fecha de facturación hasta la fecha de pago o fecha límite de pago, si no cancela.	De la fecha límite de pago a la fecha de pago.
Avances y compras del mes	Calculados desde la fecha en que se realizaron hasta la fecha de facturación actual	
Cuota de manejo, sanción penal y comisiones	No se cobra	No se cobra
Sobrecupos originados por avances y pago de puestos	De la fecha de la utilización a la fecha límite de pago	De la fecha límite de pago la fecha de pago.

Fuente: Manuales Banco de Bogota

4.10.3. Calculo de intereses

4.10.3.1. Calculo de tasa de intereses nominal diario: Para el cálculo de la tasa de interés nominal se tiene en cuenta el interés periódico mensual vencido vigente hasta el 30 de Junio de 2015 el cual actualmente está en 2.1421% P.M.V y el interés por mora de 2.1487% P.M.V.

Con lo anterior podemos definir que la tasa diaria se obtiene de dividir el interés P.M.V entre 30 días así:

Tabla 13. Tasa diaria de interés corriente y de mora.

Interés	Tasa P.M.V	Días	Interés Diario
Corriente	2.1300%	30	0.0710%
Mora	2.1487%	30	0.0716%

4.10.3.2. Cálculo de ingreso de intereses por consumo: Para el cálculo del valor de la cuota mensual por el consumo de la tarjeta de crédito multifuncional se utilizara la siguiente fórmula:

$$VC = \frac{C \times i \times ((1+i)^n)}{(1+i)^n - 1}$$

Cuyas variables son las siguientes:

VC	?	Valor cuota
I	2.13%	Tasa de Interés Nominal Anual
Meses	3-6-9-12	Periodo meses
Días	360	Periodo días
C	Proyectada	Valor compra
N	3-6-9-12	Número de cuotas
n	?	Número de cuotas pactadas

Con la anterior formula se puede proyectar que las cuotas van a ser fijas para todos los meses de acuerdo a las variables mencionadas, de las cuales el cliente puede decidir el número de cuotas a diferir su avance, pago o compra.

Las cuotas son fijas hasta que realiza otra compra o avance y suma estas nuevas al pago mínimo que viene de meses anteriores

El principal ingreso de la tarjeta de crédito será por los intereses del valor del consumo, cuyas tasas actualmente oscila entre un 2.13% P.M.V al 2.1480% P.M.V y los intereses por mora por retrasarse en su pago mensual, tasa que oscila entre 2.1487% P.M.V y 2.1489%P.M.V según publicación de tasas del Banco de Bogotá desde el 01 de Abril hasta el 30 de Junio de 2015.

Teniendo en cuenta la siguiente información y la formula anterior se realizara la proyección de ingresos que generara la tarjeta de crédito multifuncional:

Proyección de consumo de cada una de esas tarjetas: La proyección se realiza teniendo en cuenta las tarjetas de crédito actuales de renta baja-media, la cual tiene un máximo de saldo mensual aproximado de \$ 800.000.00 y compras, avances y pagos entre \$ 100.000 a \$ 200.000 mensual promedio.

Proyección del número de cuotas a diferir cada consumo: Se realizará la proyección de las compras teniendo en cuenta periodos de 3, 6, 9, 12 cuotas que son los más utilizados.

4.11. INGRESOS POR CUOTAS DE MANEJO O CUOTAS DE ADMINISTRACIÓN

Trimestralmente se cobra a las tarjetas de crédito Credibanco Banco de Bogotá la cuota de manejo, de acuerdo con las tarifas establecidas por el Banco.

La cuota de manejo se cobra trimestralmente o mensualmente y en forma anticipada. Existe una tarifa en pesos y otra en dólares, se calcula la comisión en pesos cuando el tarjetahabiente no realizó ninguna transacción en el exterior con la tarjeta durante el trimestre anterior, y en dólares en caso contrario.

Para la Tarjeta de Crédito MasterCard Black, no se hace cobro de cuota de manejo en dólares, ya que es un beneficio del producto debido al segmento al que pertenece. El cobro de la cuota de manejo se suspende cuando la tarjeta sea bloqueada.

La cuota de manejo o cuota de administración la cual dependiendo del bin de la tarjeta que tendrá el tarjetahabiente oscila entre \$ 12.800 a \$ 16.500 M.A (mes anticipado) y \$32.000 a \$91.500 T.A (trimestre anticipado) la cual sopesa con todas las coberturas y amparos propios de cada franquicia.

El valor de la cuota de manejo proyectado en los flujos de caja es de \$ 36.000 trimestrales después de 6 meses, por lo anterior solo se realizó la proyección con \$ 72.000 anuales por tarjeta a colocar cada año así:

Tabla 14. Proyección de cuotas de manejos para los 5 años.

Cuotas de manejo proyectadas		
2016	20%	533,461,824
2017	40%	1,066,923,648
2018	60%	1,600,385,472
2019	80%	2,133,847,296
2020	100%	2,667,309,120

4.11.1. Ingreso por intermediario de adquierecia o procesador. Según el decreto 2230 del 06 de Julio de 2006 la comisión de adquierecia es la comisión cobrada por los establecimientos de crédito adquirentes (bancos) a los propietarios de los establecimientos de comercio en los cuales los tarjetahabiente realizan adquisiciones con tarjeta débito o crédito.¹²

Para la proyección de ingresos no se tendrá en cuenta este ingreso ya que se estaría suponiendo sobre una base en la que los comercios donde compraran los tarjetahabientes nuevos de la TC MCM tienen adquierecia con el banco de

¹² Artículo 1 literal C, decreto 2230 de 2006. Ministerio de hacienda y crédito público.

Bogotá, por lo tanto se incurriría en un ingreso que es difícil identificar porque cada establecimiento puede tener contratado este servicios con cualquiera de todos los bancos del país.

4.11.2. Ingresos por intermediación Colseguros. Otros ingresos percibidos por la tarjeta de crédito es el valor del seguro de vida deudores, el cual es actualmente contratado con aseguradora Colseguros el cual actualmente está contratado así: Valor seguro deudor equivalente al 0.35% sobre el saldo de la deuda del mes.

4.12. INGRESOS VARIOS

Estos ingresos pueden ser por varios conceptos de acuerdo a la tabla 15 sin embargo para la proyección de los ingresos no se tuvieron en cuenta, debido a que no es fácil poder determinar cuál de estos podría incurrir un tarjetahabiente en un momento determinado, de modo que estos ingresos varios serian ganancia adicional a la proyección realizada.

Tabla 15. Tarifas Banco de Bogotá para tarjetas de crédito

Tarifas tarjeta de crédito Visa-Mastercard	
Cambio, reexpedición y otros	
Por deterioro	\$13,500
Por pérdida primera vez	\$13,500
Por pérdida segunda vez	\$13,500
Por pérdida tercera vez	\$13,500
Copia de Extractos más de 90 días	\$6,000
Reclamo transacción Nacional no efectuada	\$35,500
Reclamo transacción Internacional no efectuada (Viajes y entretenimiento)	\$122,100
Reclamo transacción Internacional no efectuada - otros	\$18,500
Consulta de Cupo en Oficina	\$8,900
Avances TC por Oficina	\$9,000
Avance Cajeros propios y otros	\$4,150
Referencia Bancaria	\$8,800

Tarifas tarjeta de crédito Visa-Mastercard	
Certificación Comercial	\$8,800
Ingreso salas VIP Priority Pass Clientes Gold Lanpass (Por ingreso, por persona) \$55,600	\$55,600
Ingreso salas VIP Priority Pass Clientes Platinum Por Ingreso, por persona)***** \$55,600	\$55,600
Jefatura Gestión de Comisiones/Gerencia de Gestión de Precios	

Fuente: Publicación tasas y tarifas para Junio Banco de Bogota.

Todo lo anterior conforma el precio con el que podríamos entrar a realizar el análisis financiero a la respectiva proyección de ingresos para los próximos 5 años.

Tabla 16. Calculo de cada variable para el flujo de caja de los 5 años de proyección.

Año		Asociados	Ingresos	Diferido a una cuota	Diferido a varias cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas
Datos				17.70%	69.90%	3	6	9	12
2016	Cartera Corriente				2,840,575,665	710,143,916	710,143,916	710,143,916	710,143,916
	Intereses Ctes	Tasa	2.13%	NA	264,204,255	30,464,650	53,870,813	77,754,384	102,114,409
	Cartera vencida	Indicador	7.27%	NA	206,509,851	51,627,463	51,627,463	51,627,463	51,627,463
	Intereses Mora	Tasa	2.15%	NA	4,437,277	1,109,319	1,109,319	1,109,319	1,109,319
	Intermediación Colseguros		0.35%	NA	9,942,015	2,485,504	2,485,504	2,485,504	2,485,504
Año		Asociados	Ingresos	Diferido a una cuota	Diferido a varias cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas
Datos				17.70%	69.90%	3	6	9	12
2017	Cartera Corriente				5,681,151,330	1,420,287,833	1,420,287,833	1,420,287,833	1,420,287,833
	Intereses Ctes	Tasa	2.13%	NA	528,408,511	60,929,299	107,741,626	155,508,768	204,228,818
	Cartera vencida	Indicador	7.27%	NA	413,019,702	103,254,925	103,254,925	103,254,925	103,254,925
	Intereses Mora	Tasa	2.15%	NA	8,874,554	2,218,639	2,218,639	2,218,639	2,218,639
	Intermediación Colseguros		0.35%	NA	19,884,030	4,971,007	4,971,007	4,971,007	4,971,007
Año		Asociados	Ingresos	Diferido a una cuota	Diferido a varias cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas
Datos				17.70%	69.90%	3	6	9	12
2018	Cartera Corriente				8,521,726,995	2,130,431,749	2,130,431,749	2,130,431,749	2,130,431,749
	Intereses Ctes	Tasa	2.13%	NA	792,612,766	91,393,949	161,612,439	233,263,151	306,343,226
	Cartera vencida	Indicador	7.27%	NA	619,529,553	154,882,388	154,882,388	154,882,388	154,882,388
	Intereses Mora	Tasa	2.15%	NA	13,311,831	3,327,958	3,327,958	3,327,958	3,327,958
	Intermediación Colseguros		0.35%	NA	29,826,044	7,456,511	7,456,511	7,456,511	7,456,511
Año		Asociados	Ingresos	Diferido a una cuota	Diferido a varias cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas
Datos				17.70%	69.90%	3	6	9	12
2019	Cartera Corriente				11,362,302,660	2,840,575,665	2,840,575,665	2,840,575,665	2,840,575,665
	Intereses Ctes	Tasa	2.13%	NA	1,062,979,944	122,555,652	216,728,367	312,832,318	410,863,607
	Cartera vencida	Indicador	7.27%	NA	826,039,403	206,509,851	206,509,851	206,509,851	206,509,851
	Intereses Mora	Tasa	2.15%	NA	17,749,109	4,437,277	4,437,277	4,437,277	4,437,277
	Intermediación Colseguros		0.35%	NA	39,768,059	9,942,015	9,942,015	9,942,015	9,942,015
Año		Asociados	Ingresos	Diferido a una cuota	Diferido a varias cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas
Datos				17.70%	69.90%	3	6	9	12
2020	Cartera Corriente				14,202,878,326	3,550,719,581	3,550,719,581	3,550,719,581	3,550,719,581
	Intereses Ctes	Tasa	2.13%	NA	1,328,724,930	153,194,565	270,910,459	391,040,397	513,579,508
	Cartera vencida	Indicador	7.27%	NA	1,032,549,254	258,137,314	258,137,314	258,137,314	258,137,314
	Intereses Mora	Tasa	2.15%	NA	22,186,386	5,546,596	5,546,596	5,546,596	5,546,596
	Intermediación Colseguros		0.35%	NA	49,710,074	12,427,519	12,427,519	12,427,519	12,427,519

Con la tabla 16 se puede decir que se dejan estándar los intereses corrientes mensuales a una tasa del 2.13%MV para los próximos 5 años, un indicador actual histórico promedio de 7.27%, un interés de mora promedio de 2.15%MV, y una intermediación de Colseguros que oscila a nivel de mercado en un 0.35% del valor de la cartera, con lo anterior se concluye que las proyecciones de los rubros descritos son indicativos de acuerdo a tasas vigentes a Junio de 2015, las cuales están sujetas a las variaciones propias internas del banco y a su vez comportamiento del mercado financiero.

