

**PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO PARA OPTIMIZAR LA
EFECTIVIDAD EN LA UNIDAD DE NEGOCIOS TARJETA DE CREDITO
MARCA PROPIA LA 14**

LIDIA ANDREA ACOSTA MARTINEZ

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO PARA OPTIMIZAR LA
EFECTIVIDAD EN LA UNIDAD DE NEGOCIOS TARJETA DE CREDITO
MARCA PROPIA LA 14**

**LIDIA ANDREA ACOSTA MARTINEZ
Código: 2056963**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador Modalidad Dual

**Director
ALEX YAMIL CAICEDO**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

DIEGO DELGADILLO

Jurado

ISAAC FUENMAYOR

Jurado

ALEX YAMIL CAICEDO

Director

Santiago de Cali, Febrero 26 de 2009

Hoy culmina otra meta de mi vida, el largo y arduo proceso universitario lleno de satisfacción alegrías y desafíos, acompañado de sacrificios que lo hace fundamental e importante en mi vida el cual no podría ser dedicado a otra persona diferente que a quienes siempre me apoyaron mi madre y mi hermano.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco ante todo a Dios que me permitió terminar mis estudios.

Agradezco a mi madre y mi hermano por su apoyo incondicional que me brindó durante toda mi carrera.

Agradezco a mi tutor empresarial Alex Yamil Caicedo, que mediante su conocimiento y enseñanza logré llevar a cabo este proceso de gran aprendizaje, el cual me ayudó a crecer intelectualmente.

Agradezco a mis amigas Lina Vanessa Rengifo y Leidy Marcela Salazar, que mediante las preguntas y discusiones me hacen crecer en conocimiento.

Agradezco a la empresa Giros y Finanzas CFC S.A., quien me abrió las puertas para crecer profesionalmente durante toda mi carrera.

Agradezco a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de este proceso, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	13
RESUMEN	16
INTRODUCCION	17
1. PROBLEMA	19
1.1 PREGUNTAS DEL PROBLEMA	19
2. JUSTIFICACION	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
4. ALCANCE	22
5. METODOLOGIA	23
5.1 FASE O	23
5.2 FASE I	24
5.3 FASE II	24
5.4 FASE III	24
6. MARCO DE REFERENCIA	25

6.1 MARCO CONTEXTUAL	25
6.1.1 Mezcla de marketing	25
6.1.1.1Producto	25
6.1.1.2Distribución y plaza	27
6.1.1.3Promoción	27
6.1.1.4Precio	28
7. EJECUCION DEL PROYECTO	29
7.1 FASE O APOYAR Y CONSOLIDAR LOGISTICAMENTE EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO DE LA TARJETA DE CREDITO MARCA PROPIA LA 14	29
7.2 FASE I Y FASE II CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE TARJETA DE CREDITO LA 14 Y MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTION COMERCIAL	44
7.2.1Análisis consultas Datacrédito sin radicar	44
7.2.2Análisis comportamiento solicitudes de Tarjeta de Crédito radicadas a fábrica de crédito	49
7.2.2.1Análisis estadístico Tarjeta de Crédito noviembre a julio 31 de 2008	49
7.2.2.2Análisis de devoluciones solicitudes de Tarjeta de Crédito La 14	51
7.2.3Análisis de devolución de tarjetas de crédito la 14	52
7.2.4Análisis encuesta clientes inactivos Tarjeta de Crédito La 14	54
7.3 FASE III ENTREGABLES	57
8. CONCLUSIONES	58
9. RECOMENDACIONES	60

BIBLIOGRAFIA

62

ANEXOS

63

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Proceso de tarjeta de crédito.	63
Anexo B. Formato de relación.	66
Anexo C. Formato ayuda entrega TC LA 14	69
Anexo D. Reporte costos consultas datacrédito.	70
Anexo E. Guión campaña clientes inactivos tarjeta de crédito.	71
Anexo F. Formato de devolución y cancelación de tarjeta.	72
Anexo G. Encuesta de clientes inactivos	72
Anexo H. Encuesta de conocimiento básico a la fuerza de ventas.	75

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Nueva tarjeta de crédito la 14.	26
Figura 2. Consultas pendientes en Stands del mes de Julio de 2008	46
Figura 3. Cantidad de consultas pendientes por tipo	47
Figura 4. Participación efectividad de llamadas realizadas	55
Figura 5. Participación de motivos de inactividad en llamadas efectivas.	55
Figura 6. Participación de motivos de llamadas inefectivas	56

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Caracterización.	30
Cuadro 2. Eventos por fraude interno	31
Cuadro 3. Eventos por fraude externo	31
Cuadro 4. Eventos por relaciones laborales	31
Cuadro 5. Eventos por clientes	32
Cuadro 6. Eventos por activos físicos	32
Cuadro 7. Eventos por fallas tecnológicas	32
Cuadro 8. Eventos por ejecución y administración de procesos	33
Cuadro 9. Formato horarios laborales	34
Cuadro 10. Formato ayuda ventas	36
Cuadro 11. Formato de solicitudes aprobadas por mes	37
Cuadro 12. Distribución material POP Stand Av. Sexta	38
Cuadro 13. Distribución material POP Stand Centro	38
Cuadro 14. Distribución material POP Stand Cosmocentro	39
Cuadro 15. Distribución material POP Stand Pasoancho	39
Cuadro 16. Distribución material POP Stand Valle del Lili	40
Cuadro 17. Distribución material POP Stand Buenaventura	40
Cuadro 18. Distribución material POP Stand Calima	41
Cuadro 19. Distribución material POP Stand Pereira	41
Cuadro 20. Distribución material POP Stand Manizales	42

Cuadro 21. Distribución material POP Stand Tulúa	42
Cuadro 22. Distribución material POP Stand Palmira	43
Cuadro 23. Formato control consultas Datacrédito realizadas	45
Cuadro 24. Total consultas Datacrédito sin radicar	47
Cuadro 25. Detallado de consultas pendientes por Stand	48
Cuadro 26. Participación de comportamiento de solicitudes radicadas a fábrica de crédito	49
Cuadro 27. Estadísticas de comportamiento de solicitudes de tarjeta de crédito radicas a fábrica de crédito	50
Cuadro 28. Motivos de devolución de solicitudes	51
Cuadro 29. Motivos de cancelación de tarjeta de crédito	53
Cuadro 30. Detallado motivos inactividad	56
Cuadro 31. Detalle de motivos de llamadas inefectivas	57

GLOSARIO

ANIF: Asociación Nacional de Instituciones Financieras.

BANDA MAGNÉTICA: llamada a veces *magstripe* como abreviación de *magnetic stripe*, es toda aquella banda oscura presente en tarjetas de crédito, abonos de transporte público o carnets personales que está compuesta por partículas ferromagnéticas incrustadas en una matriz de resina (generalmente epoxi) y que almacenan cierta cantidad de información mediante una codificación determinada que polariza dichas partículas.

CASH BACK: las ofertas de cash back son un tipo de premio en el que el tarjeta habiente recibe un monto de dinero equivalente a un porcentaje específico del monto cargado a la tarjeta basado en un análisis.

CLIENTES: son personas naturales o jurídicas con las que se establece y mantiene una relación de tipo legal o contractual para la prestación de un servicio o el suministro de cualquier producto propio de la actividad institucional. Los eventos de riesgo referidos a los Clientes, consisten en las fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.

CONSULTA EN WAP: mecanismo por el cual se realiza una consulta datacrédito.

DAÑOS A CTIVOS FISICOS: pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad.

DATA CRÉDITO: es una Central de Información Crediticia que administra información financiera, crediticia, comercial y de servicios, relativa a la forma como las personas y las compañías han cumplido con sus obligaciones de crédito.

EJECUCION Y ADMINISTRACION DE PROCESOS: pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos.

FABRICA DE CRÉDITO: lugar donde se realiza el estudio de crédito para la otorgar tarjeta de crédito marca propia la 14.

FALLAS TECNOLOGICAS: pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas.

FESA S.A: es una empresa especializada en facilitar el registro y manejo de información relacionada con documentos y transacciones, mediante el suministro de productos y servicios acordes a las necesidades de cada cliente.

FLYER: volante, flier, pequeña publicación compuesta esencialmente por una sola hoja de papel, ya sea plegada o sin plegar (con mayor frecuencia sin plegar), que se utiliza para promover algún tipo de venta.

FRAUDE EXTERNO: actos realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes.

FRAUDE INTERNO: actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas o leyes, en los que está implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad.

FUERZA DE VENTA: son sistemas de información usados en marketing y administración que automatizan algunas funciones de ventas y de administración de fuerzas de venta. Son frecuentemente combinadas con un sistema de información de marketing, en cuyo caso son usualmente denominados sistemas CRM (*Customer Relationship Management*).

MICROCHIP: un circuito integrado (CI) o chip, es una pastilla muy delgada en la que se encuentra una enorme cantidad (del orden de miles o millones) de dispositivos microelectrónicos interconectados, principalmente diodos y transistores, además de componentes pasivos como resistencias o condensadores. Su área es de tamaño reducido, del orden de un cm² o inferior.

P.O.P: material de publicidad en el Punto de Venta

PROCESOS: conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

PROMOTORES: persona fuerza de ventas encargado de realizar la gestión comercial necesaria para promocionar y gestionar la colocación de las Tarjetas de Crédito LA 14.

RELACIONES LABORALES: actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia.

REVOLVING CREDIT: cupo de crédito rotativo

RIESGO OPERATIVO: es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en: el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.

S.A.R.O: De conformidad con la Circular Externa 041 de Junio de 2007, expedida por la SFC, el Sistema de Administración del Riesgo Operativo "S.A.R.O", es el conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales las entidades vigiladas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo.

SARLAFT: sistema para la administración del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo. es el conjunto integrado de elementos referidos como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, órganos de control, infraestructura tecnológica, divulgación y capacitación relacionados con el tema, a través de los cuales las instituciones vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, responden a las amenazas de ser utilizadas para la práctica de conductas delictivas por tales conceptos, con el objeto de disminuir las posibilidades de pérdidas por la exposición al riesgo de LA/FT.

SOLICITUD DE CREDITO: es un formulario o forma impresa que el solicitante de un crédito debe llenar y entregar a la institución financiera. Es el primer requisito para ser acreedor a un préstamo.

STANDS: el Stand es el espacio dentro de una feria o salón en el que una empresa expone sus productos o servicios. El Stand es un espacio identificativo de cada empresa en el que se acoge a los visitantes y se realizan negociaciones comerciales.

SUPERVISORES: persona encargada en supervisar el trabajo y/o las actividades realizadas por los promotores

TARJETA DE CREDITO: Medio de pago y disposición de efectivo, representado por un plástico, suscrito con la firma del acreditado, que se otorga en base a un crédito revolvente previamente autorizado por el banco que la emite. La tarjeta de crédito se utiliza para realizar compras de bienes de consumo o pago de servicios en los negocios afiliados al sistema que haya implantada el banco emisor.

TARJETA HABIENTE: cliente de un banco que tiene concedido un crédito revolvente, que puede hacer disposiciones mediante un plástico y que es considerado usuario del servicio de Tarjeta de Crédito.

RESUMEN

En el presente trabajo se da a conocer la tarjeta de crédito marca propia LA 14, como una nueva línea de crédito de consumo para la compañía Giros y Finanzas CFC S.A., con la cual busca ingresar y posicionarse en el mercado de las Tarjetas de Crédito, aliándose con la compañía Almacenes LA 14 (Comercializadora de Grandes Superficies).

Actualmente la empresa Giros y Finanzas CFC S.A. necesita mejorar su operatividad con el fin de incrementar la colocación de tarjeta de crédito marca propia LA 14, toda vez que, no se cuenta con información que le permita determinar las causas que justifican los inadecuados resultados de la implementación de la Tarjeta de Crédito.

Por tal motivo se realizara un estudio para el producto tarjeta de crédito marca propia la 14, el cual permita identificar oportunidades y debilidades que presenta en los procesos operativos que no permite el cumplimiento de metas presupuestadas y presentar unas conclusiones y recomendaciones que sirvan de base para elaborar un plan estratégico de mejoramiento para optimizar la efectividad en la unidad de negocios tarjeta de crédito la 14.

INTRODUCCION

La tarjeta de crédito “es un plástico con una banda magnética y en ocasiones con un microchip adherido y un número en relieve, que sirve para hacer compras y pagarlas en fechas posteriores. Por su capacidad de realizar pagos se les llama también **dinero plástico** o **dinero de plástico**”.¹

Las operaciones con tarjeta de crédito se estructuran como un contrato de apertura de crédito regulado por los artículos 1400 a 1407 del Código de Comercio Colombiano, indicando el primero que:

Se entiende por apertura de crédito, el acuerdo en virtud del cual un establecimiento se obliga a tener a disposición de una persona sumas de dinero, dentro de un límite pactado y por un tiempo fijo o indeterminado. Si no se expresa la duración del contrato se tendrá por celebrado a término indefinido².

Es importante mencionar que, La cartera vencida en Colombia saltó de \$1,40 billones en el 2007 a más de dos billones en enero del 2008, dice Anif. Pese a este comportamiento los colombianos han mejorado su consumo gracias a la mayor seguridad y el empleo, pero también han comenzado a ‘colgarse’ en el pago de sus compras con tarjeta de crédito. Ese medio de pago es el producto con el mayor deterioro especialmente entre las personas de ingresos medios-bajos situación que comenzó a generar preocupación en las autoridades monetarias y financieras³.

Esta modalidad de crédito se lanza el 26 de noviembre del 2007 con el nombre de La Tarjeta de crédito marca propia LA 14, como una nueva línea de crédito de consumo para la compañía Giros y Finanzas CFC S.A., con la cual busca ingresar y posicionarse en el mercado de las Tarjetas de Crédito, aliándose con la compañía Almacenes LA 14 (Comercializadora de Grandes Superficies).

Mediante esta Tarjeta de Crédito, se desea brindar a toda persona natural disponer de facilidad de compra a clientes de LA 14, los cuales podrán adquirir de forma rápida y adecuada bienes tales como: electrodomésticos, muebles, enseres, etc.), en los diferentes puntos de venta sin necesidad de portar dinero en efectivo.

¹ Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2005. [Consultado: 10 junio 2008]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjetas_de_credito

² Tarjeta de Crédito [en línea]. Bogotá, Colombia: Superfinanciera, 2003. [Consultado: 21 febrero 2008]. Disponible en Internet: <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/doctrinas2003/tarjetacredito108.htm>

³ Tarjetas de Crédito [en línea]. Cali, Colombia: El País, 2008. [Consultado: 21 febrero 2008] Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/paionline/notas/Marzo242008/eco01.html>

Con el fin de justificar ser una tarjeta que llame mucho la atención de los consumidores, La Tarjeta de crédito LA 14 tiene una serie de atributos de diferenciación, basados en beneficios y características que le permiten a Giros y Finanzas CFC S.A. insertarse adecuadamente en un mercado donde asisten muchos competidores.

