

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO
INTERNACIONAL Y MERCADEO



ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA EL SERVICIO
DE LA TARJETA DE CRÉDITO GRAN MORRISON

Por:

JULIO CESAR ADAMES APARICIO

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar
por el Grado de Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL
Y MERCADEO

1998

T M

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO
INTERNACIONAL Y MERCADEO

10 SEP 1998

ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA EL SERVICIO
DE LA TARJETA DE CRÉDITO GRAN MORRISON

Obsequio del Autor

Por:

JULIO CESAR ADAMES APARICIO

1998

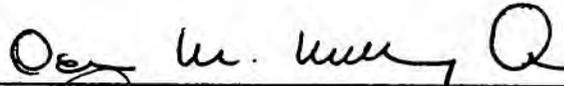
307383

APROBADO POR:

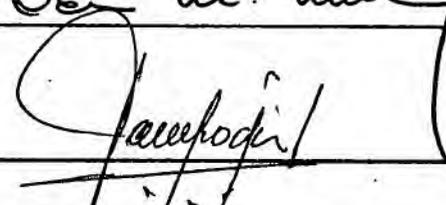
Director de la Tesis



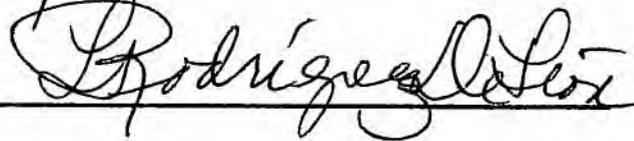
Miembro del Jurado



Miembro del Jurado



**Vicerrectoría de
Investigación y Postgrado**



Fecha

ÍNDICE

Resumen Español
Resumen Inglés

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

1.	Antecedentes del Problema de Investigación	2
	a) Historia de las Empresas Lewis Gran Morrison	2
	b) Visión y Misión Empresarial. Código de Etica	3
	c) Estructura Organizacional	3
	d) La Competencia en el Negocio de las Cadenas de Almacenes por Departamentos	4
	e) La Tarjeta de Crédito Gran Morrison	5
	e.1. Antecedentes	5
	e.2. Situación Actual del Problema	9
2.	Justificación e Importancia del Problema de Investigación	11
3.	Planteamiento del Problema	14
4.	Alcance y Límites de la Investigación	16
	a) Unidades o Sujetos de Investigación	16
	b) Límite Geográfico	17
	c) Límite Temporal	17
5.	Hipótesis	17
6.	Objetivos de la Investigación	18
	a) Objetivos Generales	18
	b) Objetivos Específicos	18

7.	Restricciones o Limitaciones	19
	a) Teóricas	19
	b) Prácticas	20
8.	Definición de Términos y Conceptos	20
	a) Almacenes por Departamentos	20
	b) Cadena de Almacenes por Departamentos	20
	c) Crédito Rotativo	20
	d) Detallista	21
	e) Mezcla o Compuesto de Mercadeo	21
	f) Servicio	21
	g) Tarjeta de Crédito	21
	h) Tarjeta de Crédito Bancaria	22
	i) Tarjeta de Crédito Local o Nacional	22
	j) Unidad Estratégica de Negocios o Unidad de Negocios	22

CAPÍTULO SEGUNDO

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.	Antecedentes Teóricos	24
	a) La Venta al Detal	24
	a.1. Tendencias en la Venta al Detal	25
	a.2. La Mezcla de Mercadeo en la Venta al Detal	25
2.	Los Servicios	26
	a) Algunas Características de los Servicios	27
	b) Tipos de Servicios Financieros	27
	c) Tipos de Servicios Financieros de Crédito	27
	d) El Servicio del Crédito Comercial	28
	e) Tipos de Crédito Comercial en la Venta al Detal	28
	e.1. Cuenta de Crédito	28
	e.2. Crédito por Cuotas	29

	e.3. El Crédito Rotativo o Renovable	29
3.	La Tarjeta de Crédito	30
	a) Emisión, Garantía y Operación	30
	b) Tipos de Tarjeta de Crédito	30
	b.1. Tarjetas de Crédito para Viajeros	30
	b.2. Tarjeta de Crédito Bancarias Multiuso	31
	b.3. Tarjeta de Crédito de Propósito Unico o Tarjeta Local expedida por los negocios de Venta al Detal	31
	c) Objetivos en la emisión de una Tarjeta de Crédito por un negocio de Venta al Detal	32
4.	Modalidades de Administración de un Servicio Tarjetas de Crédito de Propósito Unico	33
	a) Centro de Tarjetas de Crédito	33
	b) Servicio integrado a una Gerencia de Crédito y Cobranza	33
	c) Centro de Tarjetas de Crédito Mixto	34
	d) Centro de Tarjetas de Crédito Externo	34
5.	Tipos de Fuerza de Ventas del Servicio de una Tarjeta de Crédito Local en la Venta al Detal	35
	a) Fuerza de Ventas Abierta a la Organización	35
	b) Fuerza de Ventas especializada	35
	c) Agentes y corredores externos	36
	d) Mixta	37
6.	Estrategia Empresarial	37
	a) Modelo para el Análisis Estratégico Empresarial	37
	a.1. Declaración de Misión	37
	a.2. Factores Críticos de Exito	38
	a.3. El Análisis del Entorno Organizacional	38
	a.4. El Análisis de las Fuerzas Competitivas	39
	a.5. Análisis de las Ventajas Competitivas	40
	a.6. Identificación de los Principales Problemas	40
	a.7. Recomendaciones Estratégicas	41

7.	La Estrategia	41
	a) Origen de la Estrategia	41
	b) La Estrategia y la Táctica	42
8.	Niveles de Estrategia en la Organización	42
	a) Estrategias Corporativas	43
	b) Estrategia Empresarial o de Unidad Estratégica de Negocios	43
	c) Estrategias Funcionales	44
9.	La Estructura Organizacional	44
10.	Estrategia de Mercadeo	45
	a) Elementos de la Estrategia de Mercadeo	45
	b) Formulación de la Estrategia de Mercadeo	46
11.	Mezcla de Mercadeo	46
	a) Selección del Mercado	47
	a.1. Segmentación del Mercado	47
	a.2. Criterios de Selección del Mercado Objetivo	48
	b) Planeamiento del Producto o Servicio	48
	b.1. Producto como Conjunto de Atributos o Beneficios	48
	b.2. Criterios en la Planificación de Productos y Servicios	49
	c) Fijación de Precios	49
	c.1. Criterios para el Establecimiento del Precio	50
	d) Sistema de Distribución	50
	d.1. Sistemas de Ventas Directas e Indirectas	50
	e) Comunicaciones en Mercadeo	51
	e.1. Propósito de las comunicaciones en Mercadeo	51
	e.2. Las Comunicaciones en Mercadeo y el Proceso de Toma de Decisiones del Consumidor	52

f) La Publicidad	53
f.1. Propósitos de la Publicidad en Mercadeo	53
g) Ventas Personales	54
g.1. Propósitos de la Fuerza de Ventas	54
g.2. Desarrollo de la Fuerza de Ventas	54
h) La Promoción de Ventas	55
i) El Merchandising	56

CAPÍTULO TERCERO

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Tipo de Investigación	59
2. Fuentes de Información	59
3. Variables	60
a) Tipos de Variables	60
a.1. Variables Cuantitativas	60
a.2. Variables Cualitativas	61
b) Definición Operacional de las Variables	61
b.1. Antigüedad en el uso de la Tarjeta de Crédito por parte del Usuario	61
b.2. Nivel de Ingreso del Usuario al momento de la Aprobación del Crédito	62
b.3. Frecuencia Anual de Compras por parte del Usuario del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	62
b.4. Valor de las Compras Anuales por parte del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	62
b.5. Valor del Saldo de la Cuenta del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, a una fecha determinada	62
b.6. Límites de Crédito Rotativo Autorizados	63

4.	Tamaño de las Poblaciones	63
	a) Administradores del Servicio de Tarjeta de Crédito	63
	b) Clientes	64
	c) Fuerza de Ventas	64
	d) Servicio al Cliente de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	64
5.	Muestras	65
	a) Métodos utilizados en la Selección de Muestras en la Investigación	65
	a.1. Muestreo no Probabilístico por Cuotas	65
	a.2. Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple Sistemático	65
	a.3. Muestras de las poblaciones de Centros Administradores del Servicio de Tarjeta de Crédito	66
	b) Cálculo del Tamaño de las Muestras	66
	b.1. Muestreo no Probabilístico por Cuotas	66
	b.2. Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple Sistemático	67
	c) Identificación y Determinación de las Muestras	67
6.	Técnicas de Recolección y Análisis de Datos	68
	a) Recolección de Datos	68
	a.1. Análisis Bibliográfico y Documental	68
	a.2. Sondeo de Opinión	68
	a.2.1. La Entrevista Personal	68
	a.2.2. La Encuesta Telefónica y Personal	69
	b) Análisis de Datos	69
	b.1. Presentación de los Datos	69
	b.2. Interpretación de los Datos	70
	b.3. Inferencia Estadística	70

CAPÍTULO CUARTO

RESULTADOS

1.	Determinación del Perfil del Usuario del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	72
	a) Elementos Demográficos	72
	b) Elementos Socioeconómicos	72
	c) Perfil del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	86
2.	Determinación del Tamaño del Mercado Potencial del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	86
	a) Elementos de Mercado Potencial	86
	b) Variación del Mercado Potencial	89
	c) Estimación del Mercado Potencial Actual del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	89
3.	Análisis de la Participación de Marcas en el Mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos	89
	a) Usuarios por Competidor en el Sector de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos	89
	b) Atractivo del Mercado Potencial	92
4.	Análisis de Macroentorno Organizacional del Servicio de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos	92
	a) Evaluación de los Principales Indicadores de Cambio en los Escenarios del Macroentorno Organizacional	92
	a.1. Escenario Económico	92
	a.2. Escenario Político-Jurídico	95
	a.3. Escenario Tecnológico	95
	a.4. Escenario Cultural	96
	a.5. Escenario Social	96
	b) Análisis Integral del Macroentorno Organizacional	97