5. ESTUDIO TÉCNICO DE LA TARJETA DE CRÉDITO MARCA COMPARTIDA MULTIFUNCIONAL

5.1 TARJETA DE CRÉDITO, DEFINICIÓN Y BENEFICIOS

La Tarjeta de crédito es un instrumento de pago y de crédito permanente que se emplea en la compra de bienes y servicios en Colombia y en el exterior, en el pago de impuestos nacionales y municipales y para la obtención de dinero mediante la transacción de avances en efectivo.

Tipo de tarjetas de Crédito emitidas por los bancos colombianos:

- Tarjetas de la franquicia Visa
- Tarjetas de la franquicia MasterCard
- Tarjetas Compartidas

Beneficios

Seguros

Las franquicias Visa y MasterCard cuentan con programas de seguros al tarjetahabiente, los cuales tienen como objetivo apoyar al cliente durante una emergencia sin ningún costo adicional. Los beneficios de las Tarjetas de Crédito personales se encuentran publicados en la intranet.

Asistencias

Las Tarjetas Crédito Clásica, Gold, Platinum, Signature, Black e Infinite tienen cuatro tipos de asistencias: Viajes Nacionales, Viajes Internacionales, Hogar y Vehículo¹³. El beneficio es por cliente y no por tarjeta.

5.2. CARACTERÍSTICAS DE USO

- Válidas en Colombia y en el exterior.
- Se expiden con vigencia de 5 años y a su vencimiento se renuevan por igual período, siempre y cuando la tarjeta no presente ningún tipo de bloqueo.
- En Colombia se pueden usar en todas las redes de cajeros automáticos.
- En el exterior las tarjetas Visa se pueden utilizar en cajeros de la red PLUS y las tarjetas MasterCard en cajeros de la red CIRRUS.
- El cupo de crédito se otorga rotativo y en pesos.
- Sólo se pueden hacer pagos en Colombia.
- Todas las utilizaciones en Colombia y pagos se efectúan en pesos.
- Las utilizaciones en el exterior (compras o avances) se efectúan en la divisa del
- país en donde se usa, pero se carga el valor a la tarjeta en pesos.
- El cliente puede autorizar el cargo automático a la cuenta de ahorros o corriente para cancelar el pago mínimo o valor total facturado.
- Los avances se difieren a un plazo definido por el Banco.
- El cupo total puede ser utilizado para realizar compras.
- Se conceden tarjetas de emergencia fuera del país por pérdida de la tarjeta.
- Se genera extracto mensual.
- Se pueden hacer pagos en el país en cualquier oficina de las entidades financieras afiliadas a los sistemas Visa o Mastercard.

¹³ Un vehículo/hogar por tarjeta

5.3 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS GENERALES DE LA TARJETA DE CRÉDITO

Es una lámina rectangular, en plástico de seguridad (de 8.5 cm de largo por 5 cm de ancho)

En el anverso se encuentra el logotipo del Banco (Banco emisor) en la parte superior, el holograma de la franquicia (Visa o MasterCard) en la parte intermedia y el logotipo de la franquicia (Visa o MasterCard) en la parte inferior.

Las partes de la tarjeta que se encuentran realizadas o grabadas en el plástico:

El número de la tarjeta realzado, compuesto por dieciséis dígitos. Los seis primeros números indican el BIN (Bank Identification Number) que identifica al banco emisor de cada tipo de tarjeta así:

BIN Tipo de tarjeta para todos los bancos

426045 Cuota fija Visa	493111 Gold Marcas Compartida
450668 Clásica Visa	403722 Platinum
459918 Gold Visa	477364 Familiar Alkosto Visa
433460 Platinum Visa	485935 Visa Distribución
465770 Signature Visa	486514 Visa Compras
459919 Empresarial	512827 Básica MasterCard
486514 Visa Empresarial Compras	512827 Básica MasterCard
486412 Corporativa	539612 Clásica MasterCard
430274 Destinos Corporativos	512069 Gold MasterCard
493110 Clásica Marcas Compartidas	552221 Platinum MasterCard
553661 Black MasterCard	

En la parte intermedia está grabado el holograma de seguridad (el cual para VISA corresponde a una paloma en vuelo y para MasterCard a un mapamundi) y sobre éste van en alto relieve los cuatro últimos dígitos del número de la tarjeta.

Los cuatro primeros dígitos del número de la tarjeta, además de realzados, también se encuentran grabados.

Las fechas de emisión y vencimiento de la tarjeta y en la misma línea el holograma de la franquicia: visa o MasterCard.

La fotografía o imagen personalizada del titular

En el reverso

- Teléfonos de emergencia para que llamen los clientes.
- Banda magnética que contiene información del cliente y del banco.
- El panel de firma sobre el cual siempre debe firmar el tarjetahabiente.
- Código de seguridad que es solicitado para autorizaciones manuales y no presenciales (3 dígitos después del número de la Tarjeta).

Figura 6. Reverso de tarjetas de crédito



Fuente: Manuales de Tarjeta de Crédito Banco de Bogotá

5.4 NORMA ACTUAL ISO PARA TARJETAS DE CRÉDITO

La norma **ISO 7810** es el estándar internacional de las tarjetas de identificación electrónica tipo Visa. Esta norma y sus extensiones (7813,7816,...) definen los bordes (5.4x8.6cm), el grosor (0.76mm) y los cantos redondos (radius 3.18 mm) de las tarjetas.

La norma ISO / IEC 7810 especifica cuatro tamaños diferentes para las tarjetas de identificación de grosor 0,76 mm:

- ID - 000 25 mm x 15 mm
- ID - 1 85,60 mm x 53,98 mm
- ID - 2 105 mm x 74 mm
- ID-3 125 mm x 88 mm

ISO 7816

ISO 7816 es un estándar internacional relacionado con las tarjetas de identificación electrónicas, en especial las tarjetas inteligentes, gestionado conjuntamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y Comisión Electrotécnica Internacional (IEC). Se trata de una extensión de la ISO 7810.

5.5 ENTIDADES QUE INTERVIENEN EN LA OPERACIÓN

La tarjeta de crédito genera operaciones en las que intervienen el Banco emisor de la tarjeta, el tarjetahabiente, el establecimiento comercial y el Banco adquirente.

A continuación se describen las funciones básicas para cada una de las partes que intervienen en el proceso:

5.5.1 El Banco Emisor es la entidad que expide la tarjeta, ofrece el crédito al tarjetahabiente, y a la vez garantiza al establecimiento el pago de las operaciones realizadas por el Tarjetahabiente. Al otorgar la tarjeta de crédito, se crea un vínculo contractual que genera derechos y obligaciones contenidos en los reglamentos de uso de cada tarjeta de crédito y que el usuario firma previamente en señal de aceptación.

5.5.2 El Tarjetahabiente es el beneficiario o usuario del crédito otorgado y es el responsable de la utilización y de responder ante el emisor por los pagos que esta obligación le genera.

5.5.3 El Establecimiento Comercial vende los bienes y servicios aceptando como pago los comprobantes de venta suscritos por los tarjetahabientes. Siempre debe estar afiliado a alguno de los sistemas (Visa, Mastercard o American Express) y cumplir con las instrucciones de verificación de la información al momento de la venta y solicitar autorización de la transacción.

5.5.4 El Banco Adquirente es el banco receptor de la consignación de los comprobantes de las ventas efectuadas por el establecimiento. El banco emisor puede actuar como banco adquirente cuando el establecimiento consigne comprobantes de venta en el mismo banco emisor de las tarjetas o el cliente realice avances en efectivo en el banco emisor.

5.5.5 Procesador (Credibanco Visa o Redeban Mastercard) entidad responsable de la compensación interbancaria de transacciones, también son las administradoras de las redes de datafonos y de los programas de mercadeo para los establecimientos comerciales.

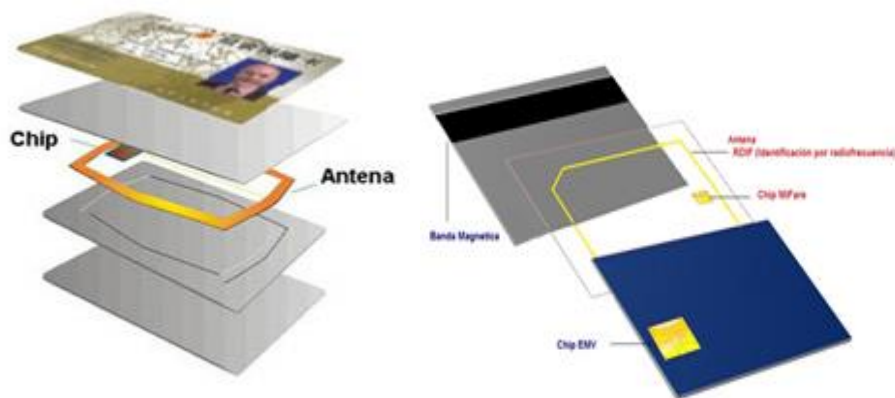
5.6 TECNOLOGÍA DE LA TARJETA DE CRÉDITO MARCA COMPARTIDA MULTIFUNCIONAL

La tarjeta de crédito Multifuncional tendrá doble funcionalidad (cuenta con chip transaccional y chip de transporte) a través de la cual los asociados de los fondos empleados de Bucaramanga, potenciales o actuales clientes del Banco podrán acceder al sistema de transporte masivo de la ciudad “Metrolinea”

Chip Transaccional: Es el nuevo dispositivo de pago con tarjeta, que permite realizar retiros en Cajeros Automáticos y compras en Establecimientos Comerciales ofreciendo mayor seguridad en las transacciones, este chip se encuentra en la parte delantera de la tarjeta.