Actualmente hay muchas expectativas y se tiene la convicción que será uno de los productos con mayor participación dentro del portafolio de la Compañía Giros y Finanzas CFC S.A.; cabe anotar que el cumplimiento de metas en la colocación de tarjetas no ha sido positivo desde el mes de noviembre de 2007 hasta el presente, toda vez que de las solicitudes de vinculación tramitadas, más del 50% han sido negadas y/o rechazadas por errores de trámite de acuerdo a informes del departamento de crédito, lo que ha generado un impacto negativo en este nuevo proyecto de Giros y Finanzas.

Actualmente la empresa Giros y Finanzas CFC S.A. necesita mejorar su operatividad con el fin de incrementar la colocación de tarjeta de crédito marca propia LA 14, pero no tiene información que le permita determinar las causas que justifican los inadecuados resultados de la implementación de la Tarjeta de Crédito.

Por tal motivo se pretende trabajar con la Gerencia de Tarjeta de Crédito y presentar la propuesta de realizar un plan estratégico de mejoramiento en la productividad del producto tarjeta de crédito marca propia LA 14, el cual permita identificar las oportunidades y debilidades que se tienen en los procesos operativos que no están permitiendo el cumplimiento de metas presupuestadas.

En la elaboración de este proyecto será necesario recopilar información de fuentes primarias y secundarias tales como: el Internet, Revistas, compañeros de trabajo, documentos de la empresa y otros, que permitan un conocimiento amplio del producto.

1. PROBLEMA

¿Cuáles son las causas que no han permitido un desarrollo esperado del proyecto implementado entre las Compañías Giros y Finanzas CFC S.A. y almacenes LA 14 s.a. en la introducción de la tarjeta de crédito la 14?

1.1 PREGUNTAS DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los inconvenientes y deficiencias que se han presentado en la promoción de la Tarjeta de Crédito por parte de la fuerza de ventas contratada?
- ¿Cuáles son las causas que no han permitido el cumplimiento de metas en colocación real de la Tarjeta de Crédito LA 14 producto creado por la compañía Giros y Finanzas exclusivamente para operar en compras de almacenes LA 14?
- ¿Cuáles son las causas que se han presentado para que una parte importante de los clientes hayan devuelto la tarjeta?
- ¿Cuáles son las causas que determinan la baja utilización de la Tarjeta de Crédito LA 14?

2. JUSTIFICACION

Dado el hecho del lanzamiento del producto Tarjeta de Crédito Marca Propia LA 14, el 26 de noviembre del año 2007, se hace necesario consolidar la penetración del producto a través de un análisis para plan estratégico de mejoramiento para optimizar la efectividad en la unidad de negocios de tarjeta de crédito.

Cabe anotar que Giros y finanzas CFC S.A pretende con este producto captar y obtener ingresos a través de la colocación masiva de los Tarjeta habientes los cuales son usuarios y clientes de la importante cadena de almacenes LA 14, entidad que sin ser la más grande del sector de las tiendas por departamentos es uno de los mas posicionados en Colombia con un número muy grande de usuarios Vallecaucanos los cuales le permiten a LA 14 que sea un aliado muy importante.

Para LA 14 es muy importante que sus clientes se sientan a gusto con este producto el cual para ellos es una estrategia de fidelización a sus clientes, toda vez que, les brinda beneficios adicionales al pagar con tarjeta de crédito LA 14. Por tal motivo para LA 14 es importante que este producto opere de la mejor manera para que sus clientes estén a gusto y realicen compras con ella, de igual forma para giros y finanzas es muy importante que el producto opere sin ningún inconveniente y seguir captando clientes.

Como estudiante es importante conocer los procesos operativos de una línea de negocios como la tarjeta de crédito, esto le permite ampliar los conocimientos del funcionamiento de un producto financiero como la TC, toda vez que, al momento de estar tan cerca y trabajar de la mano en procesos operativos de TC permite realizar trabajos de mejoras para el producto y disminuir riesgo en la operatividad.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las causas que no han permitido un desarrollo esperado del proyecto implementado entre las Compañías Giros y Finanzas CFC S.A. y almacenes LA 14 s.a. en la introducción de la tarjeta de crédito LA 14, para proponer un “Plan Estratégico de Mejoramiento que optimice la efectividad en esta unidad de negocios.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los inconvenientes y deficiencias que se han presentado en la promoción de la Tarjeta de Crédito por parte de la fuerza de ventas contratada.
- Determinar las causas que no han permitido el cumplimiento de metas en colocación real de la Tarjeta de Crédito LA 14.
- Identificar las causas que se han presentado para que una parte importante de los clientes hayan devuelto la tarjeta.
- Determinar las razones por las cuales los clientes aprobados no han utilizado la tarjeta de crédito.

4. ALCANCE

El proyecto tiene cobertura a nivel nacional donde opera la cadena de almacenes LA 14, con lo cual se pretende brindar apoyo logístico, acompañamiento en la guía comercial, auditorías en los procesos comerciales y operativos.

5. METODOLOGIA

El proyecto se llevará a cabo bajo una metodología de observación y análisis, toda vez que, se necesitará conocer variables que estén afectando el proceso operativo estructurado por la compañía con el fin de llegar a un problema específico que se va a resolver, cabe notar que durante la observación de los procesos de tarjeta de crédito ayudara a la estructuración de las conclusiones y recomendaciones a final de la fase practica de séptimo semestre.

Dicho análisis se llevara a cabo mediante una metodología de visitas de auditoria a cada uno de los Stands donde opera la tarjeta de crédito ubicados en los almacenes la 14, la recopilación de información de archivos internos y encuestas realizadas en la compañía a los clientes de tarjeta de crédito.

La información que resulte de esta metodología, servirán de base para la gerencia de tarjeta de crédito para elaborar un plan estratégico de mejoramiento para optimizar la efectividad en la unidad de negocios tarjeta de crédito marca propia la 14. La cual está conformada por los siguientes pasos:

5.1 FASE 0. APOYAR Y CONSOLIDAR LOGÍSTICAMENTE EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO DE LA TARJETA DE CRÉDITO MARCA PROPIA LA 14.

- Apoyo logístico en lanzamiento en procesos de tarjeta de crédito LA 14.
- Acompañamiento a promotores ubicados en los diferentes Stands de LA 14.
- Elaboración formatos ayudas didácticas para promotores y supervisores.
- Normalizar procesos tarjeta de crédito LA 14.
- Elaboración de formatos Roles y responsabilidades de los involucrados en el ciclo completo.
- Elaboración formatos de control de documentos.
- Revisión Manual de políticas de tarjeta de crédito.
- Elaboración de formatos de control de documentos.
- Elaboración de SARO (Sistema de Administración del Riesgo Operativo).
- Elaboración esquema de proceso del ciclo completo de TC LA 14.
- Identificar riesgos inherentes en el proceso de tarjeta de crédito marca propia LA 14.

5.2 FASE I. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE TARJETA DE CRÉDITO

- Observación de procesos en todos los Stands de TC LA 14 en la red de almacenes LA 14.
- Observación directa con promotores en proceso preventa en Stands de buenaventura, Armenia, Tulúa, Palmira. Manizales.
- Observación directa en proceso fabrica de crédito.
- Observación directa en proceso de creación cliente MG.V.
- Observación directa en proceso de activaciones de tarjeta de crédito.
- Observación directa en proceso de Contac Center.

5.3 FASE II. MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTIÓN COMERCIAL

- Seguimiento a los procesos operativos de TC LA 14.
- Seguimiento de solicitudes de vinculación radicadas.
- Revisión Uso de los Recursos (papelería, Equipos).
- Seguimiento a las devoluciones de solicitudes de crédito.

5.4 FASE III. ENTREGABLES

Reporte consolidado con análisis de la gestión comercial en cada uno de los Stands de la catorce con los inconvenientes, deficiencias que se observaron en las visitas a los Stands.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO CONTEXTUAL

6.1.1 La mezcla de marketing. El término mezcla de mercadotecnia se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente insatisfactorios con un mercado objetivo. La distribución se conoce algunas veces como lugar o plaza, lo que nos da las “cuatro Ps” de la mezcla de marketing: producto, plaza, promoción (distribución) y precio. El gerente de marketing tiene la opción de controlar cada componente de la mezcla de marketing, pero las estrategias de los cuatro componentes deben combinarse para alcanzar resultados óptimos.⁴

Las **4 Ps** consisten en: **P**roducto, **P**laza (distribución), **P**romoción y **P**recio

6.1.1.1 Producto. Por lo general, la mezcla de marketing comienza con la “P” del producto. El núcleo de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es la oferta y la estrategia del producto. Resulta difícil diseñar una estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción o establecer un precio sin conocer el producto que va a venderse. El producto incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores.⁵ Factores del producto Tarjeta de Crédito marca propia LA 14:

- **Marca.** Tarjeta de crédito marca propia LA 14, producto respaldado por Giros y finanzas CFC y resultado de la alianza con almacenes LA 14; el cual le brinda a los clientes de LA 14 comodidad en sus compras, esta representado en una tarjeta plástica ofreciéndole al cliente una serie de características y beneficios tales como:

- **Características.**

- ✓ Sistema de pago por cuota fija mensual, de acuerdo con la capacidad de pago de cada cliente. (6 % del cupo global aprobado).

- ✓ Es una tarjeta que sirve como medio de pago de contado a un mes y/o financiación automática a 36 meses, lo cual lo decide el Tarjetahabiente al momento que realiza el pago con su estado de cuenta, si elige pagar sólo la cuota fija y no el saldo total utilizado.

⁴ CHARLES, Lamb, JOSEPH, Hair y CARL, Mcdaniel. Marketing. 6 ed. Estados Unidos: Thomson, 2002. p.46.

⁵ Ibíd.,p. 11

- ✓ Es una TC cerrada marca propia LA 14, de uso exclusivo en Almacenes LA 14 de todo el país.
- ✓ Cuota de manejo mensual de \$9.000, solo se cobra si hay consumos y si tiene saldo a financiar.
- ✓ Es un cupo de crédito rotativo.
- ✓ No permite avances en efectivos.
- ✓ Entrega de tarjeta en tiempo máximo a 72 horas en oficinas de Giros y Finanzas.
- **Beneficios.**
 - ✓ 10% de descuento en la primera compra con la tarjeta LA 14, se hace efectivo en el momento de facturar en cualquier caja de LA 14. No es acumulable con otras promociones de LA 14.
 - ✓ Cash Back (devolución del 3% cada 6 meses liquidable sobre las compras financiadas en ese periodo*el tarjeta habiente debe estar al día en el pago de sus cuotas).
 - ✓ Acceso a promociones especiales realizadas por los almacenes LA 14.
 - ✓ Pago a un mes no genera intereses, solo se efectuara el pago de la cuota de manejo.

- **Diseño:** Es una tarjeta de plástico con colores institucionales de almacenes LA 14 como el rojo y blanco.

Figura 1. Nueva tarjeta de crédito LA 14.



Fuente: Tarjeta de crédito, Gerencia de Mercadeo, Giros y Finanzas CFC S.A. Santiago de Cali, 2007. 1 archivo de computador.

6.1.1.2 Distribución o Plaza. “Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en el que los consumidores deseen”⁶.

El producto tarjeta de crédito se encuentra prestando su servicio a nivel nacional, en las ciudades de Manizales, Pereira, Buenaventura, Tulúa, Palmira y Cali. Cuenta con dos tipos de tarjetas de crédito, ajustables según las necesidades de los clientes, cuota fija con un valor fijo de pago mensual correspondiente al 6% del cupo global asignado, cuota de manejo mensual \$9.000, Saldo diferido automáticamente diferible máximo hasta 36 cuotas y cuota variable con la opción de diferido de compras de 1 a 48 cuotas de acuerdo a la escogencia del cliente en el momento de la compra, Cuota de manejo mensual \$10.000.

El transporte utilizado para la distribución de tarjetas de crédito a las diferentes agencias según lugar de solicitud, es asignado por la mensajería de FESA S.A y la mensajería de Giros y Finanzas CFC S.A.

6.1.1.3 Promoción. “La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas”⁷. Para la tarjeta de crédito este conjunto de promoción se identifica de la siguiente manera:

⁶ CHARLES, Lamb, JOSEPH, Hair y CARL, McDaniel. Marketing. 6 ed. Estados Unidos: Thomson, 2002. p.47.

⁷ Ibíd.,p. 27.

- **Publicidad:** Se realiza mediante material P.O.P, folletos, pendones, flyers, rompe tráfico, la divulgación de lanzamiento de tarjeta de crédito, y en revista de almacenes LA 14.
- **Venta Personal:** Se cuenta con personal de fuerza de venta denominada, promotores Tarjeta de Crédito LA 14, con el rol y responsabilidad de Promocionar la Tarjeta LA 14 a todos los posibles clientes, dando a conocer las características y beneficios del producto.
- **Promoción de Venta:** la tarjeta de crédito se promociona a través de medios de Internet, como, Página Web de Giros y Finanzas CFC S.A, Pagina web almacenes LA 14, Televisión canal Telépacifico, Revista de almacenes LA 14.
- **Telemarketing:** Se cuenta con personal asignado de Contac Center para la labor de llamadas telefónicas informando el lanzamiento de tarjeta de crédito y otorgamiento a clientes preaprobados.

6.1.1.4 Precio. Hace referencia a lo que el comprador ofrece a cambio de obtener un producto. Cabe anotar que esta variable suele ser la más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing como también es el elemento que cambia con mayor rapidez.

Los vendedores elevan o bajan los precios con frecuencia y facilidad que lo que pueden cambiar otras variables de la mezcla de marketing. El precio representa una importante arma de competitividad y resulta fundamental para la organización como un todo, porque, multiplicando por el número de unidades vendidas, es igual al ingreso total de la empresa.

La tarjeta de crédito maneja un interés mensual del 2,3%, con una cuota de manejo al momento de financiar de \$9.000 pesos. Es importante mencionar que maneja descuentos del 10% en la primera compra, adicional a esto los tarjeta habientes pueden acceder a descuentos adicionales que almacenes LA 14 disponga.

Se maneja condiciones de crédito de acuerdo al perfil del cliente, si empleado, persona independiente, pensionados, transportista se realiza solicitud de documentos de soporte para el análisis del crédito, con el fin de aprobar tarjeta de crédito marca propia LA 14.