5.	Análisis del efecto de las Políticas Públicas	97
6.	Determinación de las Expectativas de los Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	101
7.	Determinación de los Factores Críticos del Exito	101
8.	Análisis del Estado de Rivalidad Actual de los Competidores	104
	a) Determinación de los Factores Calificadores de Competencia	104
	a.1. Calificadores en la Etapa de Aprobación del Crédito	104
	a.2. Calificadores en la Etapa de Operaciones	109
	a.3. Calificadores en el Diseño Financiero del Servicio	109
	a.4. Calificadores en Términos de Valores Agregados al Servicio . .	110
9.	Determinación de las Ventajas de los Competidores	110
	a) Ventajas Competitivas en la Etapa de Aprobación del Crédito	110
	b) Ventajas Competitivas en la Etapa de Operaciones	111
	c) Ventajas Competitivas en el Diseño Financiero del Servicio	111
	d) Ventajas Competitivas en Términos de Valores Agregados al Servicio	112
10.	Análisis de las Fuerzas que Compiten en la Actividad de Tarjeta de Crédito Emitida por una Cadena de Almacenes por Departamento .	112
11.	Análisis del Estado Interno del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	115
	a) Análisis de Brechas	115
	b) Organización Actual	116
12.	Determinación de los Problemas más Frecuentes en las Operaciones del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	118
	a) Durante la etapa de Aprobación de Crédito	118
	a.1. Desde la Perspectiva del Cliente	118
	a.2. Desde la Perspectiva de la Fuerza de Ventas	118
	a.3. Desde la Perspectiva de la Gerencia de Crédito y Cobranzas . .	120

b)	Durante el Uso de la Tarjeta de Crédito	123
b.1.	Desde la Perspectiva del Cliente	123
b.2.	Desde la Perspectiva de la Fuerza de Ventas	123
b.3.	Desde la Perspectiva de la Gerencia de Crédito y Cobranza	125
13.	Análisis de la Cartera de Clientes del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	128
a)	Patrones de Comportamiento del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	128
a.1.	Motivos para utilizar una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos	128
a.2.	Disponibilidad de Tarjetas de Crédito emitidas por Cadenas de Almacenes por Departamentos	128
a.3.	Disponibilidad de Marcas de Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos	130
a.4.	Criterios para la Selección de una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamento	130
a.5.	Cambio en el Uso de Tarjetas de Crédito emitidas por una Cadena de Almacenes por Departamento	134
a.6.	Preferencias en el Uso de una Tarjeta de Crédito de una Cadena de Almacenes por Departamento	134
a.7.	Comunicación del Servicio y de las Promociones	137
a.8.	Frecuencia Anual de Uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	137
a.9.	Períodos de Utilización de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	141
a.10.	Valor de las Compras Anuales Realizadas por Usuario	141
a.11.	Causas de Cancelación Voluntaria de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison durante el año de 1997	144
14.	Parámetros Poblacionales de la Cartera de Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	147
a)	Límite de Crédito	147
b)	Saldo de las Cuentas de los Tarjeta Habientes	149
c)	Antigüedad de las Cuentas	152

15.	Contrastación de Hipótesis	156
	a) Hipótesis 1	156
	b) Hipótesis 2	157
	c) Hipótesis 3	157

CAPITULO QUINTO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.	CONCLUSIONES	160
1.	Perfil del Usuario del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	161
2.	Mercado Potencial del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	161
3.	Participación de marcas en el Mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamento	161
4.	Efecto del Impacto del Macroentorno Organizacional	161
5.	Efecto del Impacto de las Políticas Públicas	162
6.	Expectativas de los Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison .	162
7.	Factores Críticos de Éxito	163
8.	Estado de la Rivalidad Competitiva	163
9.	Ventajas y Desventajas Competitivas	164
10.	Resultante de las Fuerzas que Compiten en el Negocio de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamento .	165
11.	Estado Interno del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison . .	165
	a) Brechas	165
	b) Organización Actual	166

12.	Problemas más frecuentes en las operaciones del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	166
13.	Cartera de Clientes del Servicio de la Tarjeta De Crédito Gran Morrison	167
	a) Patrones de Compra del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	167
14.	Parámetros Poblacionales de la Cartera de Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	169
	a) Límite de Crédito	169
	b) Saldo de las Cuentas	169
	c) Antigüedad de las Cuentas	169
B. RECOMENDACIONES		170
1.	Estrategia de la Unidad de Negocios	170
	a) Objetivos Estratégicos	170
	b) Estrategia	170
	c) Tácticas	171
2.	Estrategia de Mercadeo	172
	a) Objetivos de Mercadeo	172
	b) Cliente	172
	c) Segmentación del Mercado Potencial	173
	d) Mezcla de Mercadeo	173
	d.1. Planeamiento del servicio	173
	d.1.1. Diseño de Atributos y Políticas	173
	d.1.2. Marca	174
	d.1.3. Empaque	174
	d.2. Fijación de Precios	175
	d.3. Sistemas de Distribución	175
	d.4. Comunicaciones del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	176

d.4.1. Publicidad	176
d.4.2. Fuerza de Ventas y Atención al Cliente en la Gerencia de Crédito y Cobranzas	176
d.4.3. Promoción para la captación de nuevos clientes, Ventas y Pagos	177
d.4.4. Merchandising	178
3. Estructura Organizacional y Decisiones de Inversión	179
a) Estructura Organizacional	179
b) Decisiones de Inversión	179
BIBLIOGRAFÍA	181
Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Detalle	Página
I	Algunas Características de las Cadenas de Almacenes por Departamentos en la Ciudad de Panamá	6
II	Ingresos Anuales por Administración del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison (Período 1991-1997) .	10
III	Tendencia del Portafolio de Cuenta Habientes Gran Morrison (Período 1991-1997)	12
IV	Ventas Anuales mediante el uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison (Período 1991-1997)	13
V	Sexo de los Usuarios encuestados	73
VI	Estado Civil de los encuestados	74
VII	Usuarios con hijos y sin hijos	75
VIII	Número de hijos de los Usuarios encuestados	76
IX	Edad de los encuestados	77
X	Domicilio de los Usuarios encuestados	78
XI	Sector ocupacional de los encuestados	79
XII	Ocupaciones de los Usuarios encuestados	81
XIII	Instituciones que ocupan a los usuarios del Sector Público	82
XIV	Empresas que ocupan a los usuarios del Sector Privado .	83
XV	Ingresos de los encuestados	84
XVI	Escolaridad de los usuarios encuestados	85
XVII	Perfil del Tarjeta Habiente Gran Morrison	87
XVIII	Total de personas ocupadas en actividades económicas del mercado potencial de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison (1994-1995)	88
XIX	Estimación del mercado potencial de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	90

No.	Detalle	Página
XX	Participación de marcas en el mercado de Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos (A julio de 1997)	91
XXI	Análisis de Macroentorno Organizacional para la actividad de las Tarjetas de Crédito de una Cadena de Almacenes por Departamento	98
XXII	Políticas Públicas que afectan la actividad de las Tarjetas de Crédito de Propósito Unico	100
XXIII	Expectativas de los Usuarios de Tarjetas de Crédito emitidas por Cadenas de Almacenes	102
XXIV	Expectativas y Factores Críticos del Exito	103
XXV	Atributos del diseño de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes	105
XXVI	Análisis de las fuerzas que compiten en la actividad de Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes	113
XXVII	Problemas durante la aprobación del Crédito según los Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	119
XXVIII	Problemas durante la aprobación del crédito según los Vendedores de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	121
XXIX	Problemas durante la aprobación del Crédito según el personal de la Gerencia de Crédito y Cobranza	122
XXX	Problemas durante la utilización del crédito según los Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	124
XXXI	Problemas durante la utilización del crédito según los Vendedores de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	126
XXXII	Problemas durante la utilización del crédito según el personal de la Gerencia de Crédito y Cobranza	127
XXXIII	Motivos para la utilización de una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamento	129
XXXIV	Cantidad de Tarjetas de Crédito emitidas por Cadenas de Almacenes a disponibilidad de los Tarjeta Habientes	131

No.	Detalle	Página
XXXV	Otras Marcas de Tarjetas de Crédito emitidas por Cadenas de Almacenes a disponibilidad de los Tarjeta Habientes	132
XXXVI	Criterios para seleccionar una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamento	135
XXXVII	Actitud hacia el cambio de marca de Tarjetas de Crédito emitidas por Cadenas de Almacenes	136
XXXVIII	Razones para el cambio de marca de Tarjetas de Crédito emitidas por Cadenas de Almacenes	138
XXXIX	Medios de Comunicación por los cuales los usuarios conocen el servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	139
XL	Medios de Comunicación por los cuales los usuarios se enteran de las promociones y ofertas especiales	140
XLI	Frecuencia de compra de los Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	142
XLII	Épocas de utilización del crédito por los Tarjeta Habientes	143
XLIII	Valor total de las compras anuales de los usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	145
XLIV	Causas por las cuales los Usuarios cancelan voluntariamente la cuenta de tarjeta de Crédito	146
XLV	Portafolio de límites de crédito al 1 de enero de 1998	148
XLVI	Portafolio de saldos al 1 de enero de 1998	150
XLVII	Portafolio de cuentas por antigüedad al 1 de enero de 1998	154

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Detalle	Página
1	Participación de marcas en el mercado de Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos (A julio de 1997)	93
2	Cobertura en porcentajes del Mercado Potencial de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison	94
3	Otra Marcas de Tarjetas de Crédito emitidas por Cadenas de Almacenes a disponibilidad de los Tarjeta habientes	133
4	Histograma y polígono de frecuencias de límites de crédito al 1 de enero de 1998	151
5	Histograma y polígono de frecuencias de saldos al 1 de enero de 1998	153
6	Histograma y polígono de frecuencias de antigüedad de cuentas al 1 de enero de 1998	155

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Detalle
1.	Propuesta de Misión y Visión del Grupo Empresarial Lewis Gran Morrison
2.	Propuesta de Estructura Organizacional para el Grupo Empresarial Lewis Gran Morrison
3.	Tipos de Crédito Comercial
4.	Tabla de Diseño del Crédito Rotativo de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison
5.	Cadena de Impactos de las Políticas Públicas
6.	Organización actual de la Gerencia de Crédito y Cobranzas
7.	Extracto del Reporte de las Ventas al Crédito por mes durante los años en 196 y 1997
8.	Cuestionario de Entrevista para los Administradores de los Centros de Tarjetas de Crédito
9.	Cuestionario de Encuesta a Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison
10.	Cuestionario de Encuesta a Vendedores y Personal de la Gerencia de Crédito y Cobranza

RESUMEN EN ESPAÑOL

En esta investigación se han evaluado las características más sobresalientes del Mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos en la ciudad de Panamá y alrededores. Para llevar a cabo la misma, se utilizó la técnica de investigación de mercados y el análisis estratégico de las ventajas competitivas, aplicándose tres encuestas y entrevistas a diferentes niveles: Consumidores; unidad de negocios y fuerza de ventas en la Cadena de Almacenes Gran Morrison; así como a gerentes de diversos Centros de Tarjeta de Crédito de la localidad.