Chip de Transporte: Se encuentra incorporado en la tarjeta, con él se podrá ingresar a Metrolinea usando el servicio de **ACCESO RÁPIDO**, este chip no es visible

Figura 7. Tecnología de la tarjeta de crédito MCM



Fuente: http://www.scssa.com.ar/tarjetas-mifare.htm?sa=X&ved=0CB0Q9QEwBGoVChMI8_WB7_70xgIVxfceCh1TYwf3

Tecnología MIFARE

La familia MIFARE es la tecnología de tarjetas inteligente sin contacto más difundida en el mundo. Su frecuencia de trabajo es de 13,56 MHz y capacidad de lectura y escritura. Existen distintos modelos según la cantidad de información que almacene, además de respetar las normas ISO referentes a tarjetas de proximidad.

Las impresoras de tarjetas incorporan lectores MIFARE para codificar los datos del usuario en el mismo proceso de impresión de la tarjeta plástica.

APLICACIONES:

Transporte público: en grandes ciudades se están utilizando las tarjetas MIFARE® para substituir a los billetes tradicionales o bonos. Muchas son sus ventajas: no requiere la impresión de los datos de validación, a hora punta evita formar grandes colas además de permitirnos grabar cualquier tipo de información del usuario, sin tener que pasar por el lector. Es un método rápido, seguro y muy fiable.¹⁴

5.7 FUNCIONAMIENTO

Los dispositivos de lectura capturan el código identificativo de las tarjetas y lo envían al software para su interpretación. Un terminal funciona de manera independiente tras configurarlo con un software; es un lector con capacidad de procesión.¹⁵

Es un servicio que permite el acceso al sistema de servicio público masivo de Bucaramanga Metrolinea sin recargarla ni comprar tiquetes, la tarjeta de crédito tendrá habilitado máximo 4 pasajes diarios automáticamente, en el caso que el

¹⁴ KIMALDI. Tecnología MIFARE® y MIFARE® ultralight [en línea] [citado 14 de junio de 2015] disponible en: http://www.kimaldi.com/area_de_conocimiento/rfid/tecnologia_mifare_r_y_mifare_r_ultralight

¹⁵ TU-ID. Tarjetas y Credenciales Plásticas Mifare - IMFR (chip) [en línea] [citado 14 de junio de 2015] disponible en: <http://www.tu-id.com/mifare-imfr-chip.php>

tarjeta habiente desee pasajes adicionales deberá solicitarlo telefónicamente a la servilínea del banco para que estos se habiliten.

Tabla 17. Características de la tarjeta de crédito marca compartida multifuncional

Característica	Ventaja	Beneficio
Doble Funcionalidad, Financiera y de Transporte Masivo.	Realizar Retiros en ATM, compras en Establecimientos Comerciales, Pagos en medios electrónicos e Ingresar a Metrolinea.	Agilidad, Ahorro de Tiempo, seguridad.
Chip Monetario	Realizar Retiros en ATM, compras en Establecimientos Comerciales, Pagos en medios electrónicos.	Seguridad ya que el chip monetario es una herramienta importante para prevenir acciones que atenten contra la disponibilidad del dinero, por ejemplo la clonación de banda magnética.
Chip Transporte	ACCESO RÁPIDO	Facilidad de ingresar al sistema de transporte masivo "Metrolinea" sin realizar compra de tiquetes, ni recargas en efectivo.

5.8 ETAPAS EN LA VIDA DE LAS TARJETAS MARCA COMPARTIDA MULTIFUNCIONAL

Generales

- Emisión: generación de plástico y clave
- Entrega y activación
- Renovando por vencimiento
- Reposición por deterioro
- Cambio de nombre del plástico
- Reexpedición por robo, fraude o extravío
- Conversión de producto
- Aumentos de cupo en avances o compras
- Bloqueos temporales (Pin errado, preventivo oficina, preventivo credibanco)
- Bloqueos por saldo (mora)

- Bloqueos definitivos (Cancelación voluntaria, robo, mal manejo, etc.)
- Refinanciación
- Castigo

Una vez analizada técnicamente la solución financiera Tarjeta de crédito marca compartida multifuncional es importante tener claro los costos directos asociados al producto así:

5.9. COSTOS E INVERSIONES

Los costos que se consideran en este análisis son principalmente los costos directos que hacen relación a lo que se requiere para que el producto exista y salga al mercado, los costos comerciales relacionados directamente con las ventas, los costos administrativos necesarios para actividades de control y otros costos inherentes del producto.

5.9.1 Costos Directos e Inversiones. Las inversiones a tener en cuenta en este análisis sería el costo individual de un plástico que contempla un valor de 2 a 4 dólares precio unitario al mayor.

La implementación de la tecnología Mifare especificada en el estudio técnico tiene un costo de implementación según cotización de la compañía IBIX¹⁶ :

Tarjetas Mifare 1K S50 Perforable Vertical (ISO14443A, 13.56MHz, read&write)

Precio: US\$1.10* c/u (Paquete con 100 pzas)

Promo: US\$0.99* c/u (Pedidos > 500 pzas)

Especial: US\$0.88* c/u (Pedidos > 1000 pzas)

¹⁶ IBIX. Tarjetas Mifare en línea] [citado 15 de junio de 2015] disponible en:<http://www.ibix.com/mifare>

El costo de las impresoras son de aproximadamente 5 millones cada una para una capacidad de 1000 tarjetas al año marca Magicard y una segunda impresora marca Evolis Quantum con una capacidad ilimitada tiene un costos en el mercado de 10 millones de pesos.

Impresora de tarjetas Evolis Quantum¹⁷

Mayor flexibilidad para un gran volumen de impresión. Múltiples opciones de codificación de tarjeta.

Impresora de tarjetas para impresión y codificación centralizada de alto rendimiento: ultra-rápida y para cantidades elevadas. Ideal para fabricantes de tarjetas y acreditaciones, Service bureau, bancos, administración pública, universidades y transporte público. Costo aproximado en el mercado de \$ 7.5 millones de pesos.

Otras inversiones a realizar van directamente relacionadas a equipos de cómputo y oficina tal y como se puede validar en la tabla 18 siguiente:

¹⁷ EVOLIS. Impresora de tarjetas Quantum [en línea] [citado 11 de junio de 2015] disponible en:<http://es.evolis.com/impresora-tarjeta/impresora-tarjetas-quantum>

Tabla 18. Costos directos e inversiones

Inversiones			
Descripcion	Cantidad	\$ Unitario	Total
Tarjetas Tecnologia Mifare/Chips	3,705	2,350	8,704,319
Software Tecn. Mifare	2	12,000,000	24,000,000
Impresoras especiales	3	7,500,000	22,500,000
Escritorios personal	4	369,900	1,479,600
Sillas personal	12	147,900	1,774,800
Equipo computo	4	1,400,000	5,600,000
Total			64,058,719
Costos directos anual			
Descripcion	Cantidad	\$ Unitario	Total
Servicios y otros mes	12	875,360	10,504,320
Mantenimientos mes	12	1,000,000	12,000,000
Salarios mes	2	4,800,000	9,600,000
Capacitaciones trimestre funcionarios	18	200,000	3,600,000
Total			35,704,320

Los costos directos son calculados teniendo como base una proporción mínima de costos a incurrir por este concepto, lo anterior teniendo en cuenta que dentro de la estructura organizacional del Banco de Bogotá hay un área exclusiva de tarjetas de crédito que se encarga de manejar todos los proyectos y estrategias del producto, la cual siempre trabaja con la capacidad instalada actualmente.

5.9.2. Costos administrativos y comerciales. Los costos administrativos son muy importantes para el óptimo funcionamiento de toda la estructura operativa y comercial del producto, sin embargo para una nueva línea de producto se cuenta con toda la infraestructura física y además con la eficiencia de un personal administrativo actual en todas sus oficinas preparadas para el ofrecimiento de la nueva solución financiera sin la necesidad de incurrir en costos adicionales, puesto que la capacidad instalada administrativamente puede atender bajo las mismas condiciones la demanda que se requiera, ya que su injerencia en el

proceso es solo de control, y este puede ejecutarse bajo los lineamientos existentes.

El costo más relevante está en el área comercial, ya que a través de esta, se busca incentivar monetariamente la colocación de nuevas tarjetas de crédito para la región, de esta manera se presenta una proyección de lo que serían los pagos por gestión comercial de los asesores comerciales de la Fuerza Móvil de ventas y los asesores comerciales de las oficinas del banco de Bogotá siempre y cuando el porcentaje de cumplimiento sea superior al 50%:

Tabla 19. Meta mensual tarjetas de crédito

Meta Mensual	35 Tarjetas de crédito				
Cumplimiento	Joven	Básica	Clásica	Gold	Platinum
0%					
50%	8,000	14,000	18,000	24,000	30,000
60%	14,000	18,000	24,000	30,000	40,000
70%	18,000	24,000	30,000	40,000	47,000
80%	24,000	30,000	40,000	47,000	53,000
90%	30,000	40,000	47,000	53,000	60,000
100%	40,000	47,000	53,000	60,000	70,000

Tabla 20. Costos Comerciales

Costos comerciales por colocación Fuerza Interna de Ventas-Oficinas			
Descripcion	Cantidad	\$ Unitario Promedio	Total
Tarjetas a colocar 50%	1,852		-
Efectividad 80%	1,482	30,000	44,455,152
Total			44,455,152
Costos comerciales por colocación Fuerza Externa ventas			
Descripcion	Cantidad	\$ Unitario	Total
Tarjetas a colocar 50%	1,852		
Efectividad 80%	1,482	30,000	44,455,152
Total			44,455,152
Total costos comerciales			88,910,304
Total presupuesto Marketing			85,080,000
TOTAL COSTOS COMERCIALES			173,990,304

5.9.3. Gastos depreciaciones. Las depreciaciones serán realizadas por el método de línea recta.

Tabla 21. Cuadro depreciaciones

DEPRECIACIONES- Metodo Linea Recta			
Descripción	Valor	Años vida Util	Depreciación anual
Impresoras especiales	22,500,000	5	4,500,000
Escritorios personal	1,479,600	5	295,920
Sillas personal	1,774,800	5	354,960
Equipo computo	5,600,000	5	1,120,000
Total			6,270,880

5.10. ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CUPOS

El otorgamiento de crédito puede implicar, entre otras situaciones, la posibilidad de no recuperar el préstamo otorgado, el cambio de las condiciones iniciales de contratación o la utilización de sistemas deshonestos por parte del cliente; alguna de las cuales puede conducir a que este desconozca la obligación existente.

Teniendo en cuenta lo anterior se realizara un breve análisis de todo el proceso de análisis crediticio, enfocado a mitigar o disminuir representativamente el riesgo en la cartera a colocar con la solución financiera propuesta.

5.10.1 Evaluación del riesgo crediticio. Para la evaluación del riesgo crediticio se utilizara lo dispuesto por la Superintendencia Financiera de Colombia la cual estipula evaluación del riesgo crediticio teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- La capacidad de pago del deudor y sus codeudores
- La solvencia del deudor
- Servicio de la deuda y cumplimiento de los términos pactados
- Información proveniente de las centrales de riesgo consolidada en el sistema y de las demás fuentes de información comercial que se disponga.
- El análisis de riesgo que se haga del país en el cual este domiciliado el deudor

Se determinara también la calificación de créditos por nivel de riesgo crediticio teniendo en cuenta los criterios utilizados por Supe financiera de Colombia, la cual permite la calificación de las operaciones de crédito en cualquiera de las cinco categorías (A, B, C, D o E) según el nivel de riesgo.