Los periodos de pago se manejan según los grupos, Grupo 1: Fecha límite de pago 17 de cada mes, fecha de corte último día hábil del mes o día hábil posterior y grupo 2: Fecha límite de pago 4 de cada mes, fecha de corte día 15 de cada mes o día hábil posterior.

7. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

7.1 FASE 0. APOYAR Y CONSOLIDAR LOGÍSTICAMENTE EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO DE LA TARJETA DE CRÉDITO MARCA PROPIA LA 14.

Cumplimiento primer objetivo: Identificar los inconvenientes, deficiencias que ha presentado en la promoción de la tarjeta de crédito por parte de la fuerza de ventas contratada.

El producto Tarjeta de Crédito marca propia LA 14 no se encuentra estructurado, los procesos estaban siendo mal ejecutados, había pérdida de información y desconocimiento de roles y responsabilidades del personal involucrado; por tal motivo mediante el apoyo logístico el cual consistió en el acompañamiento a la fuerza de ventas en los Stands, soporte en la consolidación y la identificación de mejoras para la estabilización de la puesta en marcha de este nuevo producto, se realiza una matriz de procedimientos de la Tarjeta de Crédito documentando paso a paso los procesos para el diseño de un manual nombrado Manual de Tarjeta de Crédito LA 14 para todos los involucrados, siendo este una herramienta de apoyo que brinde un amplio conocimiento de la operatividad de Tarjeta de Crédito.

A continuación se ilustra sin datos la estructuración identificada de procesos de operatividad de la Tarjeta de crédito LA 14, toda vez que, esta información se considera confidencial para la compañía. En el esquema se ilustra cuatro tipos de niveles, en el nivel uno se hace referencia a los procesos, en el nivel dos se hace referencia a los subprocesos, el nivel 3 se encuentran las actividades y en el nivel cuatro las tareas. (Ver Anexo A: Proceso de Tarjeta de Crédito)

Posterior a esto se realiza el levantamiento de información del sistema administrativo de riesgo operativo, SARO, en cada uno de los procesos, en el cual se identifican los eventos en las matrices por fraudes internos, por fraude externos, relaciones laborales, matriz de clientes, eventos por daños a activos físicos, eventos por fallas tecnológicas, eventos de administración y ejecución de procesos; herramienta que le permitirá a la Gerencia de Tarjeta de Crédito elaborar un plan estratégico con el fin de mitigar el riesgo por los eventos de fraude y no ocasionar pérdidas monetarias o legales a la compañía .

A continuación se ilustran las matrices de la identificación de los eventos de riesgos operativo para el producto Tarjeta de crédito La 14, es importante mencionar que no se observara en detalle la información por motivos confidenciales, no obstante se informa que se identificaron en total 106 eventos de fraude en las matrices de Riesgo operativo.

En la matriz por fraude interno se identifican 32 eventos (30%), en la matriz por fraude externo se identifican 15 eventos (14%), en la matriz por relaciones laborales se identifican 5 eventos (5%), en la matriz por clientes se identifican 15 eventos (14%), en la matriz por activos físicos se identifican 7 eventos (7%), en la matriz por fallas tecnológicas se identifican 14 eventos (13%) y en la matriz por ejecución y administración de procesos se identifican 18 eventos (17%).

Cuadro 1. Caracterización

GIROS Y FINANZAS C.F.C S.A.		CODIGO:		
SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGO OPERACIONAL		FECHA:		
Caracterización del proceso:	TARJETA DE CREDITO LA 14		VERSIÓN:	
Objetivo del proceso :			ESTADO:	
Alcance del proceso :	Ciclo completo de producto Tarjeta de Crédito			
PROVEEDORES	ENTRADAS (INSUMOS)	PROCESOS	SALIDAS (PRODUCTOS)	CLIENTES FINALES
INFORMACION CONFIDENCIAL POR TAL MOTIVO NO SE OBSERVA	INFORMACION CONFIDENCIAL POR TAL MOTIVO NO SE OBSERVA	INFORMACION CONFIDENCIAL POR TAL MOTIVO NO SE OBSERVA	INFORMACION CONFIDENCIAL POR TAL MOTIVO NO SE OBSERVA	INFORMACION CONFIDENCIAL POR TAL MOTIVO NO SE OBSERVA
RESPONSABLES DEL PROCESO	REQUISITOS A CUMPLIR (NORMAS)	DOCUMENTOS QUE GENERA EL PROCESO	INDICADORES DEL PROCESO	REGISTROS
INFORMACION CONFIDENCIAL POR TAL MOTIVO NO SE OBSERVA	INFORMACION CONFIDENCIAL POR TAL MOTIVO NO SE OBSERVA	INFORMACION CONFIDENCIAL POR TAL MOTIVO NO SE OBSERVA	INFORMACION CONFIDENCIAL POR TAL MOTIVO NO SE OBSERVA	INFORMACION CONFIDENCIAL POR TAL MOTIVO NO SE OBSERVA
PREPARADA POR: U.R.O :	REVISADA POR: U.R.O:		APROBADA POR: G.N.O. :	
FECHA:	FECHA:		FECHA:	

Cuadro 2. Eventos por fraude interno

GIROS Y FINANZAS CFC S.A.										CÓDIGO:
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERACIONAL										FECHA:
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO										FECHA:
Unidad de Negocio:	Servicios comerciales de Colocación									VERSIÓN:
Línea de Negocio:	Tarjeta de Crédito la 14									ESTADO:
Proceso:	Vinculación Cliente TC la 14									ESTADO:
Alcance:	Ciclo completo de producto Tarjeta de Crédito									ESTADO:
EVENTOS POR FRAUDE INTERNO										
Identificación FI	Medición				Control					
	Nivel de riesgo operativo				Calidad de gestión					
ACTIVIDAD/ Descripción del riesgo inherente	Peso del evento por cada tipo de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Magnitud del impacto	Nivel de riesgo Inherente	Calificación por categoría	Controles	Tipo de medidas de control	Efectividad del control	Calificación por evento	
PREPARADA POR: U.R.O :	REVISADA POR: U.R.O:				APROBADA POR: G.N.O. :					
FECHA:	FECHA:				FECHA:					

Cuadro 3. Eventos por fraude externo.

GIROS Y FINANZAS CFC S.A.										CÓDIGO:
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERACIONAL										FECHA:
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO										FECHA:
Unidad de Negocio:	Servicios comerciales de Colocación									VERSIÓN:
Línea de Negocio:	Tarjeta de Crédito la 14									ESTADO:
Proceso:	Vinculación Cliente TC la 14									ESTADO:
Alcance:	Ciclo completo de producto Tarjeta de Crédito									ESTADO:
EVENTOS POR FRAUDE EXTERNO										
Identificación FI	Medición				Control					
	Nivel de riesgo operativo				Calidad de gestión					
ACTIVIDAD/ Descripción del riesgo inherente	Peso del evento por cada tipo de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Magnitud del impacto	Nivel de riesgo Inherente	Calificación por categoría	Controles	Tipo de medidas de control	Efectividad del control	Calificación por evento	
PREPARADA POR: U.R.O :	REVISADA POR: U.R.O:				APROBADA POR: G.N.O. :					
FECHA:	FECHA:				FECHA:					

Cuadro 4. Eventos por relaciones laborales.

GIROS Y FINANZAS CFC S.A.										CÓDIGO:
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERACIONAL										FECHA:
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO										FECHA:
Unidad de Negocio:	Servicios comerciales de Colocación									VERSIÓN:
Línea de Negocio:	Tarjeta de Crédito la 14									ESTADO:
Proceso:	Vinculación Cliente TC la 14									ESTADO:
Alcance:	Ciclo completo de producto Tarjeta de Crédito									ESTADO:
EVENTOS POR RELACIONES LABORALES										
Identificación FI	Medición				Control					
	Nivel de riesgo operativo				Calidad de gestión					
ACTIVIDAD/ Descripción del riesgo inherente	Peso del evento por cada tipo de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Magnitud del impacto	Nivel de riesgo Inherente	Calificación por categoría	Controles	Tipo de medidas de control	Efectividad del control	Calificación por evento	
PREPARADA POR: U.R.O :	REVISADA POR: U.R.O:				APROBADA POR: G.N.O. :					
FECHA:	FECHA:				FECHA:					

Cuadro 5. Eventos por clientes.

GIROS Y FINANZAS CFC S.A.										CÓDIGO:	
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERACIONAL										FECHA:	
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO											
Unidad de Negocio:	Servicios comerciales de Colocación									VERSIÓN:	
Línea de Negocio:	Tarjeta de Crédito la 14										
Proceso:	Vinculación Cliente TC la 14									ESTADO:	
Alcance:	Ciclo completo de producto Tarjeta de Crédito										
EVENTOS POR CLIENTES											
Identificación FI	Medición				Control						
	Nivel de riesgo operativo				Calidad de gestión						
ACTIVIDAD/ Descripción del riesgo inherente	Peso del evento por cada tipo de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Magnitud del impacto	Nivel de riesgo inherente	Calificación por categoría	Controles	Tipo de medidas de control	Efectividad del control	Calificación por evento		
PREPARADA POR: U.R.O :			REVISADA POR: U.R.O:			APROBADA POR: G.N.O. :					
FECHA:			FECHA:			FECHA:					

Cuadro 6. Eventos por activos físicos.

GIROS Y FINANZAS CFC S.A.										CÓDIGO:	
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERACIONAL										FECHA:	
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO											
Unidad de Negocio:	Servicios comerciales de Colocación									VERSIÓN:	
Línea de Negocio:	Tarjeta de Crédito la 14										
Proceso:	Vinculación Cliente TC la 14									ESTADO:	
Alcance:	Ciclo completo de producto Tarjeta de Crédito										
EVENTOS POR ACTIVOS FÍSICOS											
Identificación FI	Medición				Control						
	Nivel de riesgo operativo				Calidad de gestión						
ACTIVIDAD/ Descripción del riesgo inherente	Peso del evento por cada tipo de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Magnitud del impacto	Nivel de riesgo inherente	Calificación por categoría	Controles	Tipo de medidas de control	Efectividad del control	Calificación por evento		
PREPARADA POR: U.R.O :			REVISADA POR: U.R.O:			APROBADA POR: G.N.O. :					
FECHA:			FECHA:			FECHA:					

Cuadro 7. Eventos Fallas tecnológicas.

GIROS Y FINANZAS CFC S.A.										CÓDIGO:	
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERACIONAL										FECHA:	
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO											
Unidad de Negocio:	Servicios comerciales de Colocación									VERSIÓN:	
Línea de Negocio:	Tarjeta de Crédito la 14										
Proceso:	Vinculación Cliente TC la 14									ESTADO:	
Alcance:	Ciclo completo de producto Tarjeta de Crédito										
FALLAS TECNOLÓGICAS											
Identificación FI	Medición				Control						
	Nivel de riesgo operativo				Calidad de gestión						
ACTIVIDAD/ Descripción del riesgo inherente	Peso del evento por cada tipo de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Magnitud del impacto	Nivel de riesgo inherente	Calificación por categoría	Controles	Tipo de medidas de control	Efectividad del control	Calificación por evento		
PREPARADA POR: U.R.O :			REVISADA POR: U.R.O:			APROBADA POR: G.N.O. :					
FECHA:			FECHA:			FECHA:					

Cuadro 8. Eventos por ejecución y administración de procesos.

GIROS Y FINANZAS CFC S.A.									CÓDIGO:
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERACIONAL									FECHA:
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO									
Unidad de Negocio:	Servicios comerciales de Colocación							VERSIÓN:	
Línea de Negocio:	Tarjeta de Crédito la 14								
Proceso:	Vinculación Cliente TC la 14							ESTADO:	
Alcance:	Ciclo completo de producto Tarjeta de Crédito								
EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS									
Identificación FI	Medición				Control				
	Nivel de riesgo operativo				Calidad de gestión				
ACTIVIDAD/ Descripción del riesgo inherente	Peso del evento por cada tipo de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Magnitud del impacto	Nivel de riesgo inherente	Calificación por categoría	Controles	Tipo de medidas de control	Efectividad del control	Calificación por evento
PREPARADA POR: U.R.O.:			REVISADA POR: U.R.O.:			APROBADA POR: G.N.O.:			
FECHA:			FECHA:			FECHA:			

Con el fin de identificar inconvenientes y deficiencias que se presentan en la fuerza de ventas contratada, se realiza visitas de auditoria sorpresivas, observando falencias las cuales se informan a la Gerente de Tarjeta de Crédito por medio de reportes de visita semanales, esta información se suministra con el objetivo de fortalecer la fuerza de venta, la cual se encuentra con desconocimiento en procesos, conocimiento del cliente y con problemas de ambiente laboral, es importante mencionar que se entregan propuestas las cuales son aprobadas por la Gerencia como el diseño de formatos de control consolidados en un archivo, seguimiento a los ajustes administrativos y capacitaciones para el personal de fuerza de ventas.

- Se observaron daños de los archivadores del Stand, toda vez que se encuentran en mal estado, es decir, pérdidas de tornillos, cerraduras dañadas dejando expuestos los documentos de los clientes y ocasionando que la fuerza de venta maneje información de clientes en cajas expuestas al público.
- Se observo mal adecuación e imperfecciones en los Stands, tubo de energía y cableado suelto obstaculizando el paso de los asientos móviles, el cual ha ocasionado caídas a los promotores.
- Incomunicación por falta de Internet y teléfono, de igual forma el material de apoyo como celulares para las consultas de datacrédito por Wap se encuentra inutilizado para algunos promotores, inconvenientes que generan perdida de clientes y tiempos muertos por espera de ajuste de celulares en dirección general.

- Se observo a la fuerza de venta captando clientes en grupos, lo cual es una tarea individual con el fin de vincular mayores clientes al día.
- Incumplimiento de horarios, se observo el ingreso laboral de promotores tardes y realización de cambios de horarios inapropiados por parte de los supervisores, los cuales no son informados a la Gerencia de Tarjeta de Crédito. Por tal motivo es aprobaba propuesta presentada a la Gerencia de Tarjeta de crédito de llevar un control a través del envío del formato de Horario laboral semanalmente vía e-mail como también las planillas de la semana firmadas por supervisor de almacén La 14 físicas a funcionario responsable en la Gerencia de Tarjeta de Crédito.