Siendo el Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison un competidor en el precitado mercado, se procedió a definir el Perfil del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison; a realizar un análisis del mercado real y potencial; y a determinar el impacto de los diferentes entornos para identificar la capacidad competitiva y los patrones de consumo del servicio.

Este análisis permitió determinar el potencial y atractivo del mercado, así como las ventajas y desventajas competitivas y adaptar los atributos del servicio a las necesidades de los usuarios.

Los resultados obtenidos permitieron además, señalar los principales problemas en diversas etapas del proceso desde diversas perspectivas, que generaron recomendaciones a la Empresa relativas a inversiones en áreas tales como desarrollo de sistemas de transferencia de información y procesamiento automatizado de datos, publicidad y promoción del servicio.

Como aporte de la investigación, se formularon recomendaciones que posibiliten el relanzamiento de la nueva Tarjeta de Crédito Gran Morrison de tal manera que se compita eficazmente en el mercado para satisfacer las expectativas de los usuarios.

SUMMARY

In this research the most outstanding marketing characteristics of credit cards emitted by Department Store Chains in the city of Panama, Republic of Panama, and surrounding area were evaluated. To do this, an technique of marketing research and a strategic analysis of the competitive advantages were used, applying three surveys and conducting interviews at different levels: Consumers; business units and sales force in the Gran Morrison Chain of Department Stores; as well as managers of diverse credit card processing centers in the area.

Being that the Gran Morrison Credit Card is a competitor in the above-mentioned marketing area, a user profile was defined, an analysis of the real and potential market was realized, in order to determine the impact of the different environments and to identify the competitive potential and the existing patterns of consumption.

This analysis permitted the determination of the potential attractiveness of the market, as well as the competitive advantages/disadvantages, and the adaptation of the services provided to the needs of the users.

The results obtained permitted, also, the recognition of the principal problems in different stages of the process from diverse perspectives, which generated recommendations for improvement to the Company. These were identified as investments in areas such as development of systems of information transfer and automated data processing, publicity and promotion of the service.

In support of the investigation, recommendation were formulated that enable the release of a new Gran Morrison Credit Card in such a way that it can compete effectively in the marketplace and satisfy the expectations of its users.

DEDICATORIA

A mi esposa, quien me ayuda a emprender nuevos proyectos.

A George Paul Zelenka, quien contribuye permanentemente en hacer realidad mis sueños y proyectos.

A mi hijo Julio César a quien le presento el resultado de mis esfuerzos para que le sirva de ejemplo en su vida profesional.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Profesora Zunilda Cajiga por su profesionalismo en la orientación y asesoría durante la presente investigación.

Mi agradecimiento especial a Ludys Cárdenas quien colaboró en diversas etapas del desarrollo del proyecto de investigación.

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes del Problema de Investigación:

a) Historia de las Empresas Lewis Gran Morrison:

La cadena de almacenes por departamentos Gran Morrison inició operaciones en los años veinte ofreciendo el servicio de revelado de fotografías en un local comercial de calle "J" denominado Servicio de Lewis. Posteriormente el negocio fue trasladado a la Plaza Cinco de Mayo y Avenida Central diversificando la línea de productos con la incorporación de revistas, libros, novedades, útiles escolares y de oficina, así como artículos de Navidad.

En 1936, el negocio fue vendido al Sr. Maz Stieglitz iniciándose un nuevo período de crecimiento mediante el establecimiento de sucursales en Colón, en el límite de Chorrillo, en Santa Ana e iniciando la comercialización al por mayor en el interior del país.

En 1951 la empresa compró el Almacén Novedades Morrison y cambió su nombre a Gran Morrison. Con esta nueva visión de crecimiento en los negocios, se logró, a inicios de la década de los 80, el establecimiento de doce almacenes por departamento en la capital.

A finales de la crisis político-económica del período 1987-1989 el Grupo Empresarial procedió al cierre de dos almacenes y durante la invasión fueron saqueados, ocho de los diez almacenes restantes de la cadena. Posteriormente se logró reabrir cuatro

de los almacenes destruidos. Actualmente el Grupo Empresarial Lewis-Gran Morrison está formado por seis almacenes por departamentos, un almacén de especialidades de útiles de oficina, dos comercializadoras de ventas al por mayor, un taller de fabricación de artesanías, una empresa reexportadora y tres inmobiliarias. Es una empresa de propiedad familiar con número reducido de accionistas minoritarios no familiares.

b) Visión y Misión Empresarial. Código de Ética:

El Anexo Número I representa el borrador actual de Visión y Misión empresarial en proceso de revisión por parte de la Presidencia del Grupo Corporativo.

c) Estructura Organizacional:

En el Anexo Número II se observa la estructura organizacional de la empresa y en la cual se distinguen:

- Asamblea de Accionistas
- Junta Directiva
- Vicepresidente Ejecutivo o Gerente General del Grupo Corporativo.
- Vicepresidencia de Proyectos.
Esta división incluye la Gerencia de Proyectos Especiales, una planta de producción de artesanías y la Gerencia de Compras de Artesanía.
- Vicepresidencia de Planificación y Desarrollo de Sistemas.
Esta división incluye la Gerencia de Administración de Sistemas de información Automatizada y la Gerencia de Planificación Estratégica.

- Vicepresidencia de Ventas al por Mayor
Esta división incluye la Gerencia de Comercialización de textos escolares y la Gerencia de Distribución de revistas y libros en general, así como la Gerencia de Ventas al por Mayor de artículos no perecederos y una Gerencia de Reexportación.
- Vicepresidencia de Compras
Esta división incluye la Gerencia de Compras Locales; la Gerencia de Importaciones; la Gerencia de Operaciones de Almacenamiento, Despacho y Comercialización de productos, el Departamento de Control de Inventarios y el Departamento de Tráfico y Cálculo de Costos.
- Vicepresidencia Administrativa
Esta división incluye la Gerencia de Recursos Humanos; la Gerencia de Crédito y Cobros; la Gerencia de Bienes Raíces y Servicios Generales.
- Vicepresidencia de Finanzas
Esta división incluye la Gerencia de Contabilidad; Gerencia de Planillas; Contraloría y Auditoría Interna.
- Vicepresidencia de Ventas al Detal
Esta división incluye la Gerencia de Mercadeo; la Gerencia de Publicidad y Decoración; la Gerencia de Mantenimiento; las Gerencias de los seis almacenes por departamentos y un almacén especializado de útiles de oficina.

Es de utilidad resaltar que en la actualidad el Grupo Empresarial se encuentra en un proceso de revisión de su estrategia competitiva.

d) La Competencia en el Negocio de las Cadenas de Almacenes por Departamentos:

Los criterios para identificar a los competidores directos de la Cadena de Almacenes por Departamentos del Grupo Empresarial Lewis-Gran Morrison son los siguientes:

- Concepto de Almacén por Departamentos.
- Ubicación y número de los establecimientos afiliados.

- Líneas de productos y servicios ofrecidos.
- Número de departamentos similares.
- Segmentos socioeconómicos atendidos.

En el Cuadro I se presentan las líneas de productos y servicios, número de establecimientos afiliados, así como los sectores socioeconómicos atendidos por diferentes Cadenas de Almacenes por Departamentos en la ciudad de Panamá.

Para efectos de nuestra investigación se han identificado los siguientes competidores actuales y potenciales:

- Farmacias Arrocha	Competidor Actual
- Grupo Rodelag	Competidor Actual
- Grupo Triángulo	Competidor Actual
- Grupo Dorians-Palmers-Oxígeno	Competidor Actual
- SEARS	Competidor Actual
- Farmacias Metro	Competidor Potencial

e) La Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

e.1. Antecedentes:

Con alrededor de 25 años en el mercado de las tarjetas de crédito locales o nacionales, la Tarjeta de Crédito Gran Morrison sirve de soporte a las ventas al crédito en el negocio de las ventas al detal generando a su vez ingresos considerables por

**Cuadro I ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LAS CADENAS
DE ALMACENES POR DEPARTAMENTOS EN LA CIUDAD DE PANAMA**

COMPETIDOR	FARMACIAS ARROCHA	DORIAN PALMERS OXIGENO	RODELAG	TRIANGULO	SEARS	GRAN MORRISON
TOTAL ESTABLECIMIENTOS	7	4	7	4	2	7
SEGMENTO SOCIO ECONOMICO	A,M+,M,M-,B	M,M-,B	M+,M,M-	M+,M,M-	A,M+,M, M-	M,M-,B
SERVICIO DE TARJETA DE CREDITO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
DEPARTAMENTOS						
ABANICOS	X	X	✓	✓	✓	X
AIRE ACONDICIONADO	X	X	✓	✓	✓	X
ARTESANIA	X	X	X	X	X	✓
ARTISTAS	X	X	X	X	X	✓
AUDIO/VIDEO	X	X	✓	✓	✓	✓
AUTO SERVICIOS/REPUESTOS	X	X	✓	✓	✓	X
B.B.Q./EXTERIOR/TERRAZAS	✓	X	✓	✓	✓	X
CAFETERIA	X	X	✓	X	X	X
CALZADOS/ZAPATILLAS	X	✓	X	X	✓	X
CARTERAS	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CLUBES	X	✓	✓	✓	✓	✓
COMPUTADORES /ACESORIOS	X	X	✓	✓	✓	X
CONSTRUCCION	X	X	✓	✓	X	X

6

Fuente: El autor en base a datos de observación en la fuente y entrevistas

Cuadro I Continuación

COMPETIDOR	FARMACIAS ARROCHA	DORIAN PALMERS OXIGENO	RODELAG	TRIANGULO	SEARS	GRAN MORRISON
DEPARTAMENTOS						
COSMETICOS/TOCADOR	✓	✓	✓	X	✓	✓
CRISTALERIA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DEPORTES	X	X	✓	✓	✓	X
DISCOS/MUSICA	X	X	X	✓	✓	✓
ELECTRICIDAD	X	✓	✓	✓	✓	X
ELECTRODOMESTICOS BASICOS	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FARMACIA/SALUD	✓	X	✓	X	X	X
FERRETERIA/HERRAMIENTAS	✓	X	✓	✓	✓	X
FOTOGRAFIA/REVELADO	✓	X	✓	X	X	✓
HOGAR	✓	✓	✓	✓	✓	✓
IMPULSO(DELICATECES)	✓	X	✓	✓	X	✓
JARDINERIA	✓	X	✓	✓	✓	X
JOYERIA/RELOJERIA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
JUGUETES	✓	✓	X	✓	X	✓
LAMPARAS	X	✓	✓	✓	✓	X
LENTES/ANTEOJOS	✓	X	X	X	X	✓
LIBROS/TEXTOS ESCOLARES	✓	X	X	X	X	✓
LINEA BLANCA ELECTRODOMESTICOS	X	X	✓	✓	✓	X