Adicionalmente es importante tener en cuenta una utilización adecuada de y oportuna de criterios cuantitativos y cualitativos facilita una asignación más equitativa e ir más allá de una calificación sujeta a la temporalidad o edad de mora de las operaciones.

- Categoría "A" Riesgo Normal.
- Categoría "B" Riesgo Aceptable, superior al normal.
- Categoría "C". Riesgo Apreciable. Crédito deficiente con riesgo.
- Categoría "D". Riesgo Significativo. Crédito de difícil cobro con riesgo Significativo.

- Categoría "E". Riesgo de incobrabilidad.

5.11. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL TRÁMITE DE LA SOLICITUD

El trámite de tarjetas de crédito se realiza a través de la aplicación de “Apertura de productos”, esta aplicación controla los procesos desde el ingreso hasta la activación de la tarjeta.

5.11.1. Políticas de crédito. El análisis de crédito en el Banco está fundamentado en el conocimiento del cliente y en el análisis de su situación financiera. Conocer al cliente incluye aspectos tales como: Experiencia en el negocio o actividad económica, situación administrativa, productiva, comercial y de mercado, ingresos y gastos, así como el estado de sus relaciones con el Banco y el sistema financiero, para determinar posibles factores que puedan afectar su normal desempeño.¹⁸

5.11.2. Requisitos

- Formato del banco firmado con huella
- Fotocopia del documento de identidad ampliada al 150%.
- Fotocopia de la Declaración de Renta del último año gravable
- Certificado de ingresos y retenciones del último año gravable
- Certificado laboral indicando cargo, sueldo, antigüedad y tipo de contrato, con fecha de expedición menor a 30 días.
- Fotocopia de los comprobantes de los dos (2) últimos pagos de Nómina o Pensión.
- Pagaré y Carta de Instrucciones firmados.

¹⁸ Manual de crédito Banco de Bogotá, título II –Capítulo 4

- Otros ingresos: en el caso que el cliente manifieste recibir otros ingresos debe anexar los certificados que lo acrediten

5.11.3. Estudio y aprobación en la gerencia de crédito de masivo. Para efectuar el estudio obligatoriamente se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

Se debe efectuar la consulta de endeudamiento total que posea el solicitante en el Banco. De presentar endeudamiento en el Banco, éste se debe tomar en cuenta para determinar el nivel de atribuciones al que corresponde la aprobación de la tarjeta.

En el caso de que se solicite una tarjeta amparada, el estudio del crédito se debe realizar sobre el cliente amparador, un cliente puede solicitar varias tarjetas amparadas siempre y cuando tenga la capacidad de pago para hacerse cargo de ellos.

El análisis para aprobación de tarjeta deberá incluir tanto los aspectos cualitativos como los elementos cuantitativos:

Aspecto Cualitativo: Con base en la información de tipo general obtenida en la solicitud y la recopilada en la consulta de bases de datos, se tiene que estar en capacidad de poder emitir un concepto de si el solicitante es o no sujeto de otorgamiento de crédito.

Aspecto Cuantitativo: Con la información de ingresos y egresos se obtiene la capacidad de pago disponible la cual será la fuente para determinar el cupo de tarjeta de crédito.

El ingreso disponible es la capacidad de pago del solicitante, por lo tanto es necesario que se analicen muy bien, tanto los Ingresos como los egresos.

Ingresos: Deben estar certificados por la empresa donde labora el solicitante y guardar proporción con la información que presenta el certificado de ingresos.

Es importante que se tenga en cuenta que si dentro del total de ingresos, figuran “Otros Ingresos” y el valor de estos representa un porcentaje igual o superior al 30% del total de ingresos, se tiene que establecer su origen, con las certificaciones que los acrediten: arriendos, rendimientos financieros, honorarios, comisiones, etc.

Personas independientes que no declaren y no puedan demostrar con certificaciones los ingresos no serán sujetos de otorgarles tarjeta de crédito.

Egresos: Se debe analizar si los egresos informados por el solicitante son coherentes con las características socioeconómicas del solicitante, en cuanto a: pagos de vivienda (arriendos o cuotas a corporaciones), colegios, número de personas a cargo, servicios, entre otros.

5.11.4. Otorgamiento del cupo. El solicitante puede o no tener vínculo comercial con el Banco de Bogotá.

El Banco no otorga crédito a personas que presenten cartera castigada, cuentas corrientes o tarjetas de crédito canceladas por mal manejo.

Si el solicitante presenta créditos reportados en calificaciones diferentes de A, es requisito que el cliente presente la respectiva carta aclaratoria o paz y salvo.

Si el solicitante tiene cuenta corriente con el Banco de Bogotá, debe presentar un correcto manejo.

El ingreso mínimo para expedir tarjeta de crédito será de uno punto cinco (1.5) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), con excepción del producto de cuota fija y básica de MasterCard para el cual aplican desde 1 SMMLV.

Para que se realice el trámite para el otorgamiento de la tarjeta de crédito, el cliente debe tener como mínimo un puntaje ACIERTA de 475 puntos.

Toda tarjeta de crédito personal debe ser aprobada por la Gerencia de Crédito Masivo.

5.11.5. Plazos de crédito

- Las compras nacionales se pueden diferir de una a 36 cuotas. Cuando no se indique el número de cuotas se difieren a 36 meses.
- El pago de impuestos realizados en oficinas sin datafono, siempre se difiere a doce meses. Si el pago se hace a través de la tesorería municipal o departamental, se difiere entre 1 y 36 meses, según solicitud del cliente.
- Los avances en efectivo realizados en Colombia y en el exterior se difieren automáticamente a 36 meses.
- Los valores en sobrecupo no se difieren y son de exigibilidad inmediata en la facturación siguiente a su ocurrencia.
- Los cargos a la tarjeta por concepto de cuota de manejo, sanción penal, intereses corrientes intereses de mora y comisiones por transacciones de cajeros automáticos no se difieren y forman parte del pago mínimo.

5.11.6. Riesgos a nivel de cambios de condiciones proyectadas. Las proyecciones realizadas fueron realizadas bajo un escenario probable teniendo en cuenta todas las variables obtenidas en el estudio de mercado, sin embargo se generaran dos escenarios más, uno pesimista y otro optimista, en los que el

resultado económico puede variar considerablemente si se realizan cambios a nivel de número de tarjetas de crédito o su nivel de consumo, así de esta manera se logrará identificar los posibles riesgos que pueden impactar los resultados esperados en la colocación de la solución financiera.

6. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO- PLAN DE MARKETING

La estrategia de comercialización, promoción y ventas de la solución financiera es crucial para lograr los resultados financieros proyectados para el Banco de Bogota, es por esto que diseñar un plan de marketing adecuado en gran parte garantiza el éxito de llegar a todo el mercado objetivo detectado para este producto, todo lo anterior acompañado de estrategias de promoción, precio, comunicación y colocación de una tarjeta de crédito marca compartida multifuncional en cada asociado de un fondo o cooperativa de empleados, al igual que la determinación del proceso de ventas a través de un ayuda ventas del producto que será propuesto al final de este capítulo.

6.1. PLAN DE MARKETING

Este plan de Marketing está dirigido a un mercado segmentado y específico, con ubicación geográfica en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana, esto teniendo en cuenta que los clientes finales serán inicialmente el 50% de los 23.400 asociados de 49 fondos de empleados objetos de este estudio.

6.1.1. Segmento de clientes. El Banco de Bogotá cuenta con productos y servicios diseñados de acuerdo al perfil y necesidades de sus clientes. Tiene una propuesta de valor para cada uno de ellos, la cual se basa en la estrategia de segmentación* de donde todos los clientes tienen necesidades distintas y requieren una atención y asesoría diferente, además de un portafolio de productos acorde con su nivel de ingresos. Los segmentos son grupos homogéneos, es

* Se entiende por segmentación el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

decir, similares en algunas características como ingresos, actividad económica, edad, formalidad de sus negocios y/o promedios que manejan con el Banco, entre otras. Debido a estas semejanzas dentro de cada segmento, se asume que responden de modo equivalente a determinadas estrategias comerciales y de mercadeo.

Una verdadera propuesta de valor es agrupar a sus clientes por segmentos y entregarles un modelo de atención diferencial, para esto el Banco cuenta con:

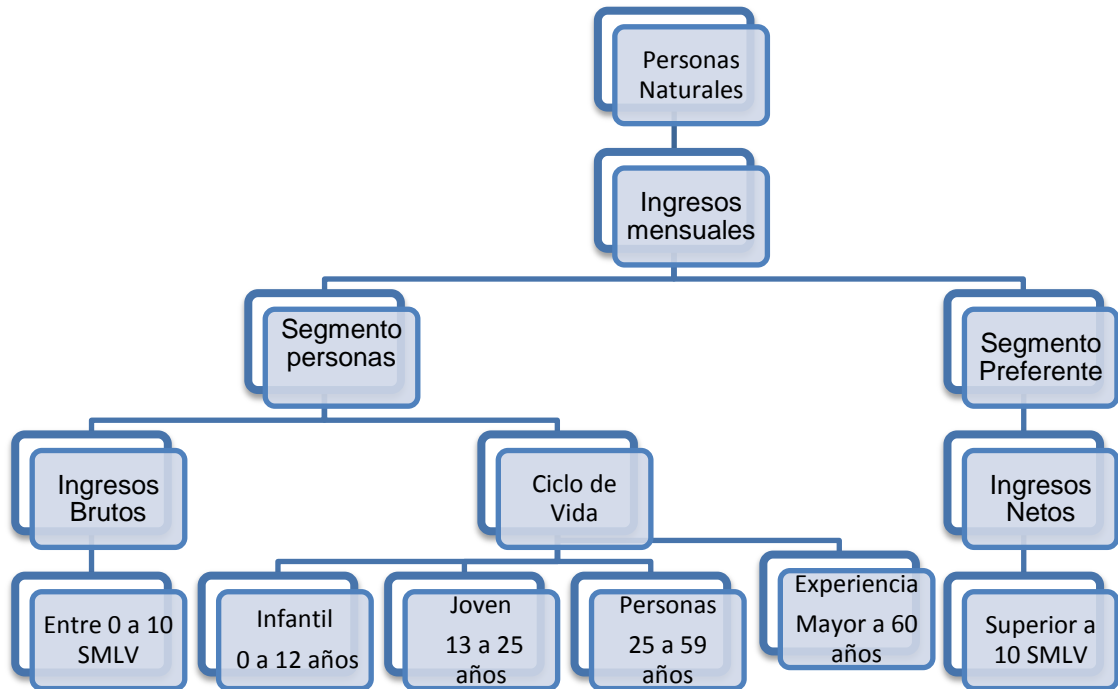
- Portafolios de productos y beneficios creados de acuerdo a los diferentes niveles de ingresos de los Clientes.
- Modelos de atención diferenciales de acuerdo a su perfil.
- Cargos comerciales especializados, creados para atender a segmentos específicos.
- Beneficios otorgados tanto por la tenencia y uso de los productos individuales, como por pertenecer a los diferentes segmentos.
- Productos diseñados para los Clientes entendiendo sus principales necesidades e intereses.