A continuación se ilustra el formato de horario laboral entregado a cada supervisor de Tarjeta de Crédito LA 14, en el cual deben informar el horario de trabajo de la semana de cada una de las personas de la fuerza de ventas:

Cuadro 9. Formato horario laboral

CAMPO INGRESO DE NOMBRE STAND LA 14 SEMANA DEL __ AL __ DE __ DEL 20__							
ASESOR	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Ejemplo 1	9:00 A 6:00	DESCANSA	9.00 A 6:00	9.00 A 6:00	9.00 A 6:00	9.00 A 6:00	9.00 A 6:00
Ejemplo 2	12.00 A 8.00	12.00 A 8.00	12.00 A 8.00	DESCANSA	12.00 A 8.00	12.00 A 8.00	12.00 A 8.00
Ejemplo 3	9:00 A 6:00	9:00 A 6:00	9:00 A 6:00	9:00 A 6:00	9:00 A 6:00	9:00 A 6:00	9:00 A 6:00

- Se identifico que todos los Stands realizan distintos controles, registrando información con diferentes tipologías en formatos como inconsistencias en formato de vinculación de cliente y documentos soportes, bitácora de tarjetas recibidas, tarjetas en bóveda, tarjetas entregadas, consultas wap, relación documentos de clientes, devolución de documentos, remisión de documentos a Dirección general. Cabe anotar que se diseño en un archivo de Excel consolidando de los formatos, el cual fue aprobado por la gerencia de Tarjeta de Crédito para los controles antes mencionados, haciendo entrega de este archivo a cada uno de los supervisores y exigiendo el cumplimiento de registro de datos en dicho formato, con el objetivo de estandarizar y no seguir manejando distinta información. (Ver Anexo B: Formatos de Relación).

- Se observo en el seguimiento de captación de clientes que los promotores solo presentan un conocimiento básico sobre el proceso de vinculación, es importante informar que algunos promotores no se encuentran en capacidad de realizar una apropiada captura de clientes, toda vez que, muestran temor al informar los beneficios y características del producto y al momento de dirigirse al cliente no saben como hacerlo importunándolo en sus compras.
- Se observo también que los promotores no realizan un filtro adecuado, adelantándose a realizar consultas datacrédito antes de hacer las preguntas que le permiten a los promotores conocer si el cliente cumple con el perfil para adquirir la Tarjeta de Crédito LA 14, obteniendo como resultado perfil de clientes Negativo y/o clientes que solo desean conocer su estado en datacrédito. Para mejorar dicho proceso con los promotores y no incurrir en costos por inadecuada filtración por parte de la fuerza de ventas, se realiza un formato el cual debe ser utilizado en el momento de ingreso del personal como ayuda didáctica. Cabe anotar que se diseño un formato para el personal de entrega tarjeta. Ver Anexo C. Formato Ayuda Entrega.

A continuación se ilustra el formato como herramienta didáctica para los promotores:

Cuadro 10. Formato Ayuda Ventas.

GIROS Y FINANZAS CFC S.A. AYUDA VENTAS Y PROCEDIMIENTOS - TARJETA DE CRÉDITO MARCA LA 14 -V 1.0 - Uso exclusivo promotores DIRECCIÓN DE RIESGO OPERATIVO - OYM- ENTRENAMIENTO		
PREVENTA - Paso 1: infórmele al cliente los beneficios que tiene la tarjeta.		
BENEFICIOS	a. 10% de descuento en la primera compra con la tarjeta La 14, (se hace efectivo en el momento de facturar en cualquier caja de La 14). No es acumulable con otras promociones de La 14.	
	b. Cash Back (devolución del 3% cada 6 meses liquidable sobre las compras financiadas en ese periodo*el tarjeta habiente debe estar al día en el pago de sus cuotas)	
	c. Acceso a promociones especiales realizadas por los almacenes la 14	
	d. Recaudos de pagos por la red de oficinas de Giros y Finanzas y próximamente en cajas de La 14 *solo en efectivo y código de barras	
	e. Pago a un mes no genera intereses* (*solo se efectuara el pago de la cuota de manejo)	
PREVENTA - Paso 2: Infórmele al cliente las características que tiene la tarjeta La 14		
CARACTERÍSTICAS	a. Sistema de pago por cuota fija mensual , de acuerdo con la capacidad de pago de cada cliente. (6 % del cupo global aprobado)	
	b. Es una tarjeta que sirve como medio de pago de contado a un mes y/o financiación automática a 36 meses , lo cual lo decide el Tarjetahabiente al momento que realiza el pago con su estado de cuenta, si elige pagar sólo la cuota fija y no el saldo total utilizado.	
	c. Es una TC cerrada marca propia La 14, de uso exclusivo en Almacenes La 14 de todo el país.	
	d. Cuota de manejo mensual de \$9.000 (solo se cobra si hay consumos y si tiene saldo a financiar)	
	e. Es un cupo de crédito rotativo	
	f. La consulta de estado de cuenta se puede hacer por la página web	
	g. No permite avances en efectivos	
	h. Entrega de tarjeta en tiempo máximo a 72 horas en oficinas de Giros y Finanzas	
MERCADO OBJETIVO Y DOCUMENTOS REQUISITOS PARA ESTUDIO		
EMPLEADOS	Contrato a término indefinido : Requiere antigüedad mínima de 6 meses	CARTA LABORAL, en original, no mayor a un mes , donde se especifique fecha de ingreso, salario, cargo, tipo de contrato.
	Contrato a término fijo o temporal :Requiere: antigüedad mínima 12 meses	Copia de CERTIFICADO de ingresos y retenciones del año inmediatamente anterior
JUBILADOS	FOTOCOPIA de los desprendibles de las últimas tres mesadas pensionales	

➤ Se observo una inapropiada utilización de los recursos de papelería, realiza publicidad propia, imprimen solicitudes escaneadas incurriendo en sobre costos de papelería, como también en la publicidad, toda vez que acaban muy rápido el material publicitario como lapiceros, flyers, tarjetas telefónicas y libretas. Para mejorar este incidente ocasionado se realiza un control de suministro de papelerías, mediante un análisis de distribución de material P.O.P para cada uno de los Stands.

A continuación se observara la propuesta de mejoramiento para optimizar material P.O.P en los Stands, dicha propuesta fue presentada y aprobada a la Gerencia de tarjeta de crédito y posteriormente a la Gerencia de Mercadeo:

El siguiente cuadro Diseño de formato historial de solicitudes radicadas a fábrica de crédito

Cuadro 11. Formato de solicitudes aprobadas por mes

Campo de ingreso de nombre del Stand la 14		
MES	AÑO	SOLICITUDES APROBADOS AL MES
NOVIEMBRE	2007	
DICIEMBRE	2007	
ENERO	2008	
FEBRERO	2008	
MARZO	2008	
ABRIL	2008	
MAYO	2008	
JUNIO	2008	
JULIO	2008	

Los siguientes cuadros que se anexan a continuación especifican el. Es importante mencionar que la Gerencia de Mercadeo presento un stock en inventarios de 950 libretas y 240 lapiceros mensual para entregar a los clientes aprobados en el periodo Agosto - Diciembre del 2008 estos se distribuyeron según el promedio ponderado de aprobaciones mensuales por cada Stand:

La distribución en el Stand de Avenida Sexta según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Diciembre de 2007 a julio de 2008 fue de 129 libretas y 33 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 108 aprobaciones con un promedio ponderado del 14%. Ver cuadro 12.

Cuadro 12. Distribución de material POP a Stand Av. Sexta

MES	AÑO	SOLICITUDES APROBADOS AL MES	PROMEDIOS	PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	0			950	240
DICIEMBRE	2007	95				
ENERO	2008	198				
FEBRERO	2008	68	108	14%	129	33
MARZO	2008	86				
ABRIL	2008	93				
MAYO	2008	109				
JUNIO	2008	107				
JULIO	2008	107				
TOTAL DEL MES		863				

La distribución en el Stand de Centro según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Diciembre de 2007 a julio de 2008 fue de 110 libretas y 28 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 92 aprobaciones mensuales con un promedio ponderado del 12%. Ver cuadro 13

Cuadro 13. Distribución de material POP a Stand Centro.

MES	AÑO	SOLICITUDES APROBADOS AL MES	PROMEDIOS	PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	0				
DICIEMBRE	2007	48				
ENERO	2008	123				
FEBRERO	2008	82				
MARZO	2008	69	92	12%	110	28
ABRIL	2008	133				
MAYO	2008	110				
JUNIO	2008	72				
JULIO	2008	100				
TOTAL DEL MES		737				

La distribución en el Stand de Cosmocentro según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Diciembre de 2007 a julio de 2008 fue de 106 libretas y 27 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 88 aprobaciones mensuales con un promedio ponderado del 11%. Ver cuadro 14.

Cuadro 14. Distribución de material POP a Stand Cosmocentro

MES	AÑO	SOLICITUDES APROBADOS AL MES	PROMEDIOS	PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	FUE PRUEBA				
DICIEMBRE	2007	97				
ENERO	2008	141				
FEBRERO	2008	100				
MARZO	2008	97	88	11%	106	27
ABRIL	2008	83				
MAYO	2008	66				
JUNIO	2008	71				
JULIO	2008	51				
TOTAL DEL MES		706				

La distribución en el Stand de Pasoancho según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Diciembre de 2007 a julio de 2008 fue de 100 libretas y 25 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 83 aprobaciones mensuales con un promedio ponderado del 11%. Ver cuadro 15.

Cuadro 15. Distribución de material POP a Stand Pasoancho.

MES	AÑO	SOLICITUDES APROBADOS AL MES	PROMEDIOS	PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	0				
DICIEMBRE	2007	62				
ENERO	2008	176				
FEBRERO	2008	95				
MARZO	2008	57	83	11%	100	25
ABRIL	2008	80				
MAYO	2008	45				
JUNIO	2008	82				
JULIO	2008	70				
TOTAL DEL MES		667				

La distribución en el Stand de Valle del Lili según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Enero a julio de 2008 fue de 75 libretas y 19 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 62 aprobaciones mensuales con un promedio ponderado del 8%. Ver cuadro 16.

Cuadro 16. Distribución de material POP a Stand Valle del Lili.

MES	AÑO	APROBADAS	PROMEDIOS	PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	0				
DICIEMBRE	2007	0				
ENERO	2008	108				
FEBRERO	2008	60				
MARZO	2008	38	62	8%	75	19
ABRIL	2008	39				
MAYO	2008	44				
JUNIO	2008	63				
JULIO	2008	84				
TOTAL DEL MES		436				

La distribución en el Stand de Buenaventura según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Febrero a julio de 2008 fue de 69 libretas y 17 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 57 aprobaciones mensuales con un promedio ponderado del 7%. Ver cuadro 17.

Cuadro 17. Distribución de material POP a Stand Buenaventura.

MES	AÑO	SOLICITUDES APROBADOS AL MES	PROMEDIOS	PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	0				
DICIEMBRE	2007	0				
ENERO	2008	0				
25-29 FEBRERO	2008	9				
MARZO	2008	53				
ABRIL	2008	47	57	7%	69	17
MAYO	2008	51				
JUNIO	2008	79				
JULIO	2008	56				
TOTAL DEL MES		295				

La distribución en el Stand de Calima según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Enero a julio de 2008 fue de 150 libretas y 38 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 125 aprobaciones mensuales con un promedio ponderado del 16%. Ver cuadro 18.

Cuadro 18. Distribución de material POP a Stand Calima.

MES	AÑO	SOLICITUDES APROBADOS AL MES	PROMEDIOS	PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	0				
DICIEMBRE	2007	0				
ENERO	2008	207				
FEBRERO	2008	125				
MARZO	2008	110				
ABRIL	2008	125	125	16%	150	38
MAYO	2008	116				
JUNIO	2008	100				
JULIO	2008	95				
TOTAL DEL MES		878				

La distribución en el Stand de Pereira según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Enero a julio de 2008 fue de 35 libretas y 9 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 29 aprobaciones mensuales con un promedio ponderado del 4%. Ver cuadro 19.

Cuadro 19. Distribución de material POP a Stand Pereira.

MES	AÑO	SOLICITUDES APROBADOS AL MES	PROMEDIOS	PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	0				
DICIEMBRE	2007	0				
ENERO	2008	39				
FEBRERO	2008	10				
MARZO	2008	38				
ABRIL	2008	31	29	4%	35	9
MAYO	2008	31				
JUNIO	2008	28				
JULIO	2008	27				
TOTAL DEL MES		204				

La distribución en el Stand de Manizales según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Marzo a Julio de 2008 fue de 68 libretas y 17 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 56 aprobaciones mensuales con un promedio ponderado del 7%. Ver cuadro 20.

Cuadro 20. Distribución de material POP a Stand Manizales.

MES	AÑO	SOLICITUDES NEGADAS AL MES	PROMEDIOS	PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	0				
DICIEMBRE	2007	0				
ENERO	2008	0				
FEBRERO	2008	0				
MARZO	2008	19				
ABRIL	2008	69	56	7%	68	17
MAYO	2008	77				
JUNIO	2008	81				
JULIO	2008	36				
TOTAL DEL MES		282				

La distribución en el Stand de Tulua según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Febrero a julio de 2008 fue de 68 libretas y 17 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 57 aprobaciones mensuales con un promedio ponderado del 8%. Ver cuadro 21.

Cuadro 21. Distribución de material POP a Stand Tulúa.

MES	AÑO	SOLICITUDES APROBADOS AL MES	PROMEDIOS	PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	0				
DICIEMBRE	2007	0				
ENERO	2008	0				
FEBRERO	2008	53				
MARZO	2008	72				
ABRIL	2008	71	57	7%	68	17
MAYO	2008	57				
JUNIO	2008	46				
JULIO	2008	41				
TOTAL DEL MES		340				

La distribución en el Stand de Palmira según su participación del total de promedios de aprobaciones mensuales entre Febrero a Julio de 2008 fue de 40 libretas y 10 lapiceros a distribuir, toda vez que, se observa un promedio mensual de 33 aprobaciones mensuales con un promedio ponderado del 4%. Ver cuadro 22.

Cuadro 22. Distribución de material POP a Stand Palmira.

MES	AÑO	SOLICITUDES APROBADOS AL MES		PROMEDIO PONDERADO	LIBRETAS MENSUAL A DISTRIBUIR	LAPICEROS MENSUAL A DISTRIBUIR
NOVIEMBRE	2007	0				
DICIEMBRE	2007	0				
ENERO	2008	0				
FEBRERO	2008	41				
MARZO	2008	46				
ABRIL	2008	33	33	4%	40	10
MAYO	2008	34				
JUNIO	2008	23				
JULIO	2008	23				
TOTAL DEL MES		200				

- El personal de los almacenes LA 14 no divulgan información de la TC al momento de cancelar las compras, de igual forma murmuran las inconformidades presentadas por otros clientes con la tarjeta, creando un mal ambiente con las tarjeta de crédito.
- Se observan sobrecostos en consultas de datacrédito no radicadas, situación que conllevo a un análisis de las consultas realizadas durante el mes de noviembre a corte del 16 de junio del 2008. Ver Anexo D. Reporte Costos Consultas Datacrédito.
- Inconvenientes entre compañeros de trabajo, los promotores manifiestan inconformidades con supervisores.
- Inconvenientes de visibilidad de los Stands de TC, toda vez que se encuentran en lugares donde no es visible al público, tienen productos como televisores plasmas que los obstaculiza visión de los clientes.