Fuente: El autor en base a datos de observación en la fuente y entrevistas

Cuadro I Continuación

COMPETIDOR	FARMACIAS ARROCHA	DORIAN PALMERS OXIGENO	RODELAG	TRIANGULO	SEARS	GRAN MORRISON
DEPARTAMENTOS						
MUEBLES HOGAR	X	√	√	√	√	X
MUEBLES OFICINA	X	X	√	√	√	X
NOVEDADES/SOUVENIRS	√	√	√	√	√	√
PLOMERIA	√	X	√	√	√	X
PINTURAS	X	X	√	√	√	X
REVISTAS	√	X	√	X	X	√
ROPA/ ACCESORIOS CABALLEROS	X	√	X	X	√	√
ROPA/ACCESORIOS DAMAS	X	√	X	X	√	√
ROPA/ACCESORIOS NIÑOS(AS)	√	√	X	X	√	√
SUAVE	√	√	√	√	√	√
TARJETAS	√	√	X	X	X	√
ELECTRONICA/TELEFONOS	X	√	√	√	√	X
UTILES ESCOLARES	√	√	X	X	X	√
UTILES/ EQUIPO OFICINA	√	X	√	√	√	√
TOTAL DEPARTAMENTOS	23	20	33	30	32	26

Fuente: El autor en base a datos de observación en la fuente y entrevistas

administración del servicio tal como se observa en el Cuadro II.

Las operaciones de administración de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison se iniciaron a principios de la década de los años 70 con infraestructuras propias de la Empresa. A principios de 1982 se traspasó la administración de la Tarjeta de Crédito al Banco de América, institución que administró el servicio hasta mediados del año de 1985, fecha en que las operaciones fueron transferidas al Banco Sur quien a su vez, las administró hasta finales de 1988. A principios de 1989 tanto por razones de políticas bancarias del Banco Sur como por la disminución en la cartera de clientes de Tarjeta de Crédito Gran Morrison, la dirección de Grupo Empresarial decidió retomar la administración de la cartera de clientes de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison. A mediados del año 1990 la empresa decidió lanzar una campaña de captación de nuevos clientes lo que aumentó la cartera en más de 3000 clientes en menos de un año.

e.2. Situación Actual del Problema:

Actualmente existe un estancamiento tanto en el nivel de captación de nuevos clientes, como en el valor de las ventas anuales mediante el uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison. Por otro lado hay un aumento en el nivel de cuentas eliminadas. Tal situación se refleja en los Cuadros III y IV.

Un análisis preliminar de la situación parece indicar problemas en las áreas tanto de captación y retención de clientes del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, así como en su uso para la compra de los almacenes de la cadena. Se requiere

**INGRESOS ANUALES POR ADMINISTRACION DEL SERVICIO
DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON (PERIODO 1991-1997)**

INGRESOS	AÑO						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
CARGOS POR SERVICIO (B/)	89442	107249	102177	87377	94881	94192	100621
CARGOS POR MOROSIDAD (B/)	57671	70055	67525	54010	55240	52965	53475
CARGOS ELIMINADOS (B/)	8413	16443	29925	2532	1035	-229	-372
TOTAL INGRESOS NETOS (B/)	138700	160861	139777	138855	149086	146928	153724
TASA DE VARIACION ANUAL (%)	-	15.98	-13.11	-0.66	7.37	-1.45	4.63
PROMEDIO INGRESOS/SERVICIO (B/)	89442	98346	99623	96561	96225	95886	96563
RAZON INGRESOS NETOS/VENTAS (%)	19.48	28.15	26.61	27.53	28.39	26.08	27.04

10

Fuente: El autor en base a datos del análisis de documentos

determinar las causas del problema para evaluar y adaptar la estrategia de mercadeo del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison para competir eficazmente en el sector de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos.

2. Justificación e Importancia del Problema:

Dado que no existen antecedentes sobre la realización de una investigación de este tipo en el contexto panameño, este proyecto será de interés tanto para la comunidad académica como para investigaciones y empresarios en general. Por otro lado, sus resultados serán de importancia y de utilidad práctica para el Grupo Empresarial Lewis Gran Morrison, dado que responderá a sus intereses y necesidades inmediatas. Consideramos además, que los resultados beneficiarán al resto de la comunidad empresarial, específicamente a los bancos que administran las operaciones del servicio de tarjetas de crédito locales así como a las empresas que emiten tarjetas de crédito o aquellas empresas que se interesen en su emisión futura.

El análisis de la situación del mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos; la determinación del tamaño del mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos; el análisis del entorno organizacional relacionado al servicio de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos; el análisis competitivo del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison; la determinación del Perfil del usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison; el análisis de las principales características del

**Cuadro III TENDENCIA DEL PORTAFOLIO DE CUENTA HABIENTES
GRAN MORRISON (PERIODO 1991-1997)**

NUMERO DE CUENTAS	AÑO						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
AL INICIO DEL AÑO	3708	3970	4195	4322	4213	4139	4363
EMITIDAS DURANTE EL AÑO	747	502	307	187	325	528	475
PORCENTAJE DEL TOTAL	20%	13%	7%	4%	8%	13%	11%
ELIMINADAS DURANTE EL AÑO	485	277	180	296	399	304	280
PORCENTAJE DEL TOTAL	13%	7%	4%	7%	9%	7%	6%
EFFECTO NETO	262	225	127	-109	-74	224	195
PORCENTAJE NETO	7%	6%	3%	-3%	-2%	5%	4%
AL FINAL DEL AÑO	3970	4195	4322	4213	4139	4363	4558
TASA DE VARIACION ANUAL	7%	6%	3%	-3%	-2%	5%	4%

El autor en base a datos del análisis de documentos

**Cuadro IV VENTAS ANUALES MEDIANTE EL USO DE LA
DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON (PERIODO 1991-1997)**

	AÑO						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
VALOR DE LAS VENTAS	712037	571358	525207	504319	525207	563458	568447
VARIACION ANUAL	-	-19.76%	-8.08%	-3.98%	4.14%	7.28%	0.89%
PROMEDIO	712037	641698	602867	578230	567626	566931	567148

Fuente: El autor en base a datos del análisis de documentos

portafolio de cuentas de la cartera de clientes de la tarjeta de Crédito Gran Morrison y la aplicación de un modelo de análisis estratégico, servirán de marco referencial al proceso de toma de decisiones de la Junta Directiva del Grupo Empresarial Lewis-Gran Morrison, en lo relacionado a la visualización, formulación y ejecución de una estrategia de mercadeo para el servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison. Consideramos que la presente investigación se justifica, dados el carácter novedoso y oportuno del tema, su relevancia para la empresa, y su proyección y aporte a la comunidad.

3. Planteamiento del Problema:

La presente investigación se relaciona con la disciplina de Mercadeo de Servicios y se centra en el mercadeo del servicio de la Tarjeta de Crédito emitida por la Cadena de almacenes por Departamentos Gran Morrison. El tema nos llevará a profundizar en el análisis estratégico y diagnóstico empresarial para luego a partir de los resultados formular recomendaciones que incluyan acciones concretas tanto en el diseño del servicio como en la infraestructura de apoyo para poder competir eficazmente en el mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las cadenas de Almacenes por Departamentos.

Por lo anteriormente expuesto, esta investigación pretende dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los principales elementos del perfil del usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison?

¿Cuál es el tamaño del mercado potencial del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran

Morrison?

¿Cuál es la participación de marcas en el mercado de las Tarjetas de Crédito de Almacenes por Departamento?

¿Cuáles cambios en el entorno político-jurídico, socio-cultural, económico y tecnológico del negocio inciden de manera relevante en el sector económico del servicio de las Tarjetas de Crédito emitidas por una Cadena de Almacenes por Departamentos?

¿Cuál es la resultante de las fuerzas que compiten en el sector de las Tarjetas de Crédito de una Cadena de Almacenes por Departamentos?

¿Cuál es el efecto de la implementación de las políticas públicas en el negocio de las Tarjetas de Crédito emitidas por una Cadena de Almacenes por Departamentos?

¿Cuáles son los atributos o factores calificadores necesarios para competir en el negocio de las Tarjetas de Crédito emitidas por una Cadena de Almacenes por Departamentos?

¿Cuáles son los Factores Críticos del Éxito, según la perspectiva del cliente, que otorgan ventajas competitivas y liderazgo en el negocio de las Tarjetas de Crédito emitidas por una Cadena de Almacenes por Departamentos?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas o brechas comparativas del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison con las tarjetas de crédito de la competencia?

¿Cuáles son los principales problemas en las operaciones del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison?

¿Cuáles son los principales indicadores del comportamiento del usuario del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison?

¿Cuáles son las principales causas de la cancelación voluntaria de una cuenta de Crédito Gran Morrison por parte de un tarjeta habiente?

¿Cuáles son las principales características de la cartera de clientes del servicio de Tarjeta de Crédito Gran Morrison?

4. Alcance y Límites de la Investigación:

a) Unidades o Sujetos de Investigación:

Las unidades o sujetos de investigación en nuestro proyecto de investigación son las siguientes:

- El entorno organizacional y las principales tendencias que puedan incidir en el sector o negocio de las tarjetas de crédito locales o nacionales.
- La infraestructura administrativa soporte del servicio de Tarjeta de Crédito Gran Morrison ubicada en la Gerencia de Crédito y Cobros del Grupo Empresarial Lewis-Gran Morrison.
- La información sintetizada en diversos documentos relacionada a las operaciones del servicio de Tarjetas de Crédito Gran Morrison.
- La cartera de clientes del servicio de Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Los Centros de Administración de Tarjetas de Créditos de las Cadenas de Almacenes por Departamentos de los competidores.
- La Fuerza de Ventas de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison ubicada en los Almacenes por Departamentos de la Cadena Gran Morrison.

b) Límite Geográfico:

Parte de la investigación se realizará en las oficinas administrativas del Grupo Lewis Gran Morrison en el barrio de Calidonia, en la ciudad de Panamá y en los Almacenes por Departamentos de la Cadena Gran Morrison ubicados en los sectores comerciales de Paitilla, Avenida España, Dorado, Los Pueblos, Santa Ana y Avenida Transísmica. La investigación cubrirá además, el análisis de los Centros de Tarjetas de Crédito de la competencia situados en la ciudad capital.

c) Límite Temporal:

La investigación abarca el período comprendido entre enero de 1991 y marzo de 1998.