En el Banco de Bogotá la Segmentación es su principal estrategia, quiere presentarse ante sus Clientes como un Banco Universal con la capacidad de atender de forma oportuna las necesidades financieras, de ahorro, crédito y otras soluciones a PERSONAS o EMPRESAS, teniendo la bitácora de que todos sus clientes mantienen la misma escala de importancia.

Para realizar la segmentación se tiene en cuenta los ingresos mensuales para personas naturales y las ventas anuales para personas jurídicas.

Su estructura de segmentación a PERSONAS se puede resumir en la figura No. 1:

Figura 8. Estrategia de segmentación de Personas



De la anterior figura se extrae que el Banco de Bogotá estructura a sus clientes personas naturales por ingresos mensuales dividiéndolas en dos segmentos específicos: segmento personas, el cual lo subdivide o subsegmenta de acuerdo a sus ingresos brutos y su ciclo de vida y el segmento Preferente, por sus ingresos netos los cuales deben superar los 10 salarios mínimos legales vigentes.

De acuerdo a esta segmentación busca crear modelos de atención especializados y enfocados a atender las necesidades de cada cliente y monitorear de forma permanente las oportunidades de negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior y conociendo que en los Fondos de Empleados de la Región oriente se encuentran como asociados, empleados directos de las empresas de todos los niveles de ingresos mencionados, es importante tener claro dicha segmentación para la estrategia de mercadeo del producto.

Por las anteriores razones es de interés para el Banco de Bogotá poder llegar a todos los asociados con una propuesta de valor diferente de modo que sea un trabajo compartido de mutuo beneficio económico.

Es importante tener en cuenta que actualmente Santander cuenta con aproximadamente con 36 fondos de empleados con número aproximado entre 200 y 500 asociados, los cuales muchos de ellos son empleados recién ingresados, de perfiles y cargos auxiliares que aún no cuentan con experiencia crediticia, el cual podría ser un gran número de clientes potenciales y una oportunidad para llegar con su primera tarjeta de crédito marca compartida Banco de Bogotá.

6.1.2. Objetivos Financieros:

- Alcanzar un incremento de colocación de plásticos en la ciudad de Bucaramanga de 3.700 en el primer año de lanzamiento de la campaña y 7.000 en el segundo año, con un aumento del 20% anual.
- Obtener un incremento en la facturación del 10% de las tarjetas de crédito en el primer año y el 15% en el segundo año.

6.1.3. Objetivos de Marketing:

- Incrementar la participación del Banco de Bogota en el mercado de tarjetas de crédito en un 20% teniendo en cuenta que el sistema crece un 11%.

6.1.4. Estrategias.

6.1.4.1. Estrategia de Producto: La estrategia de producto está basada específicamente en la innovación y la multifuncionalidad de la nueva solución financiera, con bondades cualitativas y diferenciadoras a las tarjetas existentes en el mercado.

Específicamente direccionada al desarrollo de productos novedosos y productos actuales en los mercados actuales, como lo es la ciudad de Bucaramanga.

6.1.4.2. Estrategia de Precios. La estrategia de precio será de paridad, es decir muy equivalente a los precios del mercado, teniendo en cuenta los ingresos a obtener en base a los resultados de las encuestas en lo que tiene que ver a lo que estaría dispuesto a pagar un cliente por la cuota de manejo de esta tarjeta de crédito, los intereses propios del consumo en establecimientos comerciales, comisiones por avance entre otros.

El principal ingreso de la tarjeta de crédito será por los intereses del valor del consumo, cuyas tasas actualmente oscila entre un 2.1421% P.M.V al 2.1480% P.M.V y los intereses por mora por retrasarse en su pago mensual, tasa que oscila entre 2.1487% P.M.V y 2.1489%P.M.V según publicación de tasas del Banco de Bogotá desde el 01 de Abril hasta el 30 de Junio de 2015.

La cuota de manejo o cuota de administración la cual dependiendo del bin de la tarjeta que tendrá el tarjetahabiente oscila entre \$ 12.800 a \$ 16.500 M.A (mes anticipado) y \$32.600 a \$91.500 T.A (trimestre anticipado) la cual sopesa con todas las coberturas y amparos propios de cada franquicia como lo son:

Seguros

Las franquicias Visa y MasterCard cuentan con programas de seguros al tarjetahabiente, los cuales tienen como objetivo apoyar al cliente durante una emergencia sin ningún costo adicional. Los beneficios de las Tarjetas de Crédito personales se encuentran publicados en la intranet.

Asistencias

Las Tarjetas Crédito Clásica, Gold, Platinum, Signature, Black e Infinite tienen cuatro tipos de asistencias: Viajes Nacionales, Viajes Internacionales, Hogar* y Vehículo*. El beneficio es por cliente y no por tarjeta.

* Un vehículo/ hogar por tarjeta

6.1.4.3. Estrategia de Promoción y publicidad: La estrategia de promoción sería mixta , es decir la combinación de la promoción PUSH que está dirigida directamente al intermediario es decir el fondo de empleados y la combinación PULL que está dirigida al cliente final es decir los asociados de los fondos de empleados, para este caso en los dos canales de promoción estaría la variable estratégica de comunicación que involucra las relaciones publicas, la publicidad, la venta personal de nuestra fuerza de ventas, el merchandising y la promoción de ventas.

6.1.4.3.1. Promoción de ventas dirigida al cliente final

Programas continuos

Para el producto tarjeta de crédito marca compartida se utilizara la promoción de programas continuos que se basa específicamente en la acumulación de puntos para ser canjeados por cargas de pasajes de metrolinea, millas del programa life miles de Avianca o premios de establecimientos de comercio con alianzas vigentes.

Es un plan diseñado para que el cliente acumule puntos por todas las compras nacionales e internacionales que realice con su tarjeta de crédito Banco de Bogota Marca compartida multifuncional.

El cliente acumula un (1) punto por cada dólar facturado















Los puntos acumulados tendrán una vigencia de 18 meses a partir del día en que es realizada la transacción por el tarjetahabiente.

Descuentos

La tarjeta de crédito marca compartida multifuncional ofrecerá a todos sus clientes todos los beneficios actuales de alianzas con establecimientos comerciales, lo que permitirá continuamente gozar de todas las ofertas, promociones y descuentos ofrecidos para todos los tarjetahabientes de tarjeta de crédito Banco de Bogotá.

Entre las cuales se tienen las siguientes:

Tabla 22. Sectores alianzas tarjeta de crédito para descuentos, promociones y beneficios.

Establecimiento Alianzas	
	Descuentos, promociones y beneficios en Restaurantes
	Descuentos, promociones y beneficios en Entretenimiento
	Descuentos, promociones y beneficios en Vestuario
	Descuentos, promociones y beneficios en Infantil
	Descuentos, promociones y beneficios en Hotelería y Turismo
	Descuentos, promociones y beneficios en Educación
	Descuentos, promociones y beneficios en Salud y Belleza
	Descuentos, promociones y beneficios en Hogar
	Descuentos, promociones y beneficios en Variedades
	Descuentos, promociones y beneficios en Tecnología
	Descuentos, promociones y beneficios en Compras en Línea
	Descuentos, promociones y beneficios en Miami Included
	Promociones
	Club Empresarial

6.1.4.3.2. Plan de comunicación: El plan de comunicación será inicialmente con el fondo o cooperativa de empleados a través de los gerentes institucionales y la gerencia de negocios interbancas que ejecutaran el siguiente plan comercial:

- Identificación de los fondos prospectos a ofrecer el convenio, estos fondos deben cumplir con requisitos tales como: Calificación de riesgo AA otorgada por el área de riesgo del banco, contar con un mínimo de 20 asociados y baja rotación o deserción de asociados.

- Realizar un convenio firmado que consiste en un documento donde se plasman las condiciones y acuerdos de las dos partes Banco de Bogotá y el fondo o cooperativa de empleados y que contiene las siguientes generalidades:
 - Objeto del acuerdo operativo
 - Obligaciones de las partes
 - Facultad de otorgamiento del crédito
 - Políticas de selección de los destinatarios de los cupos
 - Vigencia del acuerdo o convenio
 - Conocimiento informado
 - Prevención lavado de activos
 - Notificaciones

- Una vez firmado el convenio y determinado el plan de trabajo con el fondo se le solicita el listado de asociados que contenga la información de ahorros para así mismo establecer el monto de cupo de la tarjeta de crédito a ofrecer.

Así mismo existen otros dos grupos comerciales que serán vitales a la hora de comunicar las campañas de la nueva solución financiera como lo son:

- Los asesores de venta y servicios en cada una de las sucursales del banco serán los encargados de gestionar telefónicamente a todos los asociados a los

que el banco le aprobó tarjeta de crédito marca compartida multifuncional, y así mismo desplazarse físicamente a las instalaciones para realizar tomas en empresas previa autorización para la misma y promover el convenio con la oferta ya aprobada para cada uno de los asociados beneficiados de la campaña.

- La fuerza móvil de ventas es un grupo de personas externas que también se encargan exclusivamente de gestiona, visitar y cerrar negocios fuera de las oficinas, a quienes también se le carga campañas de pre aprobados y tienen presupuestos comerciales por cumplir en todas las modalidades de producto, ya sea de colocación o captación.

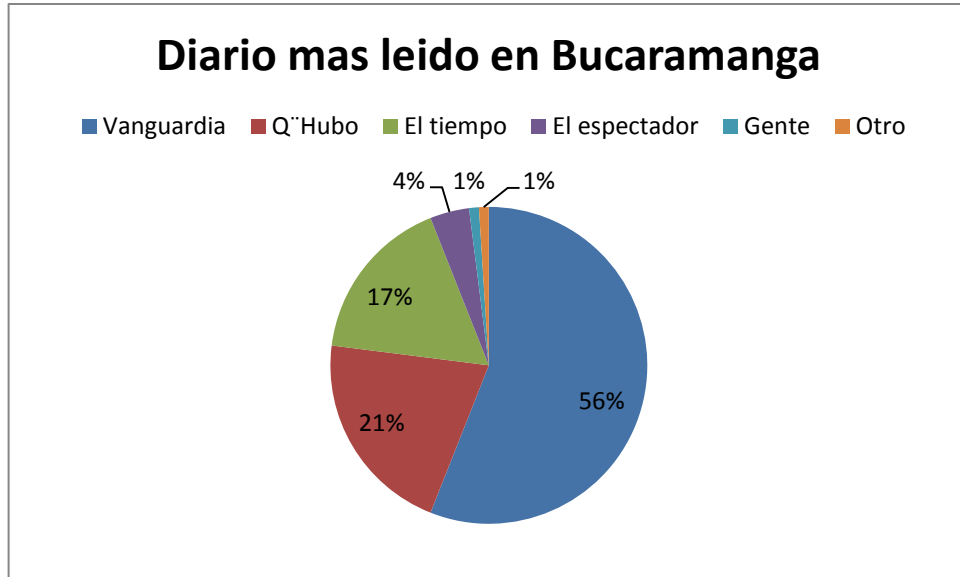
6.1.4.3.3. Medios de difusión a utilizar

Entre los medios de difusión a utilizar están:

- Las cuñas radiales en las tres emisoras más escuchadas, Olímpica, Tropicana y Caracol Radio son los reyes de la radio en Colombia, sin embargo según noticia del diario el Tiempo por confirmación del ECAR-Estudio Continuo de Audiencia Radial en Marzo 19 de 2015 confirma que en Bucaramanga Tropicana con 147.000 radioyentes es la líder., por lo que será inicialmente promovida la solución financiera por dicha emisora. Emisora enfocada a público de edades entre 25 y 40 años, hombres y mujeres de estratos populares medios y medios bajo.
- Diario de mayor circulación de la ciudad de Bucaramanga

Según una encuesta realizada a finales del año 2013 por Radar, Vanguardia Liberal es el diario más leído en la ciudad de Bucaramanga

Grafica 16. Diario más leído en Bucaramanga



- Volantes en las instalaciones de las 20 oficinas del Banco de Bogota, las oficinas de los fondos de empleados y la cartelera informativa de la empresa donde laboran los asociados en Bucaramanga, este volante es una forma de comunicar masivamente en las instalaciones del banco o fondo de empleados y en la toma masiva de empresas.