7.2 FASE I Y FASE II. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE TARJETA DE CRÉDITO LA 14 Y MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTIÓN COMERCIAL.

Cumplimiento segundo, tercer y cuarto objetivos:

- Determinar las causas que no han permitido el cumplimiento de metas de colocaciones real de la tarjeta de crédito la 14.
- identificar las causas que se han presentado para que una parte importante de los clientes hayan devuelto la tarjeta después de haber sido entregada.
- Determinar las razones por las cuales los clientes aprobados no han utilizado la tarjeta de crédito.

Con el fin de descartar que la fuerza de venta esté realizando un mal proceso de filtración de perfil de cliente y ser éste uno de los grandes factores por el cual no se cumplen las metas de colocación por promotor, se analiza posibles razones estas son:

7.2.1 Análisis consultas datacrédito sin radicar. se solicito a los supervisores el diligenciamiento del formato para el control de consultas Datacrédito con el fin de conocer el comportamiento de las consultas realizadas por los promotores en cada uno de los Stand de Tarjeta de Crédito. Es importante aclarar que las consultas en centrales de riesgo liderada por los promotores es uno de los procesos de preventa, toda vez que, permite conocer si el cliente puede seguir con el proceso de vinculación y solicitar la tarjeta de crédito marca propia la 14; este reporte automáticamente pasa a guardarse en los archivos de la compañía en el área de Fabrica de crédito para hacer el respectivo análisis de crédito para aprobar la tarjeta de crédito.

A continuación se ilustra el formato con el que se trabajo para recopilar la información:

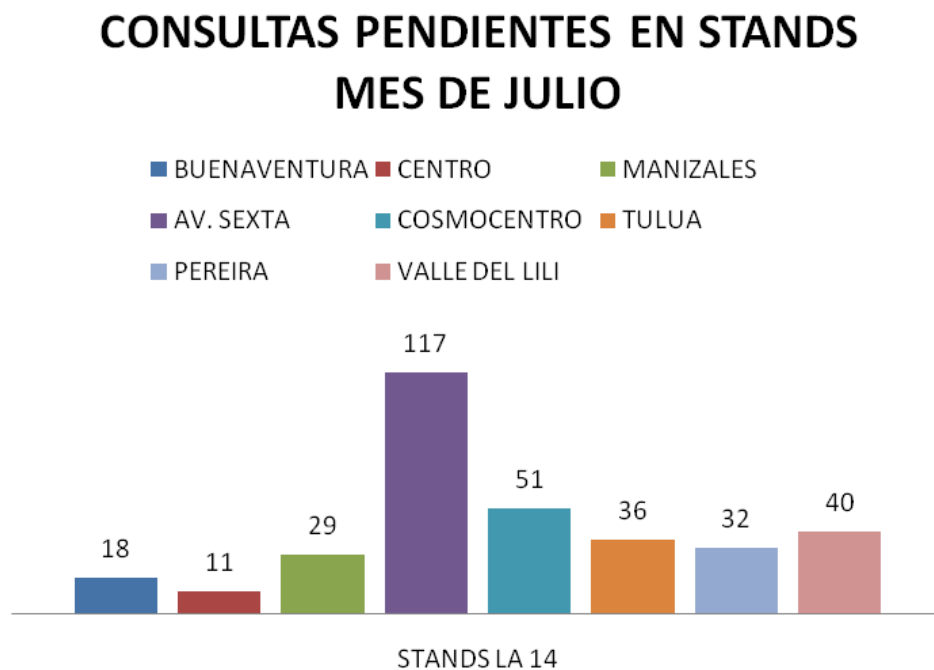
Cuadro 23. Formato control consultas datacrédito realizadas

CONTROL CONSULTAS DATA CREDITO REALIZADAS											
DIAS DEL MES DE JULIO		TOTAL CONSULTAS REALIZADAS	RADICADAS				SIN RADICAR				OBSERVACION DEL POR QUE NO SE RADICO ESE DIA
			TIPO A	TIPO B	TIPO N	TIPO S	TIPO N	TIPO A	TIPO B	TIPO S	
LUNES	DD/MM/AA										
MARTES	DD/MM/AA										
MÉRCOLES	DD/MM/AA										
JUEVES	DD/MM/AA										
VIERNES	DD/MM/AA										
SÁBADO	DD/MM/AA										
DOMINGO	DD/MM/AA										
LUNES	DD/MM/AA										
MARTES	DD/MM/AA										
MÉRCOLES	DD/MM/AA										
JUEVES	DD/MM/AA										
VIERNES	DD/MM/AA										
SÁBADO	DD/MM/AA										
DOMINGO	DD/MM/AA										
LUNES	DD/MM/AA										
MARTES	DD/MM/AA										
MÉRCOLES	DD/MM/AA										
JUEVES	DD/MM/AA										
VIERNES	DD/MM/AA										
SÁBADO	DD/MM/AA										
DOMINGO	DD/MM/AA										
LUNES	DD/MM/AA										
MARTES	DD/MM/AA										
MÉRCOLES	DD/MM/AA										

La siguiente figura informa las cifras totales del mes de julio de consultas sin radicar, cabe anotar que en este informe no se relaciona el Stand de la TC LA 14 de calima y Palmira, toda vez que este Stand informa que no maneja consultas sin radicar y Palmira la información nunca le llegó por los inconvenientes de falta de Internet y teléfono.

Av. Sexta, presenta el mayor índice de consultas pendientes con un porcentaje de participación del 35%, siendo este el Stand para comenzar con seguimiento a los promotores.

Figura 2. Consultas pendientes en Stands del mes de julio de 2008



En el cuadro 24 se observa las cifras totales de consultas pendientes por radicar en cada uno de los Stands, es importante mencionar que el total de consultas es de 334 lo cual es una alarma para hacer seguimiento con cada uno de los supervisores, es de aclarar que en el cuadro no se incluyen Consultas en Centrales de Riesgo con reporte tipo N.

Av. Sexta, presenta un índice mayor de consultas pendientes 35%, cabe anotar que el 48, 7% son tipo B independiente con una cifra 57 consultas, se realizara seguimiento con el supervisor a fin de mes.

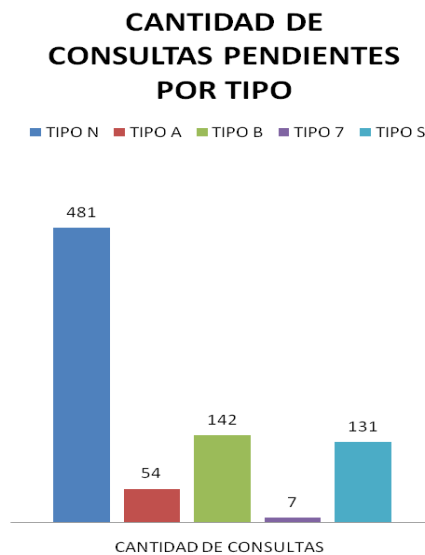
Centro es el Stand con menos solicitudes pendientes de consultas si radicarcon un 3%, cabe anotar que es una plaza que maneja mucho la gestion empresarial y las solicitudes pendientes que estan son solo tipo S.

Cuadro 24. Total consultas datacrédito sin radicar

STAND	TOTAL SIN RADICAR	%
BUENAVENTURA	18	5%
CENTRO	11	3%
MANIZALES	29	9%
AV. SEXTA	117	35%
COSMOCENTRO	51	15%
TULUA	36	11%
PEREIRA	32	10%
VALLE DEL LILI	40	12%

A continuación se ilustra en detalle las consultas pendientes por tipo, la figura indica que hay un gran indice de consulta wap Tipo N, el cual se debe de tratar con cada uno de los supervisores para hacer mas efectivo el proceso de los promotores al filtrar, toda vez que, se incurre en costos los cuales disminuirian al momento de realizar un buen filtro antes de realizar la consulta Wap. Ver figura 3.

Figura 3. Cantidad de consultas pendientes por tipo.



El cuadro 25 indica la cantidad de consultas pendientes por tipo en los Stand y el porcentaje de participación, observándose un gran índice de consultas tipo N 59% del total de consultas realizadas, lo cual afirma que no se realiza un adecuado filtro de perfil de cliente. Cabe anotar que estas consultas no se podrán radicar, toda vez que, el cliente obtuvo una calificación negativa.

Se menciona que el Stand de avenida sexta tiene un alto índice de consultas pendientes de mercado meta 35%, las cuales son personas que la empresa puede captar después de realizarles un estudio de crédito con el fin aprobarles la tarjeta de crédito, es importante afirmar que este Stand de tarjeta de crédito presenta un total de 259 consultas datacrédito sin radicar de las cuales el 55% corresponde a Calificación Negada y el 45% corresponden a las consultas no radicadas por falta de documentación soporte del cliente, situación contraria en los Stand de Buenaventura y centro que tiene un porcentaje de participación de cinco y tres por ciento respectivamente.

Cabe anotar que estos dos Stands Buenaventura y Centro no son precisamente los que mayor flujo de clientes presenta en el almacén. Es de resaltar que siendo Centro el Stand de menor probabilidad de aplicar con el perfil de cliente a comparación con los demás Stands, tiene un bajo porcentaje de consultas tipo N.

Cadro 25. Detallado de consultas pendientes por Stand

STAND	TIPO N	%	TIPO A	TIPO B	TIPO S	TIPO 7	TOTAL CONSULTAS MERCADO META	% PARTICIPACION DE PENDIENTS POR STAND
AVENIDA SEXTA	142	30%	5	57	55		117	35%
BUENAVENTURA	57	12%	6	1	11		18	5%
CENTRO	86	18%	0	0	11		11	3%
COSMOCENTRO	52	11%	10	17	17		44	13%
MANIZALES	56	12%	9	12	8	7	36	11%
PEREIRA	23	5%	9	13	10		32	10%
TUTUAL	21	4%	6	21	9		36	11%
VALLE DEL LILI	44	9%	9	21	10		40	12%
TOTAL	481	100%	54	142	131	7	334	100%
% PARTICIPACION	59%		16%	43%	39%	2%	41%	

7.2.2 Análisis comportamiento solicitudes de Tarjeta de crédito radicadas a fabrica de crédito

7.2.2.1 Análisis estadísticas Tarjeta de crédito noviembre 26 a Julio 31 de 2008. Durante el primer semestre del 2008 de la tarjeta de crédito, se realizó la observación del comportamiento de las solicitudes radicadas a Fábrica de crédito el cual indica que un gran porcentaje de las solicitudes radicadas son negadas 53%, por tal motivo el cumplimiento de metas se ve afectado, cabe anotar que la razón por la cual este índice de negación es tan alto es porque el cliente no cumple con el perfil y no puede adquirir la tarjeta de crédito por políticas de la Compañía. A continuación se ilustra un cuadro con el comportamiento de aprobaciones, negaciones y solicitudes pendientes.

Cuadro 26. Participación de comportamiento solicitudes radicadas a Fábrica de Crédito.

SOLICITUDES	TOTAL	%
APROBADAS	5596	47%
NEGADAS	6409	53%
PENDIENTES	6	0%
TOTAL	12011	100%

Es importante resaltar que en el tiempo real de análisis se aclaró que el tema que conlleva a las devoluciones no se observó en el archivo de radicaciones de los promotores. Durante las visitas a los Stand los promotores de la tarjeta de crédito manifestaron desacuerdo, informando que estas devoluciones prácticamente son negadas, toda vez que, en su mayoría eran porque no cumplían con el perfil por falta de documentos soporte. Comentario el cual se quiso confrontar con un archivo Excel manejado en Fábrica de Crédito como devoluciones. Este informe era manejado con muchos motivos de devolución de solicitudes los cuales no les habían dado una tipología, lo cual no arrojaba una información precisa.

A continuación en el cuadro 26 se destacan una cifra importante, el porcentaje de aprobación de la tarjeta de crédito de un 46% con relación a la negación que la subestima con un 54%. Es importante mencionar que este índice de negación es inferior si se complementa con las radicaciones devueltas, las cuales como se ha mencionado anteriormente no se tienen en cuenta para este informe, toda vez, que incrementarían el índice de negación, ilustrando el comportamiento que durante el 26 de Noviembre del 2008 al 31 de Julio tuvo las solicitudes radicadas a fábrica de crédito. Es importante mencionar que del total de consultas radicadas, el 51% corresponde a las consultas tipo A, el 36% tipo B, el 18% a tipo 5 y un 1%

a tipo N. Cabe anotar que hubo unas consultas tipo N que fueron radicadas por recomendación. Y fueron aprobadas.

Las solicitudes aprobadas corresponden a un 46% del total de consultas radicadas las cuales el 63% son Tipo A, el 28% tipo B y un 8% tipo 5. El 54% corresponde al porcentaje de negación el cual es mayor a las aprobadas, teniendo una participación del 41% las consultas tipo A, un 43% las tipo B y un 16% las consultas tipo 5.

Cuadro 27. Estadísticas de comportamiento de solicitudes Tarjeta de Crédito radicadas a Fábrica de crédito.