5. Hipótesis:

Hipótesis 1: El Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison es un débil competidor en el mercado de las Tarjetas de Créditos emitidas por las Cadenas de Almacenes por departamento por la carencia de recursos tecnológicos en diversas etapas de las operaciones.

Hipótesis 2: El uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison por parte de los usuarios es una función directa de la estrategia de comunicación y promoción realizada por la Cadena de Almacenes.

Hipótesis 3: La selección de una Tarjeta de Crédito por parte de los usuarios del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison está íntimamente ligada al grado percibido de beneficios y valores agregados al servicio.

6. Objetivos de la Investigación:

a) Objetivos Generales:

- Determinar las expectativas actuales y los patrones de comportamiento de compra del usuario del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Evaluar la capacidad competitiva del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.

b) Objetivos Específicos:

- Adaptar los atributos y la infraestructura del servicio de la Tarjeta de crédito Gran Morrison a las expectativas y patrón de comportamiento de los usuarios.
- Diseñar una estrategia de Mercadeo del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.

7. Restricciones o Limitaciones:

a) Teóricas:

La teoría que sirve de soporte al estudio del problema de investigación no está lo suficientemente desarrollada a nivel general como para sustentar la construcción de un marco de referencia. Por otra parte lo desarrollado teóricamente aún no ha sido aplicado al contexto panameño. Consideramos que lo anterior será la principal limitación durante esta investigación. No obstante, la investigación realizada a nivel de campo a través de las entrevistas, sirvió como marco de referencia para su inclusión en la revisión bibliográfica.

b) Prácticas:

A la mayoría de la muestra de clientes, se le aplicó una encuesta telefónica en sus lugares de trabajo lo que resultó incómodo en algunos casos.

En relación a los centros de Tarjetas de Crédito de la competencia, algunos directores se negaron a suministrar información que consideraron confidencial.

8. Definición de Términos y Conceptos:**a) Almacenes por Departamentos:**

Los Almacenes por Departamentos son organizaciones dedicadas a la venta al detal que emplean al menos 25 personas, y pueden vender artículos y ofrecer servicios diversos tales como líneas de muebles, líneas deportivas, artículos decorativos y artefactos para el hogar, ropa en general, revelado de fotografías, servicios de farmacias, entre otros.

b) Cadena de Almacenes por Departamentos:

Grupo de dos o más almacenes relacionados entre sí bajo una gerencia centralizada y propiedad de un grupo diverso de accionistas.

c) Crédito Rotativo:

El crédito rotativo es un tipo de servicio financiero de crédito comercial, que consiste en el otorgamiento de una cantidad límite de crédito a un solicitante de tal manera que el mismo tenga acceso a una fuente de crédito permanente y renovable siempre y cuando el saldo su cuenta se mantenga por debajo del límite máximo otorgado inicialmente.

d) Detallista:

Negocio dedicado a la venta al detal o al usuario final.

e) Mezcla o Compuesto de Mercadeo:

La mezcla de mercadeo es la distribución de esfuerzo, la combinación, el diseño y la integración de los elementos de mercadeo en un plan de mercadeo.

f) Servicio:

Se define el servicio como algo intangible, que no se toca, pero que produce satisfacciones a las personas que los adquieren a través del dinero invertido y mediante la realización de sus deseos y necesidades.

g) Tarjeta de Crédito:

Tipo de servicio financiero de crédito rotativo representado por una tarjeta de plástico emitida y garantizada financieramente por una institución financiera o por una institución comercial y por medio de la cual se pone a disposición del cliente titular una determinada suma de dinero (límite de crédito) para que pueda realizar compras y pagos de productos y servicios y pueda financiarlos a plazos mediante el pago de un porcentaje

mensual sobre el saldo y un pago mínimo denominado cargos por servicios.

h) Tarjeta de Crédito Bancaria:

Tarjeta de crédito emitida o respaldada financieramente por una institución bancaria para usos en múltiples negocios.

i) Tarjeta de Crédito Local o Nacional:

Tarjeta de crédito emitida por una institución comercial para uso exclusivo en establecimientos afiliados al negocio emisor.

j) Unidad Estratégica de Negocios o Unidad de Negocios:

Línea de productos o servicios dirigida a un segmento de mercado específico. Generalmente cuenta con administración y recursos propios.

CAPÍTULO SEGUNDO

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1. Antecedentes Teóricos:

La siguiente es una síntesis de los principales aspectos teóricos relacionados con la bibliografía pertinente.

a) La Venta al Detal:

Mientras que para STANTON, (1991), la venta al detal lo constituyen las actividades que se relacionan directamente con la venta de bienes y servicios a consumidores finales para su uso personal, para DORR, (1990), la venta al detal es el conjunto de acciones destinadas a obtener y colocar a disposición de los clientes las mercancías apropiadas, en el momento oportuno, en el lugar adecuado, en cantidades suficiente y a los mejores precios. Referente al tema, existe un consenso en cuanto a considerar la venta al detal como un proceso que se inicia con la identificación de las necesidades de los clientes potenciales del negocio, y que prosigue con adquisición y distribución asociada al bien o servicio, continúa con la comunicación y entrega de los mismo y finaliza asegurándose de que los clientes estén satisfechos.

a.1. Tendencias en la Venta al Detal:

STONE, (1991), es de opinión que las organizaciones de venta al detal enfrentarán cambios que pueden convertirse en dificultades o bien en oportunidades según sus recursos, capacidades y enfoque estratégico.

En el mismo orden de ideas, DRUCKER, (1997), considera que los futuros cambios tecnológicos permitirán a los negocios dedicados a la venta al detal suministrar información al cliente a través de diversos medios y prevee que para el futuro, la comunicación interactiva, los procesos de reconocimiento de voz y, las ventajas de la realidad virtual a disposición de los clientes sentarán las bases de lo que se denominará, la compra sin tienda.

a.2. La Mezcla de Mercadeo en la Venta al Detal:

Según STONE, (1991), en cualquiera organización de venta al detal se debe desarrollar una estrategia de mercadeo con los siguientes elementos:

- Líneas de productos o servicios.
- Sistemas de precios.
- Canal de distribución.
- Estrategia de comunicación, la cual incluye los elementos para:
 - Publicidad.

- Desarrollo de la fuerza de ventas.
- Layout (diseño del área de ventas) y exhibiciones.
- Merchandising visual y decoraciones.
- Relaciones públicas y relaciones con la comunidad.
- Promociones orientadas a los clientes.
- Estrategias de servicio complementario al cliente, la cual incluye a su vez elementos para:
 - El servicio de Crédito Comercial o financiamiento al cliente
 - Servicio de Preventa, Postventa, Asesoría Técnica.
 - Servicio de pedidos especiales y entrega a domicilio.
 - Garantía, servicio de reparación e instalación.
 - Flexibilidad en las devoluciones.
 - Cafetería y otros servicios en el punto de venta tales como revelado de fotografías, farmacia, óptica, entre otros.

2. Los Servicios:

Tal como se detalló el punto anterior, el servicio de crédito comercial es parte integrante de la mezcla de mercadeo en la venta al detal, por tal razón, consideramos de utilidad analizar los aspectos teóricos más relevantes de los servicios y específicamente los servicios financieros.

a) Algunas Características de los Servicios:

Desde el punto de vista de COBRA, (1991), los servicios se distinguen de los bienes o productos debido a ciertas características, siendo las más relevantes, según su criterio, su grado de intangibilidad y la manera de fijar sus precios. Según su opinión, los servicios son intangibles porque no pueden ser palpados o fácilmente formulados, mientras que en cuanto a los precios, afirma que los mismos son estipulados subjetivamente por quienes lo producen.

b) Tipos de Servicios Financieros:

SEDER, (1995), distingue diferentes tipos de servicios financieros: El arrendamiento financiero o leasing; el descuento de facturas o factoring; bolsas de valores; asesoría y evaluación de inversiones; asesoría tributaria; administración de fondos de jubilación y fideicomisos y servicios financieros de crédito.

c) Tipos de Servicios Financieros de Crédito:

Según la Asociación Panameña de Crédito, (1994), y tal como se aprecia en el Anexo III, el crédito se clasifica según los criterios de duración, tipo, garantía, procedencia y nacionalidad.

d) El Servicio del Crédito Comercial:

Para STONE, (1991), el crédito comercial es un tipo de servicio financiero ofrecido por los comercios con la finalidad de generar utilidades ya sea como una estrategia de soporte a las ventas al crédito y de servicio al cliente o bien bajo el concepto de generación de ingresos mediante el cobro de intereses a los clientes por financiamiento de las compras.

e) Tipos de Crédito Comercial en la Venta al Detal:

La experiencia nos indica que los negocio de venta al detal pueden ofrecer alguno o varios de los siguientes tipos de crédito comercial:

e.1. Cuenta de Crédito:

La cuenta de crédito es una cuenta abierta que permite al cliente realizar compras de productos o servicios al crédito en cualquier momento hasta una cantidad límite y pagadera en un plazo de tiempo no superior a 60 días. Si el pago se realiza durante el período acordado no se cobran intereses, mientras que si el pago se realiza después de dicho período se cobran intereses que oscilan entre el 1.5% o el 2% del saldo con antigüedad superior al plazo acordado.

e.2. Crédito por Cuotas:

El crédito por cuotas o por abonos, es un crédito comercial que consiste en una proyección financiera o serie de pagos iguales, durante un período de tiempo, y calculada en base a una tasa de interés aplicada a una cantidad principal.

e.3. El Crédito Rotativo o Renovable:

Tal como se observa en el Anexo IV, el crédito rotativo consiste en el diseño de un servicio financiero que contempla el otorgamiento de una cantidad límite de crédito a un solicitante de tal manera que el mismo tenga acceso a una fuente de crédito permanente y renovable siempre y cuando el saldo de su cuenta se mantenga por debajo del límite otorgado. Los elementos a considerar en el diseño financiero del servicio del crédito rotativo son: La tasa de interés del financiamiento; el plazo máximo para cancelar las compras; el monto del abono requerido referido a un porcentaje del saldo total o bien a un valor mínimo (el mayor de ambos); el monto autorizado de los sobregiros de límites; el período para el pago sin intereses; el período de gracia adicional para el pago de abonos sin recargos; el cálculo de los intereses por sobregiros; valor de las primas de seguros y por último el valor de la penalidad o multa por morosidad en el pago del abono mínimo y que se expresa como un cargo por morosidad.