Figura 9. Volante modelo para entregar en las oficinas del fondo de empleados y oficinas del banco.



6.1.4.3.4. Etapa de Lanzamiento. Para la etapa de lanzamiento se cargara una campaña de un fondo de empleados que será el cliente piloto para hacer el lanzamiento de sondeo del producto con cupos de tarjetas de crédito pre-aprobadas, previo a la información necesaria para el cargue de esta como lo es:

Nombre del fondo de empleados

Numero identificación del fondo de empleados

Nombre del asociado

Identificación del asociado

Valor de los aportes al fondo de empleados

Antigüedad en el fondo de empleados

Una vez se haya realizado las preaprobaciones al grupo de asociados del fondo seleccionado se cargara por la intranet del Banco de Bogotá la campaña que contiene:

- Objetivo de la campaña
- Descripción y beneficios
- Características del preaprobado
- Tasas y tarifas especiales en el caso de autorizarse
- Condiciones generales

Toda esta etapa acompañada de poder contar con los volantes en las oficinas, publicidad radial, publicidad física en las instalaciones de la empresa, redes sociales entre otras.

También se cuenta con todo el apoyo comercial del Call Center del banco que una vez sea cargada la campaña realizara una primera gestión de llamadas informando sobre el producto e invitando al cliente a conocerlo a través de nuestras oficinas.

6.1.4.4. Estrategia de Plaza o distribución: Actualmente el Banco de Bogotá cuenta con 20 oficinas en la ciudad de Bucaramanga, Floridablanca y Piedecuesta para la atención a personas naturales donde el asociado puede llegar y solicitar su tarjeta de crédito marca compartida multifuncional o las campañas en empresas donde se mueve un grupo comercial del banco a las instalaciones de la empresa y allí promueve el producto financiero.

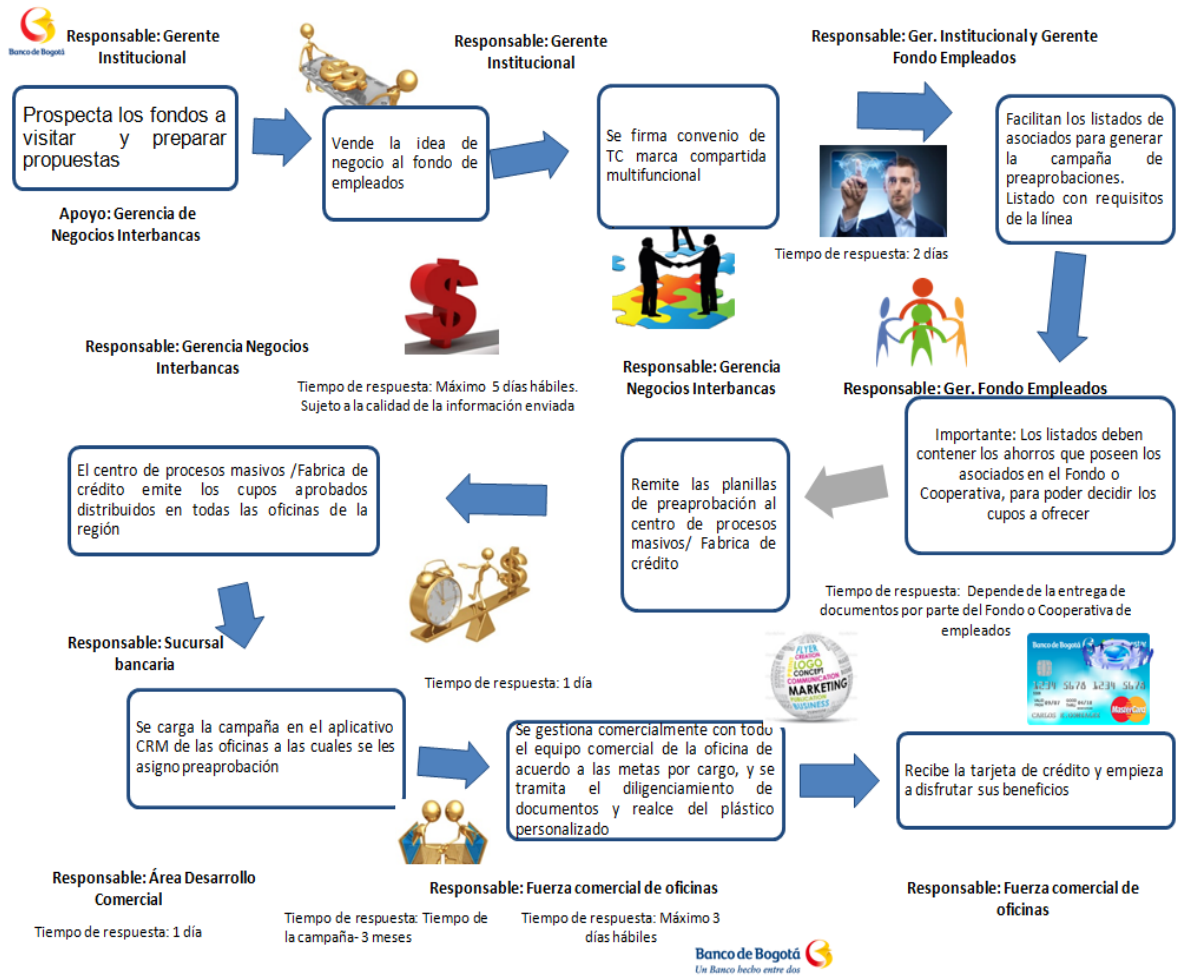
6.1.5. Presupuesto o Programa financiero de marketing

Tabla 23. Presupuesto de Marketing-medios publicitarios

PRESUPUESTO DE MARKETING EN MEDIOS PUBLICITARIOS								
Tipo	Medio	Característica	Tiempo de emisión	Cantidad	Frecuencia semanal	Meses	Total Publicidad	Presupuesto total
Cuña Radial	Emisora Tropicana	Patrocinio franja musical Incluye presentación y despedida de la franjas mención de 5" y cuña de 30" en ambos casos	30 segundos	6 cuñas diarias	4 x semana	2	7,680,000	7,680,000
	Emisora Olimpica	Cuña en Break: Pieza publicitaria radial ubicada en un bloque de cuñas de acuerdo al reloj comercial de cada emisora.	30 segundos	6 cuñas diarias	4 x semana	2	7,680,000	7,680,000
Publicación en diario	Vanguardia Liberal	Aviso de 10X6 o 15x6 policromía respectivamente + 5 avisos promocionales de 10x2 en igual condición , al día siguiente de la publicación sin incluir sabados ni Domingos en pagina especial -Domingo 20% recargo	1 semana	NA	4 x semana	2	69,120,000	69,120,000
Volantes	Volantes físicos		No Aplica	6,000		Hasta agotar	600,000	600,000
Costo Total Presupuestado								85,080,000

6.1.6. Ayuda-ventas grafico propuesto

Figura 10. Esquema ayuda-ventas



7. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD FINANCIERA Y BENEFICIOS ECONÓMICOS DEL PROYECTO

La evaluación financiera está basada en los cálculos obtenidos en el capítulo de estudio de mercados, estudio técnico y el plan de marketing.

7.1. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja se proyecta teniendo en cuenta el cálculo de cada rubro que lo compone así:

Tabla 24. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Años 2016 al 2020						
Año /Periodo	2016	2017	2018	2019	2020	Totales
Número asociados Número de plasticos	3,705	7,409	11,114	14,818	18,523	18,523
Cartera a colocar con TC MCM	4,063,770,622	8,127,541,245	12,191,311,867	16,255,082,490	20,318,853,112	\$ 60,956,559,337
Ingresos Operacionales						
Ingreso Intereses Corrientes	\$ 264,204,255	\$ 528,408,511	\$ 792,612,766	\$ 1,062,979,944	\$ 1,328,724,930	\$ 3,976,930,406
Ingreso Intereses Morosos	4,437,277	8,874,554	13,311,831	17,749,109	22,186,386	\$ 66,559,157
Ingresos Cuotas manejo y otros	533,461,824	533,461,824	1,066,923,648	1,600,385,472	2,133,847,296	\$ 5,868,080,064
Ingreso por intermediación Colseguros	9,942,015	19,884,030	29,826,044	39,768,059	49,710,074	\$ 149,130,222
Carteras castigada	221,864	443,728	665,592	887,455	1,109,319	\$ 3,327,958
Costos directos e indirectos	35,704,320	42,845,184	51,414,221	61,697,065	74,036,478	\$ 265,697,268
Costos administrativos	-	-	-	-	-	\$ -
Costos comerciales (Incluye marketing)	173,990,304	208,788,365	250,546,038	300,655,245	360,786,294	\$ 1,294,766,246
Depreciaciones	6,270,880	6,270,880	6,270,880	6,270,880	6,270,880	\$ 31,354,400
Utilidad antes de impuestos	595,858,004	832,280,762	1,593,777,560	2,351,371,938	3,092,265,714	\$ 8,465,553,978
Impuesto sobre la renta(25%)	148,964,501	208,070,191	398,444,390	587,842,984	773,066,428	\$ 2,116,388,494
Depreciaciones	6,270,880	6,270,880	6,270,880	6,270,880	6,270,880	\$ 31,354,400
Valor residual					8,731,346,670	
Flujo de caja Libre	453,164,383	630,481,452	1,201,604,050	1,769,799,833	11,056,816,835	\$ 15,111,866,553

Profundización anual del total	20%
Aumento anual de costos directos e indirectos	20%

Para esta proyección se anexa un valor residual en el año 5 del proyecto, tomado como un porcentaje del flujo de caja así:

Valor presente de una perpetuidad: $P=A/i$ donde:

A: $70\% * 2.324.652.447$, es decir el 70% del flujo de caja libre del último año, se toma el 70% porque es un porcentaje promedio.

i: Tasa de oportunidad, que para este caso se trabajara con la tasa de descuento calculada en el numeral 7.2 , es decir 18.64%

Según lo anterior se tiene el valor residual hallando el valor presente de una perpetuidad el cual se suma al FCL del último año para hallar el valor residual así:

$$P=A / i$$

$$P= 70\% * 2.324.652.447 / 18.64\%$$

$$P= \$ 8, 731, 346,670$$

$$VR= \$ 8, 731, 346,670+ 2.324.652.447$$

$$VR= \$11, 056, 595,475$$

$$VRPresente= VR/ (1+i) ^5$$

$$VRP= \$11, 056, 5,436 / (1+18.64\%)^5$$

$$VRP=\$ 4, 703, 982,857$$

El cálculo del valor residual se halla teniendo en cuenta que el producto a crear seguirá generando flujos de caja en el tiempo indefinidamente, por lo que se puede concluir que una vez se actualice a valor presente este sería de \$ 4, 703, 982,857 Pesos Mcte.