TIPO DATA	APROBADAS	%	NEGADOS	%	PENDIENTE	%	TOTAL	%
A	3553	63%	2624	41%	3	50%	6180	51%
B	1571	28%	2779	43 %	3	50%	4353	36%
N	6	0%	5	0%	0	0%	11	0%
Tipo – 5	466	8%	1001	16%	0	0%	1467	12%
TOTAL	5596	46%	6409	54 %	6	0%	12011	

7.2.2.2 Análisis de devoluciones solicitud de Tarjeta de crédito LA 14

Cuadro 28. Motivos de devolución de solicitudes

MOTIVO DE DEVOLUCION	Total general	% PARTICIPACION
ADULTO MAYOR	7	0,3%
AMA DE CASA	1	0,0%
AMPARADA CON TITULAR TIPO B	2	0,1%
CAPACIDAD DE PAGO	1	0,0%
CLIENTE INDEPENDIENTE	1	0,0%
CLIENTE NO DESEA LA TARJETA	85	4,2%
CLIENTE SUFINANCIAMIENTO	1	0,0%
CLIENTE VIAJANDO	8	0,4%
CONSULTA WAP	95	4,7%
CREDITO NEGADO DE ENERO	1	0,0%
DILIGENCIAMIENTO DE SOLICITUD DE VINCULACION	63	3,1%
EMPLEADA DOMESTICA	8	0,4%
EMPLEADO INFORMAL	21	1,0%
FALTA DOCUMENTO SOPORTE	613	30,4%
INCONSISTENCIA DOCUMENTOS DE SOPORTE	57	2,8%
INCONSISTENCIA LABORAL	197	9,8%
INCONSISTENCIA REFERENCIACION	89	4,4%
INCONSISTENCIA VIVIENDA	33	1,6%
INDEPENDIENTE INFORMAL	12	0,6%
INDEPENDIENTE NO PROFESIONAL	1	0,0%
LISTAS DE CUMPLIMIENTO	4	0,2%
MGV	56	2,8%
NO CUMPLE CON EL PERFIL	30	1,5%
NO ESPECIFICA	286	14,2%
NO FIGURAN REGISTROS EN DACREDITO	1	0,0%
NO TIENE TELEFONO FIJO	320	15,9%
PENSION EXTRANJERO	3	0,1%
POLITICAS DE TDC	1	0,0%
TELEFONO DAÑADO	16	0,8%
TIPO 6	2	0,1%
TOTALES	2015	100%

El anterior cuadro ilustra los motivos de devolución de solicitudes que son radicadas a fábrica de crédito y son devueltas vía e-mail por parte de los analistas de crédito a los promotores con el fin de volverlas a procesar al momento que estén completas para realizar análisis de crédito, es importante mencionar que el porcentaje de mayor participación corresponde a la falta de documento con un 30,4%, cabe anotar que otro motivo por el cual devuelven las solicitudes es por la falta de teléfono fijo con un porcentaje de participación del 15.9%.

7.2.3 Análisis de devoluciones de Tarjeta de crédito la 14. A través del estudio realizado a las devoluciones de la tarjeta de crédito en el 2008 y enero del 2009, información que se recopiló por medio de llamadas telefónicas a los clientes contactándolos o por la entrega de la carta explicando el motivo de devolución de la tarjeta en el Stand. Motivos que implican la cancelación de la misma, se han identificado 17 motivos por los cuales los clientes devuelven la tarjeta de crédito y ha sido destruida físicamente para cancelación.

El siguiente cuadro ilustra principalmente un 21% que corresponde a los clientes no desean o no la quieren obtener la tarjeta de crédito marca propia la 14, un 20% que corresponde a los clientes que por capacidad de pago no les permite adquirir otra tarjeta.

Es importante aclarar que el concepto de refinancia S.A., son tarjetas que migraron de Sufinanciamiento S.A. y que la compañía Refinancia S.A. compro como cartera mayor a 60 días, es decir clientes que tenían moras con la entidad iguales o superiores a 60 días.

El 10% corresponde a la inconformidad de pago, toda vez que, el registro de los 154 clientes deseaba tener cupos más altos para realizar mayores compras, pero en el proceso de análisis de crédito no aplico para cupos superiores. E importante mencionar que las menores participaciones se dan en inconformidades por cuota de manejo 1%, Fallecimiento de clientes 0%, cambio de producto 1%, clientes que se encuentren en lista de cumplimiento 0% ó porque no quieren presentar documentos soporte 2%.

Cuadro 29. Motivos de cancelación de tarjetas de crédito.

MOTIVO DE CANCELACION	CANTIDAD	% PARTICIPACION
CAMBIO DE PRODUCTO	16	1%
CUOTA DE MANEJO	11	1%
FALLECIDO	4	0%
INCONFORMIDAD CON EL SERVICIO	63	4%
INCONFORMIDAD DE CUPO	154	10%
LISTAS DE CUMPLIMIENTO	1	0%
MOTIVOS PERSONALES	44	3%
NO LABORA	101	6%
NO LA DESEA – NO LA QUIERE	335	21%
NO LOCALIZADO	21	1%
NO QUIERE PRESENTAR DOCUMENTOS	34	2%
OTROS	23	1%
REFINANANCIA S.A.	281	18%
REPOSICION	43	3%
TIEMPO MAXIMO EN BOVEDA	65	4%
TIENE OTRAS TARJETAS Y/O CAPACIDAD DE PAGO	316	20%
VIAJE	63	4%
GRAN TOTAL	1575	100%

7.2.4Análisis encuesta clientes inactivos Tarjeta de Crédito La 14. A continuación se presenta los datos obtenidos de la realización del telemarketing a los clientes inactivos del 2008. Los cuales mediante un guion, Ver anexo E. Guión Campaña Clientes Inactivos Tarjeta de Crédito, se identificaron los motivos por el cual el cliente teniendo la tarjeta de crédito no hace uso de ella realizando compras en los almacenes de LA 14. Por tal motivo se contacto telefónicamente a cada uno de estos clientes para conocer su motivo y esto nos arrojo:

Objetivo: Confirmar el motivo por el cual desde que adquirió la tarjeta no la ha utilizado.

Población: Clientes inactivos de Tarjeta de crédito LA 14

Muestra: 1422

Llamadas realizadas: 1422

Rellamadas realizadas: 303

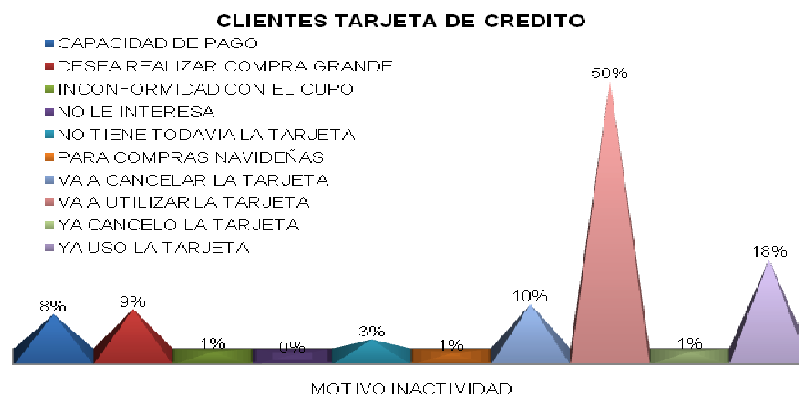
La siguiente figura ilustra el porcentaje de la efectividad de las llamadas realizadas a los clientes que tenían la tarjeta de crédito y no habían realizado compras con ellas. Se menciona que el 22.64% corresponden a las llamadas efectivas las cuales hacen referencia a 322 registros telefónicos, es decir las llamadas que se realizaron contactando positivamente al cliente y un 77.36% que corresponde a las llamadas que no fueron efectivas registrando 1100 llamadas inefectiva

Figura 4. Participación efectividad llamadas realizadas



La siguiente figura hace referencia al motivo por el cual los clientes no han realizado las compras con la tarjeta de crédito, es importante aclarar que esta información se logro obtener a través de las llamadas efectivas que constituyen el 22.64%:

Figura 5. Participación de motivos de inactividad en llamadas efectivas.



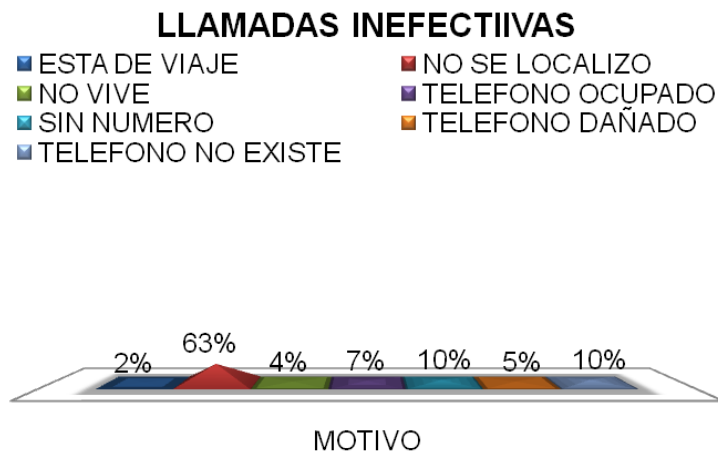
Es importante mencionar que en el siguiente cuadro el 50% de los clientes encuestados respondieron que van a utilizar la tarjeta, no obstante existen unos clientes inconformes por cupos bajos, otros desean cancelar la tarjeta 10% y otros clientes que desean esperar para realizar la compra en época de navidad 9%.

Cuadro 30. Detallado de motivos inactividad

CLIENTES TARJETA DE CREDITO		
MOTIVO INACTIVIDAD	TOTAL	%
CAPACIDAD DE PAGO	25	8%
DESEA REALIZAR COMPRA GRANDE	28	9%
INCONFORMIDAD CON EL CUPO	3	1%
NO LE INTERESA	1	0%
NO TIENE TODAVIA LA TARJETA	10	3%
PARA COMPRAS NAVIDENAS	2	1%
VA A CANCELAR LA TARJETA	31	10%
VA A UTILIZAR LA TARJETA	162	50%
YA CANCELO LA TARJETA	3	1%
YA USO LA TARJETA	57	18%
TOTAL	322	100%

La siguiente figura ilustra el porcentaje de la ineffectividad de las llamadas realizadas a los clientes que tenían la tarjeta de crédito y no habían realizado compras con ellas. Se menciona que la ineffectividad corresponde a un 77.36% de las cuales es importante resaltar que el 63% corresponde a los clientes que no se lograron localizar, toda vez que, no se encontraban en casa o no contestaron el teléfono.

Figura 6. Participación de motivos de llamadas ineffectivas



A continuación se detalla las cantidades de llamadas realizadas y el motivo por el cual no fueron efectivas.

Cuadro 31. Detalle de motivos de llamadas inefectivas.

CLIENTES TARJETA LA 14		
MOTIVO INEFECTIVA	TOTAL	%
ESTA DE VIAJE	18	2%
NO SE LOCALIZO	688	63%
NO VIVE	48	4%
TELEFONO OCUPADO	81	7%
SIN NUMERO	108	10%
TELEFONO DAÑADO	50	5%
TELEFONO NO EXISTE	107	10%
TOTAL	1100	100%

7.3 FASE III ENTREGABLES

Durante las visitas sorpresa a los Stands de Tarjeta de Crédito LA 14 ubicados en los diferentes almacenes de LA 14 donde opera el producto se presentó a la Gerencia de Tarjeta de Crédito reportes informando lo observado en cada uno de los Stands semanalmente. Principalmente se reportaba el comportamiento de los promotores, el cumplimiento de los horarios, la atención al cliente, el manejo de objeciones presentadas por los clientes, el liderazgo de los supervisores con los promotores, el cumplimiento de las políticas, la captación de clientes, inconvenientes presentados y demás temas concernientes a la operatividad de la tarjeta con sus debidas recomendaciones. Es importante mencionar que se entregaron 7 informes los cuales no se adjuntan por ser información confidencial.

8. CONCLUSIONES

Después de haber realizado un seguimiento a los procesos de tarjeta de crédito con el fin optimizar el producto marca propia Tarjeta de crédito la 14, se concluye que:

- Los procesos de tarjeta de crédito quedaron completamente definidos, realizando el levantamiento de información de cada uno de los procesos con el respectivo funcionario responsable.
- Se hace cumplimiento a la Circular Reglamentaria Externa 041 de junio del 2007 en la elaboración del sistema de Administración del Riesgo Operativo S.A.R.O. identificando los riesgos operativos en el ciclo completo del producto Tarjeta de Crédito Marca Propia LA 14.
- En el cumplimiento del primer objetivo se identifica que hay conflictos internos entre compañeros, como también se identifica la desatención presentada con las infraestructuras de los Stands, de igual forma uno de los inconvenientes que presenta la fuerza de ventas es la falta del recurso asignada para el realización de consultas datacrédito por medio de una consulta en WAP, la incomunicación por falta de teléfono e Internet en los Stand de Palmira y Manizales, lo cual genera inconformidades con los clientes que deseaban obtener la tarjeta o conocer si fueron aprobados.
- A partir del análisis de distribución de material P.O.P para cada uno de los Stands de Tarjeta ubicados en la cadena de almacenes la 14 con el objetivo de optimizar el material publicitario, se implemento el proceso de distribución con base a las aprobaciones mensuales por Stand.
- Se obtuvo la normalización en los procesos del ciclo completo de tarjeta de crédito, así mismo el cumplimiento de los objetivos previstos para la elaboración de este trabajo de grado; cabe anotar que actualmente el producto tarjeta de crédito se ha estructurado de tal forma que para cualquier funcionario que desee conocer el manejo que se le da a todos los procesos le sea fácil de entender, es importante afirmar que se logro un valor agregado al direccionar este trabajo de grado en la fase practica para el nuevo producto debido al aporte del estudiante Dual en normalizar y apoyar logísticamente este nuevo producto de Giros y Finanzas.
- Uno de los factores que incide en el incumplimiento de metas en colocación real de las tarjetas de crédito, es la falta de conocimiento por parte del promotor en la filtración del perfil del cliente, toda vez que, realizaban consultas datacrédito sin una previa indagación al cliente. Es importante mencionar que se realizo un formato como ayuda ventas, el cual le informa paso a paso al promotor un

adecuado filtro para no incurrir en sobre costos por consultas datacrédito con un resultado Tipo N. es importante mencionar que se analizó el total de las consultas realizadas en el periodo Noviembre 26 del 2008 a Julio 31 del 2009 y se están incurriendo en unos costos muy altos de consultas datacrédito que no se han procesado, que quedan pendientes a radicar.

- En el análisis de las consultas Datacrédito efectuadas de noviembre del 2007 a 16 de junio del 2008. Se concluye que se incurre en un alto costo de consultas datacrédito que son posteriormente negadas.
- Se concluye que el mayor motivo por el cual los clientes devuelven la tarjeta de crédito es por su capacidad de pago con un porcentaje del 20% y otros por que en realidad no desean la tarjeta, porque prefieren hacer compras en efectivo. Cabe anotar que otro porcentaje tiene inconformidad con el cupo que le atorgaron, el cual tiene una participación del 10%.
- En el proceso de telemercadeo realizado a los clientes inactivos se dio a conocer que una de las razones por las cuales el cliente no había hecho una compra era porque esperaba la época navideña, y otros que en el momento que se genera el archivo de inactivos registraron como no haber utilizado la tarjeta, lo cual al momento de contactarlos informaron que ya hicieron la compra porque habían esperado a realizar una grande. Es importante informar que el 50% de los encuestados afirmaron que utilizarían la tarjeta, lo cual es un comportamiento positiva.