3. La Tarjeta de Crédito:

a) Emisión, Garantía y Operación:

Es ampliamente conocido que la tarjeta de crédito es un tipo de servicio financiero de crédito rotativo representado por una tarjeta plástica emitida y garantizada por una institución financiera o comercial y por medio de la cual se asigna a una cuenta una determinada cantidad o límite de dinero a disposición del cliente. El cliente o tarjeta habiente puede realizar compras y pagos de productos y servicios, en establecimientos que pueden ser o no de propiedad del emisor de la tarjeta de crédito. El financiamiento a plazos se realiza mediante el pago de un porcentaje mensual sobre el saldo el cual incluye el abono a capital y cargos por servicios y en algunos casos, cargos por morosidad.

b) Tipos de Tarjeta de Crédito:

b.1. Tarjetas de Crédito para Viajeros:

Para STONE, (1991), este tipo de tarjetas de créditos son utilizadas generalmente por personas de negocios y viajeros frecuentes, quienes pagan un costo de membresía anual al emisor de la tarjeta de crédito. Los detallista afiliados al expedidor de la

tarjeta, aceptan estas tarjetas de crédito y le cobran mensualmente los totales facturados. La firma expedidora de la tarjeta descuenta al detallista afiliado un porcentaje de la cuenta para cubrir los gastos de manejo y cobranza y le emite un pago mensual por la diferencia y a su vez, cobra al titular de la tarjeta de crédito, la totalidad de las compras al crédito realizadas durante el mes. (Ejemplos: Diners Club, American Express).

b.2. Tarjeta de Crédito Bancarias Multiuso:

Los bancos operan planes de crédito rotativo en los cuales los negocios detallistas afiliados acuerdan aceptar las tarjetas de crédito expedidas a personas o a empresas.

En este caso, el banco emite una tarjeta de crédito después de evaluar el historial de crédito y la capacidad de crédito del solicitante, cobrando una membresía anual al titular de la cuenta y por cualquier adicional beneficiario.

Una vez emitida la tarjeta y en uso, se permiten pagos mensuales como en una cuenta de crédito renovable o rotativa. Si la cuenta se paga en su totalidad dentro del ciclo, entonces no hay cobro de intereses. (Ejemplos: VISA, Master Card)

b.3. Tarjeta de Crédito de Propósito Único o Tarjeta Local expedida por los negocios de Venta al Detal:

Los negocios de venta al detal expiden tarjetas de crédito rotativo de propósito

único a sus clientes, para compras en los establecimientos de propiedad del detallista. Generalmente el cliente no paga tarifa anual por membresía, y se le permite debitar sus compras a su cuenta hasta un cierto monto o límite, y pagar todo o parte del saldo cuando se les cobra mensualmente. A los clientes se les calculan y debitan intereses sobre el saldo no pagado, si no cancelan el total adeudado o bien se les calculan y debitan cargos por morosidad cuando el abono realizado es inferior a un monto mínimo o no se realiza el abono correspondiente.

c) Objetivos en la emisión de una Tarjeta de Crédito por un negocio de Venta al Detal:

Consideramos que los principales objetivos que pretende alcanzar un negocio de venta al detal al emitir una tarjeta de crédito a sus clientes pueden ser:

- Incrementar los niveles de venta y las utilidades de la empresa.
- Competir eficazmente en el sector económico del negocio.
- Diferenciar el producto o servicio del resto de los competidores.
- Multiplicar la capacidad adquisitiva o de compra del cliente mediante el otorgamiento de un crédito rotativo.
- Generar identidad y lealtad de marca entre los clientes, mediante la oferta de un servicio financiero de calidad.
- Desarrollar una base de datos de clientes para futura expansión o diversificación del negocio y otros propósitos.

- Generar una cartera de cuentas por cobrar considerable y que pueda generar liquidez oportuna en caso de necesidades financieras.

4. Modalidades de Administración de un Servicio de Tarjetas de Crédito de Propósito Único:

a) Centro de Tarjetas de Crédito:

Es la infraestructura interna a la organización responsable de la administración de las operaciones relacionadas al servicio de la tarjeta de crédito, tales como, la Administración del Crédito; Administración de la Cobranza; Administración del Sistema de Información; y Administración del Mercadeo y Calidad del Servicio al Cliente, la cual a su vez incluye acciones para la captación de nuevos clientes, retención de los actuales y reactivación de los tarjeta habientes que presentan una prolongada inactividad en el uso del servicio; y la adaptación continua de la mezcla de mercadeo del servicio de la tarjeta de crédito a las expectativas cambiantes de los usuarios.

b) Servicio Integrado a una Gerencia de Crédito y Cobranza:

En este caso, no existe una organización dedicada exclusivamente a la línea de negocios de la tarjeta de crédito y la administración del servicio se ofrece

simultáneamente con otros servicios propios de la empresa, tales como el crédito y cobranzas a las instituciones de gobierno y a diversas instituciones comerciales.

c) Centro de Tarjetas de Crédito Mixto:

Algunas empresas, por carencia de tecnología, recursos financieros, limitaciones en recursos humanos especializados o bien por decisiones estratégicas, contratan a ciertos Bancos para que administren uno o varios procesos de un Centro de Tarjetas de Crédito. En la mayoría de los casos los Bancos administran el proceso de transferencia de la información desde y hacia el punto de venta, y las operaciones de cobranzas y mercadeo, mientras que el emisor de la Tarjeta administra los procesos de crédito así como el del servicio al cliente.

Otras empresas especialistas, usualmente ofrecen el servicio de telemercadeo o mercadeo de la tarjeta de crédito para la captación y reactivación de clientes, mediante el cobro de una comisión por dicho servicios.

d) Centro de Tarjetas de Crédito Externo:

Es un centro de tarjetas ajeno a la organización y que administra todas las operaciones funcionales, mediante un contrato, en el que se establecen las condiciones. La organización externa es responsable por el logro de ciertos objetivos,

cobrando a cambio un porcentaje de los ingresos generados por la administración del servicio.

5. Tipos de Fuerza de Ventas del Servicio de una Tarjeta de Crédito Local en la Venta al Detal:

a) Fuerza de Ventas Abierta a la Organización:

Es un tipo de organización de ventas que pueden incluir a todos los miembros de la organización. En este caso se especifican las características y atributos del servicio y se comunican a todo del personal, estableciéndose un valor de comisión por cada tarjeta colocada dentro de un programa combinado de comisión e incentivos por logros obtenidos.

b) Fuerza de Ventas especializada:

Es la organización conformada por un grupo de vendedores del servicio de la tarjeta de crédito integrada a una gerencia de mercadeo del centro de tarjetas de crédito. En este caso, la tarjeta de crédito se considera como una Unidad Estratégica de Negocios o bien una línea de producto independiente y se mercadea según un plan o mezcla de mercadeo, bajo la responsabilidad de un coordinador de mercadeo de un

Centro de Tarjetas de Crédito. Las ventas se pueden realizar mediante telemarketing, u otro medio interactivo, o bien por los vendedores a través de la oferta directa dirigida a los clientes que se acercan a los Almacenes por Departamentos. En este caso la fuerza de ventas recibe capacitación continua sobre los atributos de la tarjeta de crédito; se establecen metas para la colocación, reactivación y uso de las tarjetas de crédito; se implementan planes de incentivos por productividad a los vendedores y se evalúan los resultados reconociendo los méritos individuales a aquellos vendedores que superan las metas. En forma paralela, se diseñan programas de promoción a los clientes en las áreas de captación de nuevos clientes, retención de los actuales y reactivación de aquellos que mantienen su cuenta inactiva, así como promociones a los usuarios para estimular el uso de la tarjeta de crédito. Es usual realizar campañas de comunicación en los medios y en los puntos de ventas para reforzar las acciones de promoción.

c) Agentes y corredores externos:

En algunos casos se pueden contratar corredores o agentes externos a la organización para que se dediquen al marketing y a la venta de la tarjeta de crédito. Entre ellos tenemos a los Bancos, promotores independientes y agencias especialistas en telemarketing.

d) Mixta:

Es la mezcla de dos o más modalidades de fuerza de venta detalladas previamente.

6. Estrategia Empresarial:**a) Modelo para el Análisis Estratégico Empresarial:**

Según MARIN, (1997), el proceso de análisis estratégico proporciona una metodología para evaluar las principales tendencias e indicadores de cambio en un determinado sector económico en el que compete una empresa a través de una línea de negocios. En este proceso, los cambios en el ambiente externo se pueden analizar y representar como oportunidades o amenazas para la empresa, o bien como fortalezas y debilidades internas frente a los competidores permitiendo a los analistas manejar dichos indicadores de modo a obtener mayores probabilidades de éxito en la visualización y formulación de la estrategia empresarial.

a.1. Declaración de Misión:

Según ACKOFF, (1991), la Misión es una declaración breve, simple y directa

de lo que la compañía hace, dónde lo hace y para quién lo hace. Es la declaración del quehacer diario de la empresa, su razón de ser.

a.2. Factores Críticos de Éxito:

Para MINTZBERG, (1997), el proceso de identificación de los Factores Críticos del Éxito se inicia identificando los requerimientos pertinentes de la actividad tomando como referencia las expectativas de los clientes y lo que realiza cada competidor en relación a tales expectativas. Una vez que se conoce lo que hay que hacer para poder competir o calificar en la actividad económica, el siguiente paso consiste en formularse la pregunta: ¿Qué capacidades, tecnologías, atributos exigidos por el cliente, destrezas o activos, son cruciales para el éxito en esta industria? Una vez identificadas las respuestas se procede a adaptar el producto o servicio de tal forma que un competidor pueda convertirse en competidor fuerte o en líder de la industria.

a.3. El análisis del Entorno Organizacional:

Según GUILTINAN, (1994), el análisis del entorno organizacional se fundamenta en el desarrollo de un sistema de información apropiado que permita a la organización evaluar lo más relevante de los escenarios Tecnológico, Cultural, Económico, Social

y Político-Jurídico y que afecten o puedan afectar la capacidad competitiva de la empresa, permitiendo identificar, con una visión prospectiva y de enfoque empresarial, las oportunidades para la empresa o bien las limitaciones, obstáculos, barreras o amenazas a la organización. Según el autor, las oportunidades son eventos, hechos o tendencias ambientales que son favorables para una industria o actividad económica en particular mientras que las amenazas pueden acarrear consecuencias negativas para una actividad económica determinada.

a.4. El Análisis de las Fuerzas Competitivas:

PORTER, (1991), señala, que el conocimiento respecto al poder o fuerza relativa que una empresa determinada tiene respecto a los proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y amenazas de entrada de competidores potenciales, es valioso para evaluar el atractivo de la industria, así como para entender la disponibilidad y relevancia de las opciones estratégicas. Según el autor, en cualquier actividad o sector industrial, las reglas de la competencia están fundamentadas en cinco fuerzas competitivas: La entrada de nuevos competidores; la amenaza de sustitutos; el poder de negociación de los compradores; el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad actual entre los competidores existentes.

a.5. Análisis de las Ventajas Competitivas:

Para ROTHSCILD, (1990), las ventajas competitivas de la empresa deben ser evaluadas en relación con los competidores en áreas tales como la tecnología, infraestructura, diseño del servicio o producto, los recursos financieros, las habilidades de fabricación, las fortalezas de mercadeo, promoción, publicidad, gestión, recursos, distribución y la base existente de clientes. Para el mismo autor las ventajas competitivas de una empresa con respecto a sus competidores deben ser consecuentes con los Factores Críticos de Éxito identificados en el sector o actividad correspondiente y para lo cual es esencial preguntar: ¿Qué podemos aportar? ¿En qué estamos mejor capacitados para agregar un valor o beneficios a los clientes y qué es lo que no ofrecen los otros competidores actualmente?

a.6. Identificación de los Principales Problemas:

Según MARIN, (1997), en esta etapa del proceso del análisis estratégico, se deben haber identificado una serie de problemas, los cuales podrían ser amenazas en el ambiente externo o entorno organizacional; incongruencias en la estructura organizacional; falta de recursos tecnológicos; estrategias deficientes en cualquiera de los tres niveles de la Unidad de negocios; serias debilidades; incapacidad competitiva en el sector; diseño del servicio inapropiado, entre otros. El autor sugiere seleccionar

uno o dos problemas que califiquen como problemas prioritarios y que sirven de base al establecimiento de objetivos estratégicos, formulando la siguiente pregunta: Si este problema se resuelve, desaparecerán muchos de los otros problemas?

a.7. Recomendaciones Estratégicas:

PORTER, (1991), señala que la estrategia competitiva no es más que la búsqueda permanente de una posición competitiva favorable en un sector o bien el establecimiento de una posición provechosa y defendible contra la resultante de las fuerzas que determinan la competencia, de tal forma que los objetivos formulados a partir de problemas identificados puedan ser alcanzados mediante recomendaciones o acciones estratégicas apropiadas.

7. La Estrategia:

a) Origen de la Estrategia:

Según MARIN, (1997) el concepto de estrategia aplicado a los negocios se deriva del término *strategos*, el cual en el contexto militar significa la visualización, formulación, evaluación y selección de un curso o línea de acción para el despliegue y uso del equipo y fuerzas militares en cierto terreno para alcanzar determinado objetivo. Según el autor, los elementos de la estrategia militar se basan en el

conocimiento de la posición y del poder del enemigo; en la topografía del campo de batalla; en los sentimientos amigables y hostiles de la población civil; en la naturaleza de los recursos disponibles; en el estado del tiempo y en la predicción de los cambios que puedan alterar el balance de las fuerzas.

b) La Estrategia y la Táctica:

En cuanto a la vinculación entre la Estrategia y la Táctica, MARIN, (1997), considera que la estrategia es la elección de un plan de acción para el logro de un objetivo y a su vez opina que la táctica es el arte de disponer las cosas de una manera ordenada o medio para alcanzar una meta mediante un conjunto de maniobras. Según su punto de vista, una estrategia o plan de acción se implementa con una determinada táctica; es decir, mediante una serie de maniobras ordenadas y sistemáticamente interrelacionadas.

8. Niveles de Estrategia en la Organización:

En casi la totalidad de la literatura que aborda el tema de la estrategia organizacional, se discuten tres niveles de estrategias; la estrategia corporativa; la estrategia empresarial y la estrategia funcional.

a) Estrategias Corporativas:

Según MARIN, (1997), el nivel de estrategia corporativa es responsable de las tareas de mayor alcance: Definir la Misión Global de la Empresa; examinar la propuesta de negocios, y asignar los recursos con una perspectiva de prioridad estratégica. Otros autores como GUILTINAN, (1994), y GRANDE, (1992), afirman que una corporación puede elegir entre las estrategias de crecimiento o bien entre las estrategias de consolidación para competir en un mercado determinado.

b) Estrategia Empresarial o de Unidad Estratégica de Negocios:

MARIN, (1997), señala que el nivel estratégico empresarial es responsable de establecer la posición competitiva de cada Unidad Empresarial o de Negocios frente a su medio ambiente y a la competencia.

Por su parte PORTER, (1991), afirma que la pregunta principal que se hace a este nivel de estrategia es: ¿Cómo debemos competir en un sector de negocios particular en el que hemos decidido estar para obtener una ventaja competitiva? El mismo autor señala la existencia de tres estrategias empresariales: Liderazgo de costos que consiste en adoptar un conjunto de políticas y decisiones orientadas a obtener una ventaja duradera en costos, con amplia cobertura de mercado a través de una mayor eficiencia operativa; diferenciación ofreciendo un producto con mayores atractivos o

beneficios y que responda mejor a las expectativas de los clientes buscando que los productos y servicios que se ofrecen se perciban como diferentes de los de la competencia y la estrategia de enfoque que consiste en concentrarse en un segmento o grupo de segmentos del mercado.

c) Estrategias Funcionales:

Para MARIN, (1997), las estrategias de nivel funcional se refieren a los planes, programas y actividades de las áreas funcionales de Operaciones; Adquisiciones o Compras; Mercadeo; Finanzas; Recursos Humanos, Procesamiento Electrónico de Datos; Calidad en el Servicio al Cliente y que apoyan la estrategia empresarial contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos empresariales y corporativos.

9. La Estructura Organizacional:

Según MOTA, (1993), la estructura organizacional se diseña a partir de la estrategia y debe permitir el logro de los objetivos establecidos. El autor establece la existencia de dos tipos de estructuras organizacionales: Estructura formal que corresponde a la distribución de funciones oficialmente comunicada por la dirección y que se establece oficialmente a partir de organigramas, manual de descripción de funciones o bien mediante la fijación de objetivos y la estructura informal que

corresponde a las tareas que se realizan y a las relaciones que se mantienen y que no están definidas oficialmente por la empresa. Para el autor existen cinco tipos básicos de estructuras formales: La funcional, cuyo criterio de separación es la especialidad funcional; la territorial, cuyo criterio de separación es la existencia de diferentes zonas geográficas; la divisional, cuyo criterio de separación son las Unidades de Negocios; la matricial, que utiliza dos de los criterios de las estructuras anteriores y la estructura híbrida que utiliza una mezcla de criterios.

10. Estrategia de Mercadeo:

MINTZBERG, (1997), es de opinión que en toda estrategia empresarial se encuentra integrada una estrategia de mercadeo, dado que toda empresa existe para abastecer con sus productos o servicios un mercado determinado y en la medida en que las empresas cumplan este propósito de una manera apropiada y eficiente, podrán ser competitivas.

a) Elementos de la Estrategia de Mercadeo:

MARIN, (1997), afirma que una adecuada estrategia de mercadeo debe incluir los siguientes elementos interrelacionados:

- La Selección de mercados.

- El Planeamiento del producto y su marca.
- La fijación de precios.
- El sistema de distribución.
- La fuerza de ventas personales, la exhibición adecuada de la mercancía en el punto de venta, la publicidad y las promociones orientadas a los clientes, elementos que conforman la política de comunicaciones de la empresa.

b) Formulación de la Estrategia de Mercadeo:

Según GRANDE, (1992), la formulación de la estrategia de mercadeo, puede considerarse como la selección y mezcla de esfuerzos de los elementos de mercadeo en un plan con directrices para cada elemento. Por otro lado COBRA, (1991), recomienda evaluar y adaptar periódicamente la mezcla de elementos de mercadeo para un producto o servicio, ya que en mercados altamente competitivos, el vendedor debe ajustarse a las fuerzas cambiantes del mercado.

11. Mezcla de Mercadeo:

Según MARIN, (1997), la mayoría de las mezclas de mercadeo incluyen opciones para cada uno de los cinco elementos básicos: Selección del mercado; planeamiento del producto; fijación de precios; sistemas de distribución, y comunicaciones.

a) Selección del Mercado:

Según MARIN, (1997), la decisión más importante que deberá tomar cualquier organización es determinar el mercado objetivo y los productos o servicios dirigidos al mismo, ya que la selección del mercado implica por un lado serios compromisos con ciertos grupos de clientes y por otro lado, la disponibilidad de capacidades y habilidades empresariales en un determinado ambiente competitivo.

a.1. Segmentación del Mercado:

Para STANTON, (1991), un primer paso en la selección del mercado, consiste en dividirlo por segmentos de acuerdo con alguna metodología. Según el autor, un segmento de mercado está constituido por un grupo de clientes potenciales que se asemejan en la manera en que perciben y valoran el producto, en sus patrones de compra y en la manera en que lo utilizan.