Puntos de equilibrio del producto en ventas y cantidad de plásticos.

Punto de Equilibrio en Ventas=	CF	41,975,200	
	1- CVT	0.79	53,439,938
	VT		
Punto de Equilibrio en Unidades=	CF	41,975,200	= 261 Tarjetas
	PVq-CVq	160,842.91	

Teniendo en cuenta lo anterior se determina un punto de equilibrio de colocación para el año 2016 de 261 tarjetas de crédito para no generar ni ganancia, ni pérdida operacional, es decir los costos y gastos son cubiertos con los ingresos obtenidos de dicha colocación de cartera a través de la tarjeta de crédito marca compartida multifuncional.

7.2. CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO:

Para el cálculo del VPN se tendrá una tasa de descuento equivalente al promedio de las tasas de colocación del banco para todas sus líneas de crédito así:

Total cartera colocada año 2014: \$61.304 miles de millones

Participación por líneas

Cartera Comercial: 23.1%

Cartera de Consumo: 21.7%

Cartera hipotecaria: 39.5%

Otros (incluye rotativos): 15.7%

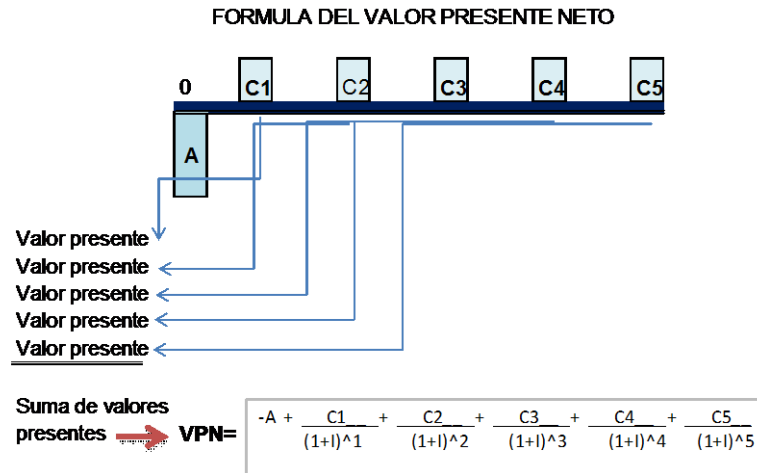
De lo anterior se obtiene la siguiente fórmula para obtener la tasa de descuento para el cálculo del VPN:

61.304MM/14.161MM*(18%)+61.304MM/13.302MM*(28.79%)+61.304
 MM/24.215MM*(10.68%)+61.304 MM/9.624MM*(25.56%):**18.64%**

Inversión propuesta: \$ 64, 058,719

Formula a utilizar:

Gráfica 17. Formula de valor presente neto a utilizar



Fuente: <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-neto.htm>

VPN	\$ 7,082,780,374
-----	------------------

Positivo

Con esto se puede deducir que la inversión es maximizada, teniendo que se logra superar la tasa de oportunidad del banco, es decir el proyecto crea valor equivalente a **\$ 7,082,780,374** siempre y cuando se tenga en cuenta el valor residual.

Tabla 26. Calculo de Ingresos –escenario pesimista.

Año		Asociados	Cartera	Diferido a una cuota	Diferido a varias cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas
Datos	Profundización			17.70%		3	6	9	12
2016	20%	3,705	2,845,054,962	503,574,728	1,988,693,418	497,173,355	497,173,355	497,173,355	497,173,355

Año		Asociados	Ingresos	Diferido a una cuota	Diferido a varias cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas	No.cuotas
Datos				17.70%	69.90%	3	6	9	12
2016	Cartera Corriente				1,988,693,418	497,173,355	497,173,355	497,173,355	497,173,355
	Intereses Ctes	Tasa	2.13%	NA	184,969,994	21,328,370	37,715,078	54,436,019	71,490,528
	Cartera vencida	Indicador	7.27%	NA	144,578,012	36,144,503	36,144,503	36,144,503	36,144,503
	Intereses Mora	Tasa	2.15%	NA	3,106,548	776,637	776,637	776,637	776,637
	Intermediación Colseguros		0.35%	NA	6,960,427	1,740,107	1,740,107	1,740,107	1,740,107

Tabla 27. Flujo de caja-escenario pesimista

Año /Periodo	2016	
Número asociados	Número de plasticos	2,594
Cartera a colocar con TC MCM	2,845,054,962	
Ingresos Operacionales		
Ingreso Intereses Corrientes	\$ 184,969,994	
Ingreso Intereses Morosos	3,106,548	
Ingresos Cuotas manejo y otros	373,477,824	
Ingreso por intermediación Colseguros	6,960,427	
Carteras castigada	155,327	
Costos directos e indirectos	35,704,320	
Costos administrativos	-	
Costos comerciales (Incluye marketing)	173,990,304	
Depreciaciones	6,270,880	
Utilidad antes de impuestos	352,393,961	
Impuesto sobre la renta(25%)	88,098,490	
Depreciaciones	6,270,880	
Valor residual		
Flujo de caja Libre	270,566,351	

VPN	-	64,058,719	6,992,929,760
VPN		6,928,871,041	

Teniendo en cuenta los resultados anteriores de las tablas 25,26 y 27 el valor del flujo de caja libre se disminuye en un 59% aproximado teniendo en cuenta que los

costos directos e indirectos y los comerciales se mantienen durante los 5 años subsiguientes.

7.3.2. Escenario optimista: 20% adicional al escenario probable de tarjetas de crédito colocadas en el año 2016.

De la misma manera que se planteó el escenario pesimista fue planteado el escenario optimista con un 20% más de colocación, los cuales se detallan a continuación en cuadro resumen.

Tabla 28. Cuadro resumen análisis escenarios.

Análisis de sensibilidad y muestreo de escenarios					
Año 2016					
	Esc. Pesimista	Variación	Esc. Probable	Variación	Esc. Optimista
Número plasticos	2,594		3,705		4,446
Variable	Colocación -30%				Colocación +20%
Cartera a colocar	2,845,054,962	1,218,715,661	4,063,770,622	812,754,124	4,876,524,747
Ingresos	568,514,793	243,530,579	812,045,371	162,409,074	974,454,446
Costos	214,349,951	66,536	214,416,488	44,373	214,460,861
Utilidad antes de impuestos	354,164,841	243,464,042	597,628,884	162,364,702	759,993,585
Impuesto sobre la renta(25%)	88,541,210	60,866,011	149,407,221	40,591,175	189,998,396
Depreciaciones	4,500,000	-	4,500,000	-	4,500,000
Flujo de caja Libre	270,123,631	182,598,032	452,721,663	121,773,526	574,495,189
VPN	6,928,871,041	153,909,332	7,082,780,374	102,641,205	7,185,421,579
PE ventas	60,510,619	- 7,070,681	53,439,938	- 2,323,933	51,116,005
PE Unidades/ Tarjetas	309	- 48	261	- 15	246

Este cuadro resumen nos muestra que en ninguno de los escenarios, se obtiene un VPN negativo, el punto de equilibrio es alcanzable comercialmente y el proyecto financiero es totalmente rentable y viable en términos monetarios, por lo que se recomienda la implantación a nivel interno del Banco de Bogotá de la propuesta de tarjeta de crédito marca compartida multifuncional.

8. CONCLUSIONES

Una vez realizados todos los cálculos y contando con todas las proyecciones de las variables del flujo de caja proyectado, y con un criterio bastante conservador para las misma, es importante concluir que es una inversión que crea valor, que genera crecimiento económico e ingresos sostenibles en los próximos 5 años y subsiguientes, cumple su objetivo principal , el lograr diseñar una solución financiera diferenciadora que crea valor pero que también su plan de marketing se enfoca en lograr objetivos financieros de crecimiento y aumento de cuota de mercado lo que es probable según el escenario expuesto.

El proyecto está basado en datos reales de investigaciones realizadas bajo sanos criterios y datos que conllevan a un producto financiero adaptable al mercado y que satisface las necesidades de los tarjetahabientes que utilizan el servicio de transporte masivo en la ciudad de Bucaramanga.

Es importante tener en cuenta que existen variables de mercado como lo son los cambios constantes de las tasas de interés, la situación económica del país, los cambios gubernamentales y cambio en las políticas internas y externas dentro del banco que pueden alterar las cifras y las proyecciones realizadas, sin embargo se busca es una factibilidad general que conlleve a que sea revisada la opción de sacar al mercado una solución financiera en las condiciones propuestas.

En el planteamiento de los escenarios pesimista y optimista se puede concluir que si se tienen en cuenta los puntos de equilibrio calculado el sacar este producto al mercado seria siendo factible financieramente puesto que su valor presente neto es positiva y se crea valor.

BIBLIOGRAFÍAS

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto Número 1481 De 1989. (Julio 7). Por El Cual Se Determinan La Naturaleza, Características, Constitución, Regímenes Interno, De Responsabilidad Y Sanciones, Y Se Dictan Medidas Para El Fomento De Los Fondos De Empleados.[en línea] [citado 10 de mayo de 2015] disponible en: http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/Decreto1481_1989.pdf, artículos 2 y 3

COLTITULOS. Estructura Organizacional. [en línea] [citado 10 de marzo de 2015] disponible en: <http://coltitulos.com/Qui%C3%A9nessomos/EstructuraOrganizacional/tabid/70/Default.aspx>

EL TIEMPO. Las tarjetas de crédito van a 5.480 millones de pesos por hora. Por: Carlos Arturo García M. marzo 7 de 2015. [en línea] [citado agosto 11 de 2014] disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cada-hora-colombianos-gastan-5480-millones-en-trajetas-de-credito/15356935>

ENCICLOPEDIA FINANCIERA. Fórmula del Valor Presente Neto [en línea] [citado 14 de junio de 2015] disponible en: <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-neto.htm>

EVOLIS. Impresora de tarjetas Quantum [en línea] [citado 11 de junio de 2015] disponible en:<http://es.evolis.com/impresora-tarjeta/impresora-tarjetas-quantum>

GERENCIE.COM. Qué es un fondo de empleados 16 de Febrero de 2009. [en línea] [citado 12 de junio de 2015] disponible en: <http://www.gerencie.com/que-es-un-fondo-de-empleados.html>

IBIX. Tarjetas Mifare en línea] [citado 15 de junio de 2015] disponible en: <http://www.ibix.com/mifare>