9. RECOMENDACIONES

- Hacer seguimiento a la fuerza de venta y retroalimentar a los promotores en factores que inciden en la negación y poderlos filtrar desde el proceso de preventa y no incurrir en costos de papelería y consultas Datacrédito.
- Con el fin de medir la efectividad y compromiso de depurar las consultas no radicadas en cada uno de los Stands, se recomienda realizar seguimiento mensual a las consultas y solicitudes pendientes por radicar a fin de cada mes. Es importante que en cada Stand se lleve un control y que a medida del tiempo disminuyan estas consultas sin radicar, toda vez que, los promotores deben de realizar las preguntas de filtro antes de realizar la consulta datacrédito y no incurrir en sobre costos.
- Realizar seguimiento a los promotores con respecto a la filtración de clientes, toda vez que se observe que no realizan un buen filtro antes de incurrir en la consulta datacrédito. Es importante mencionar también al cumplimiento de políticas de tarjeta de crédito, como los plazos de envío de documentación de clientes a dirección general. Por tal motivo se realiza encuesta como propuesta. Ver anexo H. Encuesta de Conocimiento Básico a la Fuerza de Ventas.
- Realizar capacitación para el personal de ventas en temas como cierre de ventas, manejo de personal, matemáticas financiera, técnicas de ventas, fidelización de clientes, calidad en atención al cliente, técnicas del buen vestir. Con el fin de atacar el desconocimiento y mal manejo del cliente” el tema de capacitar la fuerza de ventas es muy importante, toda vez que, muchos de ellos son personas que están desde el comienzo de la tarjeta y se debe acompañar en este proceso para mejorar sustancialmente el servicio preventa para una mayor efectividad.
- Se recomienda en la Fábrica de Crédito llevar un control con tipologías con el motivo de devolución y cancelación de las tarjetas, presentando mensualmente informe consolidado de los motivos con mayor impacto de devolución y cancelación a la Gerencia de Tarjeta de Crédito, informe que le servirá a la Gerencia de Tarjeta LA 14 para trabajar en las mejoras con la fuerza de venta y disminuir los índices de devolución de solicitudes de crédito.
- Se sugiere que mensualmente la Gerencia de Tarjeta de Crédito trabaje en la retroalimentación con los promotores y asesores informando con cifras de los motivos con mayor impacto por los cuales se están negando la tarjeta de crédito LA 14. Con el fin que cada vez disminuya la radicación de clientes que por políticas de la compañía no cumplen con el perfil y/o los inconvenientes presentados en el análisis de crédito para la aprobación de las Tarjetas de créditos LA 14. Ampliándole el conocimiento a la fuerza de venta con el objetivo principal

de atacar estas amenazas, y que se conviertan en fortalezas para la fuerza de venta.

- Con el fin de conocer razones de devolución y disminuir costos en la realización de llamadas para conocer el motivo por el cual los clientes están devolviendo y cancelando las tarjetas, se sugiere manejar un formato en el momento que el cliente está haciendo entrega de la tarjeta a los promotores y o supervisores para su cancelación. Ver anexo F.
- El ambiente laboral es muy importante, porque la motivación es uno de los factores de éxito en el desempeño de los funcionarios y cuando hay conflicto entre ellos el cual es un tema que se presenta no realizan con gusto sus labores. Por lo cual se sugiere hacer seguimiento realizando encuesta o mesas redondas para así atacar las debilidades en cada uno de los Stands.
- El tema de Visitas empresariales recomiendo que es un proceso que debe ser asignado a una sola persona máximo dos con conocimiento o manejo de clientes, toda vez que se presenta que los promotores no están en el Stand porque se encuentran en visitas empresariales, descuidando el almacén y disminuyendo la captación de clientes en los almacenes de LA 14.
- Con el fin de mejorar el servicio y hacer que la tarjeta de crédito sea más atractiva, se propone realizar un telemarketing para los clientes inactivos no localizados, toda vez que no se desea saturar al cliente con otra encuesta. En la encuesta se realizara una pregunta que permite conocer que le gustaría al cliente adquirir en su primer compra y poder realizar una promoción en venta en los productos que el cliente desea adquirir; con el fin de incentivarlos a realizar compras con la tarjeta de crédito la 14; cabe anotar que esta encuesta permite analizar otras variables importantes para la gerencia de Tarjeta de crédito, como es el motivo de solicitar la tarjeta de crédito la 14, el canal por el cual conoció la tarjeta el cual permite identificar que canal es más efectivo a la hora de comunicar el producto, el nivel de aceptación del producto por el cliente, y alguna sugerencia para mejorar el servicio brindado. Ver anexo G. Encuesta a clientes inactivos.

BIBLIOGRAFIA

CHARLES, Lamb, JOSEPH, Hair y CARL, Mcdaniel. Marketing. 6 ed. Estados Unidos: Thomson, 2002. 759 p.

Portal Cooperativo [en línea]. Manual de riesgo operativo. Colombia: Confederación de Cooperativas de Colombia, 2007. [Consultado 05 de Enero del 2009]. Disponible en Internet:
<http://www.portalcooperativo.coop/norma/fogacoop/2007/ci005.pdf>.

STANTON, William J. Fundamentos de mercadotecnia. 3 ed. México: McGraw-Hill, 1984. 779 p.

Tarjeta de Crédito [en línea]. Bogotá, Colombia: Superfinanciera, 2003. [Consultado: 21 febrero 2008]. Disponible en Internet:
<http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/doctrinas2003/tarjetacredito108.htm>.

Tarjeta de crédito, Gerencia de Mercadeo, Giros y Finanzas CFC S.A. Santiago de Cali, 2007. 1 archivo de computador.

Tarjetas de Crédito [en línea]. Cali, Colombia: El País, 2008. [Consultado: 21 febrero 2008] Disponible en Internet:
<http://www.elpais.com.co/paionline/notas/Marzo242008/eco01.html>

Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2005. [Consultado 08 de Junio de 2008]. Disponible en Internet:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>.

ANEXOS

Anexo A. Proceso de tarjeta de crédito

GIROS Y FINANZAS C.F.C S.A. SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGO OPERACIONAL				
Caracterización del proceso:	TARJETA DE CREDITO LA 14	CODIGO:		
Objetivo del proceso:		FECHA:		
Alcance del proceso:	Ciclo completo de producto Tarjeta de Crédito	VERSIÓN:		
		ESTADO:		
PROCESO	SUB-PROCESO	ACTIVIDADES PRINCIPALES	PROCEDIMIENTOS	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3- Información confidencial por tal motivo no se observa	Nivel 4- Información confidencial por tal motivo no se observa	
ADMINISTRACIÓN DE PARAMETRIZACIÓN	Políticas de crédito			
	Definición de tasa			
DIRECCIÓN DEL PRODUCTO	Estrategias masivas de seguimiento			
	estrategias de mercadeo			
VINCULACION DE CLIENTES	Conocimiento del cliente			
GENERACIÓN DE PLASTICO	Fabrica de crédito (OTORGAMIENTO)			
GENERACIÓN DE PLASTICO	Recepción Altas de solicitudes vía FTP			

	Producción de plástico en fabrica de FESA		
	Envío tarjetas a GYF		
	Control de calidad Tarjetas de Crédito		
	Interacción con almacenes la 14 para control de 10%		
	Contabilización de cupos		
CONTROL SOLICITUDES APROBADAS	Entrega de solicitudes		
	Recepción de solicitudes		
CUSTODIA TDC - OFICINAS GYF	Recepción de plásticos TC		
	Entrega de plástico al Tarjeta habiente		
	Activación de tarjetas de crédito		
ADMINISTRACION DE CARPETAS DE CLIENTES	Remisión de documentos A Garantías		
	Validación y custodia de documentos		
UTILIZACIONES TARJETA DE CREDITO LA 14	Consumos		
	Facturación		
	Recaudos por Red Propia y Red Externa		
	Cierre contable		

RECUPERACION	Cobranzas		
ATENCION NOVEDADES	Novedades no monetarias		
ESTADISTICAS DE VENTAS	Consultas de producción por promotor		
LEGALIZACIONES	Reportes legales		
CONTROLES GERENCIA DE TC	Indicadores de gestión		
	Estrategias de mejoras		
PREPARADA POR: U.R.O :		REVISADA POR: U.R.O:	APROBADA POR: G.N.O. :
FECHA:		FECHA:	FECHA:

BITACORA DE CLIENTES

FECHA DILIGENCIAMIENTO VINCULACION	FECHA DE RADICACION	TIPO DE DATA Y PERFIL CLIENTE	NOMBRE DEL PROMOTOR QUE ATENDIO	CC DEL CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	FECHA RESPUESTA DE ESTUDIO DE CREDITO	ESTADO DE ESTUDIO	CARTA DE INSTRUCCIONES Y PAGARE	INCLUSION ALSEGURO	SOLICITUD DE VINCULACION	COPIA DE LA CEDULA	AUTORIZACION CONSULTA EN CENTRALES DE RIESGO	CARTA LABORAL	CERTIFICADO DE INGRESOS Y RETENCIONES
TOTALES									0	0	0	0	0	0

BITACORA DE CLIENTES

FOTOCOPIA DE DESPRENDIBLES MESADAS PENSIONLES	FOTOCOPIA DE TARJETA DE PROPIEDAD	CERTIFICADO ORIGINAL DE AFILIACION DE TRANSPORTE PUBLICO	FOTOCOPIA DE CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO A NOMBRE DEL SOLICITANTE	CERTIFICADO DE TRADICION DE INMUEBLES	CERTIFICADO DE CAMARA DE COMERCIO	FOTOCOPIA DECLARACION DE RENTA	FOTOCOPIA DECLARACION DE IVA	ESTRATOS BANCARIOS	TARJETAS ENTREGADA	FECHA ENTREGA TC LA 15	FORMATO ENTREGA TARJETA	OBSERVACIONES

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
												FECHA Y HORA DE ENTREGA:
												FIRMA QUIEN RECIBE (1):
												FIRMA QUIEN RECIBE (2):
												FIRMA QUIEN RECIBE (3):

Anexo C. Formato ayuda entrega tc la 14

GIROS Y FINANZAS CFC S.A. AYUDA PROCEDIMIENTO - ENTREGA TARJETA DE CRÉDITO MARCA LA 14 -V 1.0 - Uso exclusivo operador de DIRECCIÓN DE RIESGO OPERATIVO - OyM- ENTRENAMIENTO	
Paso 0: Salude y escuche la necesidad del cliente	
Paso 1: Identifique plenamente su cliente	
VERIFICACION DE IDENTIDAD	a. Solicite el documento de identidad original válido
	b. Verifique por número de cédula la existencia física de la TC en su archivo.xls y observe número y tipo de documentos pendientes.
	c. Seleccione la "carpeta de documentos del cliente" e identifique los documentos pendientes de entrega o campos pendientes de diligenciar.
	d. Solicite al cliente la presentación de los documentos pendientes y/o pregunte y/o diligencia los campos pendientes (firmas, huellas, datos, etc)
	d. Relice el proceso de enrolamiento en SBI
	e. Seleccione la TC a entregar, verifique nombre y número.
	f. Registre el número de la TC en el comprobante de entrega, haga firmar y colocar huella al tarjetahabiente y firme usted en señal de VoBo
	g. Verifique firma del comprobante contra la firma ya registrada en la solicitud de vinculación y/o pagará.
	h. Si es una tarjeta preaprobada, haga firmar el reglamento de la TC, con nombre dero y huella.
Paso 2: Entregue el plastico TC La 14	
ENTREGA DE TC LA 14	a. Haga entrega de la TC La 14 al tarjetahabiente, junto con el kit de políticas de seguridad y reglamento de la misma y el documento de identidad del cliente.
	b. Indique al cliente que por políticas de seguridad debe firmarla al dorso de inmediato y en su presencia. Verifique lo anterior.
Paso 3: Realice las recomendaciones sobre el uso de la TC La 14	
RECOMENDACIONES	a. Recuerde al cliente: "Sr Carolina YX en su primera compra con la TC La 14 usted puede obtener el 10 % de descuento, para hacerlo efectivo no olvide informar desde el principio a la cajera que pagará con ella; La cajera le exigira el número y documento de identidad para tal efecto"
	b. Resuelva cualquier duda sobre los otros beneficios y características de la TC.
BENEFICIOS	
BENEFICIOS	a. 10% de descuento en la primera compra con la tarjeta La 14, (se hace efectivo en el
	b. Cash Back (devolución del 3% cada 6 meses liquidable sobre las compras financiadas en ese periodo*el tarjeta habiente debe estar al día en el pago de sus
	c. Accesos a promociones especiales realizadas por los almacenes La 14
	d. Recaudos de pagos por la red de oficinas de Giros y Finanzas y cajas de La 14
	e. Pago a un mes no genera intereses* (*solo se efectuara el pago de la cuota de
CARACTERÍSTICAS	
CARACTERÍSTICAS	a. Sistema de pago por cuota fija mensual, de acuerdo con la capacidad de pago de
	b. Es una tarjeta que sirve como medio de pago de contado a un mes y/o
	c. Es una TC cerrada marca propia La 14, de uso exclusivo en Almacenes La 14 de
	d. Cuota de manejo mensual de \$6.900 mas IVA.: \$8,004(solo se cobra si hay
	e. Es un cupo de crédito rotativo
	f. La consulta de estado de cuenta se puede hacer por la página web
	g. No permite avances en efectivos
	h. Entrega de tarjeta en tiempo máximo a 72 horas en oficinas de Giros y Finanzas
Paso 4: Envíe a Garantías	
RECOMENDACIONES	a. Tarjetas ya entregadas: Elabore la relación de documentos a despachar en xls., en un sobre cerrado, envíe a helena rodriguez - Sección Garantías en Dirección General. - Entregue a mensajero y haga firmar planilla de evidencia. Envíe copia por correo electrónico
	a. Soicitudes negadas: Conserve por 60 días , luego elabore la relación de documentos a despachar en xls., en un sobre cerrado, envíe a Gloria Calero - Sección Archivo Centralizado en Dirección General. - Entregue a mensajero y haga firmar planilla de evidencia. Envíe copia por correo electrónico

Anexo D. Reporte costos consultas datacrédito

Es importante mencionar que los datos no son reales, toda vez que, es información confidencial de la compañía.

TIPO	APROBADAS	% PARTICIPACION	VALOR INCURRIDO EN TC APROBADAS	NEGADAS	% PARTICIPACION	VALOR INCURRIDO EN NEGADAS
A	1	10%	\$ 0	1	10%	\$ 0
B	2	20%	\$ 0	2	20%	\$ 0
N	3	30%	\$ 0	3	30%	\$ 0
Tipo - 5	4	40%	\$ 0	4	40%	\$ 0
TOTALES	10	100%	\$ 0	10	100%	\$ 0

PENDIENTES	% PARTICIPACION	VALOR INCURRIDO PEND.	TOTAL CONSULTAS WAP RADICADAS	COSTOS INCURRIDOS RADICADAS	APROB.	COSTOS INCURRIDOS APROB.	% APROBACION VS RADICADAS	NEGADAS	COSTOS INCURRIDOS	% DE NEGACION
1	10%	\$ 0	1	\$ 0	1	\$ 0	100%	1	\$ 0	100%
2	20%	\$ 0	2	\$ 0	2	\$ 0	100%	2	\$ 0	100%
3	30%	\$ 0	3	\$ 0	3	\$ 0	100%	3	\$ 0	100%
4	40%	\$ 0	4	\$ 0	4	\$ 0	100%	4	\$ 0	100%
10	100%	\$ 0	10	\$ 0	10	\$ 0	100%	10	\$ 0	100%

TOTAL CONSULTA WAP REALIZADAS	% DE PARTICIPACION	VALOR INCURRIDO EN CONSULTAS WAP	CONSULTAS WAP QUE NO HAN SIDO PROCESADAS (DIFERENCIA ENTRE CONSULTAS Y RADICACIONES - DEVOLUCIONES)	% PARTICIPACION	VALOR INCURRIDO EN CONSULTAS NO RADICADAS
1	10%	\$ 0	0	#¡DIV/0!	\$ 0
2	20%	\$ 0	0	#¡DIV/0!	\$ 0
3	30%	\$ 0	0	#¡DIV/0!	\$ 0
4	40%	\$ 0	0	#¡DIV/0!	\$ 0
10	100%	\$ 0	0	#¡DIV/0!	\$ 0

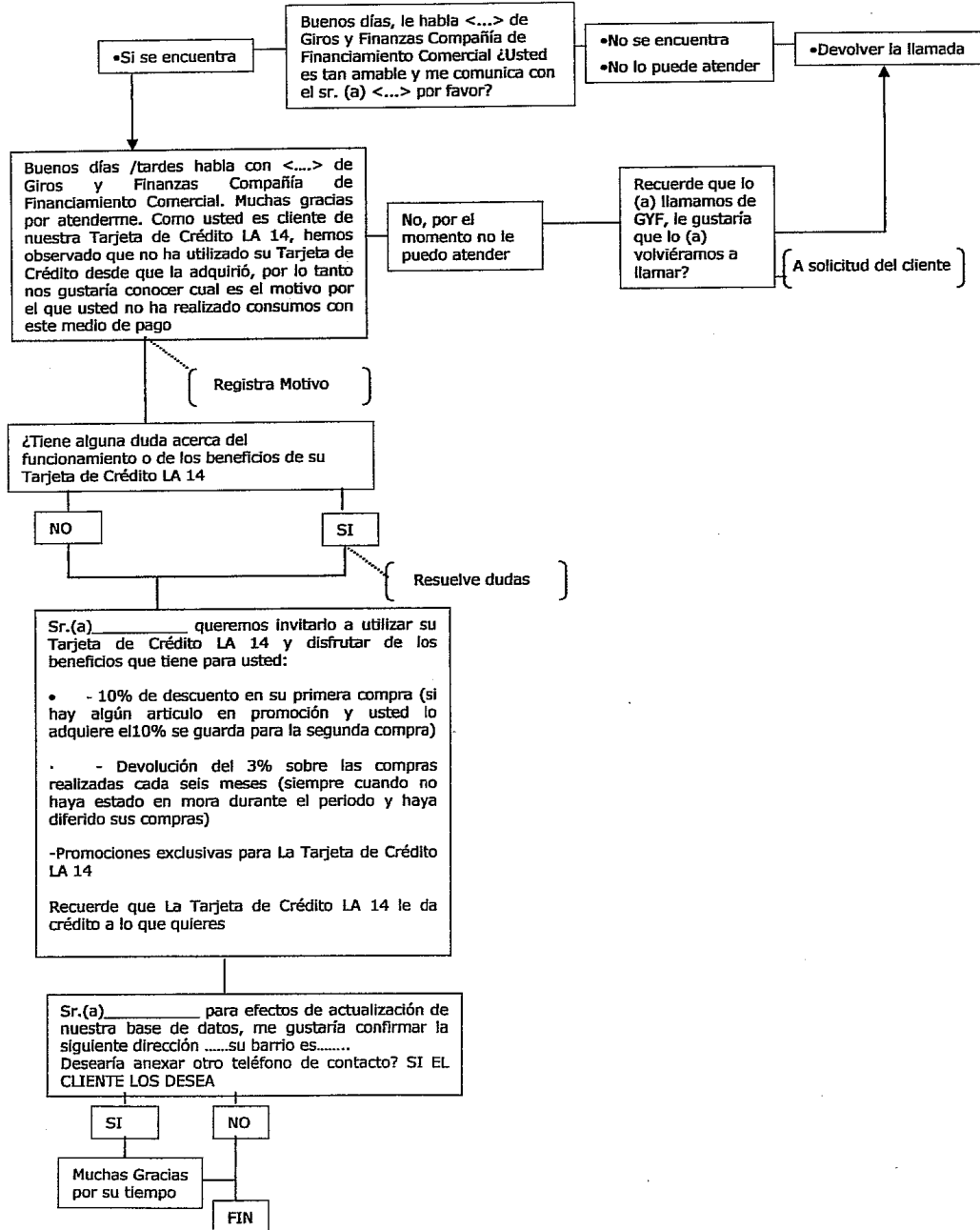
11 \$ 0
-2004 REALIDAD DE CONSULTAS SIN RADICAR

PERDIDAS EN CONSULTAS WAP POR EXCEDER FECHA LIMITE (si un cliente ya consultado desea adquirir la tarjeta, se debe incurrir nuevamente en la consulta wap)		
Junio	37	1294
Mayo	1257	
Perdida en consultas	-1283	\$ 0




MES	TOTAL CONSULTAS	CONSULTAS RADICADAS (ENVIADAS A ESTUDIO DE CREDITO)	CONSULTAS NO RADICADAS (NO ENVIADAS A ESTUDIO DE CREDITO)	\$ CONSULTAS NO RADICADAS
NOV	1	10	-9	\$ 0
DIC	2	1168	-1166	\$ 0
ENE	3	1733	-1730	\$ 0
FEB	4	1536	-1532	\$ 0
MAR	5	1446	-1441	\$ 0
ABR	6	1712	-1706	\$ 0
MAY	7	1550	-1543	\$ 0
JUN	8	1440	-1432	\$ 0
Promedios	5	1324	-1320	\$ 0

Anexo E. Guión campaña clientes inactivos tarjeta de crédito

GUIÓN CAMPAÑA CLIENTES INACTIVOS TARJETA DE CRÉDITO



Anexo F. Formato de devolución y cancelación de tarjeta de crédito

FORMATO DE DEVOLUCION Y CANCELACION DE TARJETA				
		AGENTE DE 		
DEVOLUCION Y CANCELACION DE TARJETAS DE CREDITO LA 14				
CIUDAD	DIA	MES		AÑO
STAND LA 14	CTA NO.			
TARJETA NUMERO <u> 5_07_0 </u>				
NOMBRE Y APELLIDOS DEL TITULAR				
MOTIVO DE DEVOLUCION				
0. No presenta documentos	_____	6. Cambio de producto	_____	
1. Cupo insuficiente	_____	7. No le llegan extractos	_____	
2. Capacidad de pago	_____	8. Mal servicio	_____	
3. Cuota de manejo	_____	9. Desempleo	_____	
4. Traslado a otra ciudad	_____	10. No le interesa	_____	
5. Fallecido	_____	11. Motivos personales	_____	
12. Otros, detalle motivo:				
Certifico que la tarjeta fue destruido en mi presencia.				
FIRMA DE FUNCIONARIO		FIRMA DEL TARJETA HABIENTE		
NOMBRE		NOMBRE		
		CC		
Observaciones:				

Anexo G. Encuesta de clientes inactivos

Sexo de encuestado F___ M___

1. ¿Qué lo motivo a solicitar la tarjeta?

- Los beneficios
- Realiza compras en la 14
- Historia crediticia
- Otro _____

2. ¿Cómo conoció el producto de Tarjeta de crédito marca propia la 14?

- TV
- Radio
- Prensa o revistas
- Por un amigo, colega o contacto
- Un promotor le informo
- Vio el Stand de Tarjeta de Crédito la 14
- En una oficina de Giros y Finanzas
- Otro _____

3. En comparación con otras alternativas de crédito en almacenes La 14, la Tarjeta de Crédito para usted es ...

- Mucho mejor
- Algo Mejor*
- Más o menos*
- igual*
- Algo peor*
- Mucho peor*
- No lo sé*

4. ¿Mencione por qué no ha utilizado la tarjeta de crédito la 14?

- No le ha sido entregada
- Baja capacidad de pago
 - No labora actualmente
 - Salario bajo
 - Deudas con otras tarjetas
- No realiza compras en almacenes la 14
- Inconformidad con cupo aprobado
- Inconformidad forma de pago
 - cuota fija
 - cuota variable
- Otro _____

5. ¿Utilizará usted la Tarjeta de crédito marca propia la 14?

- Seguro que sí, en
que _____
_____*
- Probablemente sí* *Por qué? Y en qué?
 Probablemente no* _____
 no sabe* _____
 Seguro que no* _____

6. ¿Tiene alguna sugerencia adicional?

Anexo J. Encuesta de conocimiento a la fuerza de ventas

Promotor ___ supervisor ___ De la ciudad de _____

FAVOR MARCAR CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA

7. ¿Su gestión comercial consiste en?

- Divulgar información de tarjeta de crédito a los clientes de la 14
- Promocionar tarjetas de crédito a los clientes de la 14
- Promocionar la Tarjeta de crédito la 14 a los clientes de la 14
- Radicar Solicitudes de vinculación a fábrica de crédito
- Despertar necesidades a los clientes de la 14
- No sabe

FAVOR MARCAR CON UNA LAS RESPUESTAS CORRECTAS

8. ¿los beneficios de la tarjeta de crédito son?

- Le devuelve el 3% del valor de sus compras cada 6 meses
- La 14 le da el 10% de descuento en la primera compra.
- Cuota fija de pago de acuerdo con la capacidad de pago de cada cliente.
- De uso inmediato, una vez aprobada la solicitud.
- Tarjeta de crédito de uso exclusivo en almacenes la 14 de todo el País.
- Comodidad de pago en cualquiera de las oficinas de Giros y Finanzas en todo el país.
- Los usuarios de la tarjeta de crédito La 14, reciben beneficios adicionales
- Cuota variable
- Plazo de financiación a 36 meses
- Entrega de tarjeta en 72 horas
- No sabe

9. ¿las características de la tarjeta de crédito son?

- Le devuelve el 3% del valor de sus compras cada 6 meses
- La 14 le da el 10% de descuento en la primera compra.
- Cuota fija de pago de acuerdo con la capacidad de pago de cada cliente.
- De uso inmediato, una vez aprobada la solicitud.
- Tarjeta de crédito de uso exclusivo en almacenes la 14 de todo el País.
- Comodidad de pago en cualquiera de las cajas de La 14 y en las oficinas de Giros y Finanzas en todo el país.
- Los usuarios de la tarjeta de crédito La 14, reciben beneficios adicionales
- Cuota variable
- Plazo de financiación a 36 meses
- Entrega de tarjeta en 72 horas
- No sabe

FAVOR MARCAR CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA

10. la preselección según perfil de cliente antes de realizar consulta WAP es:

- Sus ingresos mensuales son mayores a 2 SMLMv, Su reporte en centrales de riesgo (Datacrédito) es positivo, Edad: 25 a 70 años, Vivienda: Alquilada, Ocupación: Independiente, Estado Civil: Unión libre
- Sus ingresos mensuales son mayores a 1,5 SMLMv, Su reporte en centrales de riesgo (Datacrédito) es positivo, Edad: 18 a 25 años, Vivienda: propia, Ocupación: Independiente, Estado Civil: Unión libre
- Sus ingresos mensuales son mayores a 1 SMLMv, Su reporte en centrales de riesgo (Datacrédito) es tipo A, Edad: 18 a 25 años, Vivienda: Alquilada, Ocupación: Independiente, Estado Civil: Casada

- Sus ingresos mensuales son mayores a 1 SMLMv, Su reporte en centrales de riesgo (Datacrédito) es positivo, Edad: 18 a 25 años, Vivienda: Alquilada, Ocupación: Independiente, Estado Civil: Unión libre
- No sabe

11. ¿la documentación requerida para estudio de crédito a EMPLEADOS es?

- Carta laboral no mayor a 30 días, donde especifique cargo, fecha de ingreso, tipo de contrato y salario básico mensual o presentar certificado de ingresos y retenciones del último año.
- Carta laboral mayor a 30 días, donde especifique cargo, fecha de ingreso, tipo de contrato y salario básico mensual o presentar certificado de ingresos y retenciones del último año.
- Carta laboral no mayor a 30 días, donde especifique cargo, fecha de ingreso, presentar certificado de ingresos y retenciones del último año.
- Carta laboral mayor a 30 días, donde especifique cargo, tipo de contrato y salario básico mensual o presentar certificado de ingresos y retenciones del último año.
- No sabe

12. ¿la documentación requerida para estudio de crédito a TRABAJADOR INDEPENDIENTE es?

- Cámara de Comercio con fecha de expedición no mayor a 60 días y vigencia de funcionamiento mínimo 12 meses. / Fotocopia del RUT (profesionales independientes). /Fotocopia de Declaración de renta (independientes declarantes). / Fotocopia de tres últimos extractos bancarios. / Fotocopia de contratos de arrendamiento y certificados de tradición del inmueble (independientes rentistas de capital). Certificación de la empresa de transporte donde esta afiliado el vehículo de servicio público indicando el tipo del vehículo, placa, ingreso mensual, nombre del propietario y antigüedad en la actividad mínima de 6 meses.
- Cámara de Comercio con fecha de expedición no mayor a 60 días y vigencia de funcionamiento mínimo 12 meses. / Fotocopia del RUT (profesionales independientes). /Fotocopia de Declaración de renta (independientes declarantes). / Fotocopia de tres últimos extractos bancarios. / Fotocopia de contratos de arrendamiento y certificados de tradición del inmueble (independientes rentistas de capital). Certificación de la empresa de transporte donde esta afiliado el vehículo de servicio público indicando el tipo del vehículo, placa, ingreso mensual, nombre del propietario y antigüedad en la actividad mínima de 12 meses.
- No sabe

13. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

- Excelente
- Buena
- Regular*
- Mala *

*¿Por qué? Especifique con quien

14. ¿Cuál cree usted que ha sido su mayor dificultad o deficiencia que se le ha presentado en el transcurso de su gestión comercial?

_____.

15. ¿Cuál cree usted que es la mayor dificultad que no ha permitido el cumplimiento de colocaciones en tarjeta de crédito (Aprobaciones mensuales)?

_____.

16. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a la Gerencia de Tarjeta de Crédito la 14?

_____.