KIMALDI. Tecnología MIFARE® y MIFARE® ultralight [en línea] [citado 14 de junio de 2015] disponible en: http://www.kimaldi.com/area_de_conocimiento/rfid/tecnologia_mifare_r_y_mifare_r

MERCA20. Modelo de Negocio. 8 de mayo de 2013 [en línea] [citado 10 de junio de 2015] disponible en: [CANVAShttp://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/](http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/)

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Artículo 1 literal C, decreto 2230 de 2006. [en línea] [citado 14 de junio de 2015] disponible en: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/regulafinan/InformacionHistorica/2006/DEC--2230%20-%2006.pdf>

DIARIO LA REPÚBLICA. Noticia sección finanzas del jueves 5 de marzo de 2015,

TU-ID. Tarjetas y Credenciales Plásticas Mifare - IMFR (chip) [en línea] [citado 14 de junio de 2015] disponible en: <http://www.tu-id.com/mifare-imfr-chip.php>
ultralight

WIKIPEDIA. Fidelización: La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca

concreta, de una forma continua o periódica. [en línea] [citado 20 de junio de 2014]
disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>

ANEXOS

Anexo A. Modelo Canvas

MODELO CANVAS			Tarjeta de Crédito Marca compartida multifuncional	
Relaciones Claves	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento beneficiados-Clientes
<p><u>Socios claves:</u> Los fondos de empleados vinculados y no vinculados a través de la banca social. <u>Proveedores:</u> Importantes para contar siempre con la tecnología actualizada, <u>Cientes:</u> Es la relación mas importante para crear fidelidad, <u>Aseguradora:</u> Para contar con las coberturas en la colocación y negociar intermediación.</p>	<p><u>Mercadeo y publicidad:</u> Actividades claves para hacer conocer el producto tales como cuñas radiales, volantes, stand, voz a voz, visitas, llamadas telefónicas call center, servicio postventa.</p> <p><u>Activos - Recursos Claves</u> <u>Físicos:</u> Infraestructura física, tecnología, Insumos, <u>Humanos:</u> Personal capacitado, de relaciones duraderas, <u>Know How:</u> buena reputación.</p>	<p>Propuesta de valor única en el mercado, donde pueden financiar el gasto mensual de transporte masivo sin costos adicionales, con pasajes diarios controlados para asegurar que no se utilice mas de 4 pasajes diarios en caso de pérdida o robo, con alianzas en más de 500 establecimientos de comercio a nivel nacional, con convenios directos del fondo de empleados para el otorgamiento del cupo de acuerdo al 70% del ahorro y a su antigüedad en el fondo, y con todas las asistencias y seguros de una tarjeta de crédito convencional.</p>	<p>Las relaciones están enfocadas a que sean a largo plazo, duraderas y de confianza, teniendo en cuenta un personal totalmente capacitado y con la mayor preparación en brindar experiencia en atención y servicio excepcionales.</p> <p>Las relaciones del Fondo de empleados está totalmente conectada con la gerencia de la banca social a la cual se vincule o se encuentra asignado actualmente.</p> <p>Los asociados estarán relacionados con todo el personal de las 20 oficinas de Bucaramanga y su área metropolitana.</p>	<p>Cientes focalizados: Asociados de fondos o cooperativas de empleados inicialmente. Empleados con dependencia a empresa con alta moralidad comercial. Usuarios del servicio de transporte público masivo. Personas orientadas al consumo y que usan frecuentemente el dinero plástico. Personas residiendo demográficamente en la región oriente. Personas que no tienen experiencia en el sistema financiero que requieran adquirirla. Bancarización de personas que por su temprana edad no han tenido acceso a la banca.</p>
Estructura de costos			Flujos de Ingreso	
<p>Costos Directos e Indirectos, tecnología etc Gastos de Marketing y publicidad Costos Variables: Gastos comerciales El producto será ofrecido bajo la estructura física y administrativa que actualmente tiene el Banco de Bogota en Bucaramanga y su área metropolitana.</p>			<p>Ingresos por intereses corrientes Ingresos por intereses de mora Ingresos por cuotas de manejo Ingresos varios (Certificaciones, reexpediciones, extractos, Etc) Intermediaciones</p>	

Anexo B. Indicador de cartera vencida Tarjeta de Crédito región Oriente

RE: Cartera vencida tarjeta de credito Region Oriente - Mensaje (HTML)

Mensaje

Respondió el 03/07/2015 09:10 a.m.

De: Villareal Rodriguez, Hussein
 Para: Niño Ortiz, Vitalina
 CC:
 Asunto: RE: Cartera vencida tarjeta de credito Region Oriente

Enviado el: viernes 03/07/2015 08:30 a.m.

Dra. Me confirma, es muy pesado pero si necesita solo región miramos

BANCA	PMP	SEGMEN TO	RED	Producto	Rótulos de columna				EMP				PN				Total Saldo		Total Saldo_Vencida		Total ICC	
					CECI	Saldo_Tot al_Mes_Actual	Saldo_Vencida_Mes_Actual	ICC_Anterior	ICC_Actual	Saldo_Tot al_Mes_Actual	Saldo_Vencida_Mes_Actual	ICC_Anterior	ICC_Actual	Saldo_Tot al_Mes_Actual	Saldo_Vencida_Mes_Actual	ICC_Anterior	ICC_Actual	Total Saldo_Tot al_Mes_Actual	Total Saldo_Vencida_Mes_Actual	Total ICC_Anterior	Total ICC_Actual	
ANTIOQUIA						\$195,699,214	\$41,441,131	3.44%	22.45%	\$12,766,022,471	\$1,945,548,473	12.22%	12.28%	\$96,391,897,566	\$22,116,799,021	5.27%	4.73%	\$273,263,499,251	\$44,885,599,227	5.48%	5.13%	
BOGOTÁ NORTE						\$148,919,275	\$1,471,882	0.45%	7.20%	\$16,986,028,373	\$1,742,388,289	10.15%	10.26%	\$12,852,946,021	\$2,717,876,697	5.81%	5.40%	\$349,187,599,769	\$29,473,138,088	6.80%	5.81%	
BOGOTÁ SUR						\$124,145,441	\$21,115,237	18.16%	16.45%	\$8,862,855,842	\$8,862,791,417	23.40%	24.40%	\$98,495,779,752	\$18,289,512,956	8.42%	7.81%	\$435,496,494,635	\$40,381,213,789	8.69%	8.24%	
CENTRAL						\$131,781,571	\$4,838,652	16.29%	1.74%	\$16,429,758,076	\$2,668,855,267	15.54%	16.25%	\$99,214,413,144	\$16,384,963,822	8.37%	7.82%	\$225,766,985,191	\$19,838,747,271	8.90%	8.43%	
COSTA						\$40,086,475	\$7,814,279	11.61%	17.55%	\$26,558,474,082	\$6,679,196,798	24.95%	25.15%	\$18,716,492,820	\$30,048,425,149	9.24%	8.40%	\$365,185,953,477	\$26,714,564,228	10.81%	10.88%	
OCCIDENTE						\$382,289,444	\$48,410,184	20.68%	18.40%	\$1,588,642,904	\$1,410,428,482	13.51%	14.82%	\$38,884,072,911	\$16,722,348,637	6.50%	6.24%	\$271,881,985,619	\$18,228,482,283	6.75%	6.55%	
ORIENTE						\$118,877,848	\$18,124,061	11.11%	15.25%	\$14,789,798,994	\$2,382,754,070	15.26%	15.98%	\$217,985,828,602	\$15,848,114,027	7.40%	7.27%	\$122,894,497,444	\$18,228,482,158	7.90%	7.81%	
-BOYACA										\$1,186,689,310	\$12,950,023	10.20%	10.10%	\$10,475,163,564	\$1,647,120,756	5.42%	5.40%	\$13,661,850,874	\$2,160,080,759	6.33%	6.42%	
-BOYACA SUR Y CASANARE										\$281,440,477	\$10,729,103	11.55%	11.55%	\$21,193,480,507	\$1,510,220,173	7.49%	7.13%	\$23,457,978,094	\$1,771,680,650	7.80%	7.55%	
-BUCA RAMANGA						\$98,830,136	\$18,124,061	13.31%	18.34%	\$2,454,061,316	\$445,467,588	15.59%	18.15%	\$61,734,512,669	\$4,480,678,541	7.24%	7.26%	\$64,287,404,321	\$4,944,270,990	7.57%	7.69%	
-MAGDALENA MEDIO						\$5,661,592	\$0	0.00%	0.00%	\$2,534,032,235	\$388,372,034	14.93%	14.54%	\$27,822,356,335	\$2,507,401,674	9.24%	9.01%	\$30,382,050,162	\$2,875,771,688	9.70%	9.47%	
-NORTE DE SANTANDER Y ARAUCA						\$14,383,920	\$0	0.00%	0.00%	\$2,252,859,210	\$355,441,838	14.21%	13.78%	\$41,990,486,174	\$3,243,581,016	7.50%	7.37%	\$46,257,731,104	\$3,599,022,853	7.84%	7.78%	
-SUR DE SANTANDER										\$2,087,631,346	\$419,081,732	21.59%	19.98%	\$32,789,851,153	\$2,439,101,487	7.81%	7.50%	\$4,969,407,365,226	\$2,178,183,219	8.65%	8.25%	
Total general						\$1,825,827,368	\$154,838,958	11.99%	15.10%	\$13,451,543,142	\$25,421,282,806	18.42%	19.85%	\$1,924,866,375,316	\$190,507,035,109	7.25%	6.93%	\$2,699,407,365,226	\$156,083,253,971	7.98%	7.98%	

Hussein Villarreal Rodriguez
 Gerente de Normalizacion Región Oriente
 Cra 29 No 49-64 Piso 2
 Bucaramanga - Colombia
 (7) 6309429 Ext. 7109 - 3162846311
hvilla2@banco de bogota.com.co

De: Niño Ortiz, Vitalina
 Enviado el: jueves, 02 de julio de 2015 04:18 p.m.
 Para: Villarreal Rodriguez, Hussein
 Asunto: Cartera vencida tarjeta de credito Region Oriente

Hola Hussein

Agradezco su ayuda con este dato:

Me puedes regalar el indicador de cartera vencida de las tarjetas de crédito de la región oriente. Si las tienes por edades mucho mejor.

Mil gracias

Cordial Saludo

VITALINA NIÑO ORTIZ

Vinculos 49% 09:15 a.m. 03/07/2015

Anexo C. Autorización uso de imagen de volante propuesto.

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO DE IMAGEN

Bucaramanga, Julio 06 de 2015

Señor(a)
Vitalina Niño Ortiz
Estudiante MBA-Gerencia de Negocios UIS
Ciudad

Por medio de la presente autorizo a Vitalina Niño Ortiz para el uso de las imágenes de la foto que se adjunta, exclusivamente para fines académicos en trabajo que presentara a la Universidad Industrial de Santander-UIS

Expido el presente consentimiento de conformidad con las disposiciones legales vigentes sobre los Derechos de Autor.

Atentamente,

Brighth Buitrago
Firma

Nombre: Brighth Buitrago Martínez
CC: 1096690106

Foto No. 1-1



Adjunto No. 1