MARIN, (1997), recomienda la utilización de algunos de los siguientes criterios para la segmentación de mercados: Criterios demográficos y socioeconómicos en donde se segmenta el mercado a partir de los indicadores de ingresos, grupos de edad, sexo, ocupaciones, nivel de escolaridad, domicilio y los criterios psicográficos donde se procura segmentar los mercados según los estilos de vida individuales, valores, expectativas y actitudes.

a.2. Criterios de Selección del Mercado Objetivo:

Para MARIN, (1997), una vez segmentado el mercado, el siguiente paso es seleccionar aquellos segmentos que ofrecen las mejores oportunidades y que se adaptan mejor a los recursos de la empresa. Según el mismo autor, es necesario considerar:

- Los aspectos económicos, políticos y socioculturales de los segmentos.
- El comportamiento de la demanda para determinar si crece o se nivela.
- Las metas generales de la organización y cómo encajan con las oportunidades del segmento de mercado que se está analizando.
- Los recursos humanos, tecnológicos, de información, financieros y de infraestructura que se requerirán para el desarrollo del producto.
- La gestión de mercadeo, los niveles requeridos de la publicidad, el desarrollo de la fuerza de ventas y los sistemas de distribución.
- La posibilidad de obtener una participación significativa del mercado.

b) Planeamiento del Producto o Servicio:**b.1. Producto como Conjunto de Atributos o Beneficios:**

Según el punto de vista de KANUCK, (1991), la oferta de un producto es el conjunto total de beneficios, tanto tangibles como psicológicos o subjetivos, que el

cliente obtiene cuando hace una compra: El producto en sí mismo; su marca; su disponibilidad; la garantía; el status; el prestigio; la seguridad; aceptación social; los arreglos de financiamiento y promociones, entre otras.

Por su parte, GUILTINAN, (1994), considera que el significado del producto debe ser definido en términos de las expectativas y de los beneficios que el comprador obtiene de la compra y uso del producto o servicio.

b.2. Criterios en la planificación de Productos y Servicios:

SCNARCH, (1991), considera que los criterios más importantes en el diseño o rediseño de un producto o servicio son los siguientes:

- Determinar si el producto difiere de las ofertas de la competencia en su diseño; calidad; características de uso; atributos o valores agregados al servicio base.
- Determinar si el producto o servicio le permitirá al vendedor satisfacer una necesidad del cliente en forma rentable.

c) Fijación de Precios:

Según DORR, (1990), la fijación de precios consiste en establecer el precio al que será vendido un producto o servicio. El mismo autor es de opinión que la verdadera fijación de precios consiste en hacer del precio una función entre el valor

que el cliente percibe como el precio adecuado y que está dispuesto a pagar y las utilidades que el vendedor está dispuesto a sacrificar.

c.1. Criterios para el Establecimiento del Precio:

LAMBIN, (1991), establece límites a los precios y estima que los precios de la competencia establecen el límite superior y los costos y gastos establecen el límite inferior. Por su parte, STANTON, (1991), sugiere considerar otros factores tales como la elasticidad de la demanda; la rivalidad y precios de la competencia; el poder de negociación de los compradores; el grado de diferenciación del producto, los costos del capital y el rendimiento sobre la inversión, entre otros.

d) Sistemas de Distribución:

Para DIEZ DE CASTRO, (1993), un sistema de distribución consiste en un conjunto de intermediarios, sean estos vendedores mayoristas y minoristas que ejercen la función de trasladar físicamente los productos hacia un determinado mercado.

d.1. Sistemas de Ventas Directas e Indirectas:

Según HIEBING, (1992), para diseñar un sistema de distribución, se debe decidir

entre vender directamente a los consumidores por medio de la propia fuerza de ventas a través de intermediarios externos a la organización. Según el mismo autor los criterios para la toma de decisión en tal sentido son los siguientes:

- El volumen de ventas potenciales necesarias para soportar los costos de un esfuerzo directo de ventas, tales como inversiones de tecnología, infraestructura y otros.
- El grado de concentración o dispersión en que se encuentren los clientes potenciales.
- El grado de control que el fabricante desea ejercer sobre la estrategia de ventas y su ejecución, pues resulta difícil motivar a agentes independientes a que promuevan eficazmente el producto o servicio y atiendan las necesidades de los clientes de manera eficiente.

e) Comunicaciones en Mercadeo:

e.1. Propósito de las Comunicaciones en Mercadeo:

Según GOLDMAN, (1991), las comunicaciones en mercadeo tienen el propósito de informar a la gente acerca del producto o servicio ofrecido, mostrar cómo puede ser utilizado y persuadir para que lo compren. Según el mismo autor, las empresas pueden llegar a los clientes potenciales a través de medios masivos de comunicación o bien a través de la comunicación personal con los clientes ya sea por medio de las visitas de los vendedores de campo, agentes externos o vendedores en el punto de venta. El autor considera que la mezcla o combinación óptima de los

elementos de comunicación dependerá de varios factores pero, sobre todo, de la manera en que el consumidor decide la compra.

e.2 Las Comunicaciones en Mercadeo y el Proceso de Toma de Decisiones del Consumidor

Para HART, (1993), es importante conocer el comportamiento o patrón de compra del cliente en perspectiva; esto significa conocer el proceso de toma de decisiones de compra específicamente en lo que se refiere a las expectativas, condiciones de compra y uso del producto en cuestión. En tal sentido, KANUCK, (1991), define el proceso de toma de decisiones del consumidor como un proceso que incluye las siguientes etapas:

- Reconocimiento de la necesidad
- Identificación de opciones
- Búsqueda y procesamiento de información.
- Evaluación y Selección de una opción de compra.
- Compra.
- Reafirmación posterior a la compra.

Según el mismo autor, la clave para los especialistas de mercadeo consiste en saber determinar cuál de los diferentes medios de comunicación es el más pertinente y oportuno para llegar a los posibles clientes en cada una de las etapas, e influenciar

su proceso de toma de decisiones favoreciendo una determinada marca.

En cuanto a la selección de los medios de comunicación, HART, (1993), es de opinión que la publicidad en vallas, televisión, prensa escrita, correo, y en las fachadas de negocios, puede estimular el deseo inicial de comprar y el hablar con amigos, visitar tiendas y leer publicaciones pertinentes puede ser efectivo en las etapas de la identificación de opciones y de búsqueda de información mientras que en las etapas finales del proceso de toma de decisiones, el consumidor más efectivo podría ser el empleado detrás del mostrador o el representante de ventas.

f) La Publicidad:

f.1. Propósitos de la Publicidad en Mercadeo:

HART, (1993), considera que la publicidad como herramienta de comunicación de mercadeo, puede resultar especialmente eficaz para el logro de los siguientes objetivos:

- Proporcionar información a los clientes sobre ventajas y atributos del producto, precios y promociones.
- Introducir nuevos productos o servicios o comunicar relanzamientos.
- Establecer barreras de entrada a nuevos competidores o bien establecer ventajas competitivas mediante diferenciación y presencia activa en un medio determinado.

- Crear una imagen de prestigio y lealtad de clientes hacia la marca.
- Posicionar el producto frente a ofertas competitivas en el segmento de mercado para el cual está destinado.

g) Ventas Personales:

g.1. Propósitos de la Fuerza de Ventas:

Para CATHCART, (1992), las ventas personales son útiles:

- Para la prospección, identificación y captación de clientes.
- Para desarrollar soluciones adaptadas a las necesidades del comprador.
- Para desarrollar un sistema de información de mercadeo, que permita recopilar y procesar información sobre la opinión que los clientes proporcionan sobre el desempeño del producto y sobre la competencia.
- Para permitir una interacción o comunicación de doble vía entre la empresa y el consumidor.
- Para proporcionar información a los clientes sobre determinados productos o servicios.

g.2. Desarrollo de la Fuerza de Ventas:

COBRA, (1991), considera que la estrategia para la fuerza de ventas en el compuesto de comunicación deben incluir acciones concretas para las siguientes áreas:

- Formación y capacitación de los vendedores, específicamente sobre conocimiento de los atributos del servicio ofrecido, conocimiento de los atributos de los productos de la competencia y necesidades del cliente.
- Programas de compensación e incentivos.
- Dirección y motivación de los vendedores.
- Evaluación del desempeño del equipo de vendedores.

h) La Promoción de Ventas:

Para GRANDE, (1992), la promoción de ventas procura lograr una respuesta del mercado bajo la forma de una mayor aceptación de los productos o servicios ofrecidos. El autor sugiere diferentes alternativas de actuación, o medios de promoción. Algunos de ellos son los siguientes:

- Entrevistas para estimular el consumo.
- Acciones en lugares públicos, tales como espectáculos, acontecimientos deportivos, entre otros.
- Acciones en los puntos de venta en forma de publicidad, ofertas, degustaciones, demostraciones, decoraciones especiales, promociones al detallista, displays de exhibición, entre otros.
- Publicidad directa por correo.
- Acciones sobre el producto o servicio, tales como descuentos, productos gratuitos, vales o cupones de descuento en compras futuras, entre otras.
- Regalos instantáneos o por acumulación de puntos, sorteos, regalos, sorpresas, entre otros.

- Estimulación de las ventas mediante incentivos a los vendedores.
- Publicidad en el lugar de venta.

Una vez iniciado un programa de promociones de ventas, el autor recomienda realizar evaluaciones periódicas para verificar la eficacia de la promoción mediante la propia fuerza de ventas u otros medios tales como encuestas de aceptación, insistencia en el consumo, nivel de ventas, costos asociados a la promoción, entre otros.

i) El Merchandising:

Para GRANDE, (1992), el merchandising es un conjunto de técnicas utilizadas para estimular las ventas en el establecimiento y tiene como objetivo permitir que el consumidor encuentre fácilmente los productos o servicios que busca para facilitar el proceso de compra. Según el mismo autor, el estudio del comportamiento de los consumidores en el punto de venta ha permitido desarrollar una serie de acciones para conseguir el incremento de ventas al punto de que se ha podido comprobar que la disposición de los productos en el establecimiento afecta a las ventas. Para el autor existen zonas fuertes y zonas débiles en un establecimiento comercial.

Son zonas fuertes:

- Las estanterías situadas a la derecha.

- Muros frontales.
- Lugares donde se producen aglomeraciones, tales como cajas registradoras, paqueteras, sección de envoltura de regalos.
- Cabezas de góndolas y cruces de pasillos.

Son zonas débiles:

- Lugares próximos a la entrada.
- Las estanterías situadas a la izquierda, por encima de la cabeza o muy abajo.

Según el autor, menos de un tercio de los compradores se sirven de una lista para hacer sus compras y los dos tercios restantes deciden en el punto de venta, y cuanto más tiempo pasen en el establecimiento más gastarán y por lo tanto todas aquellas acciones orientadas a contribuir a retener a los compradores en el establecimiento redundarán en beneficio de las ventas.

CAPÍTULO TERCERO

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Tipo de Investigación:

Esta investigación prevé la aplicación tanto de modelos teóricos como de técnicas de las disciplinas de Mercadeo y Estrategia Empresarial al servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, con la finalidad de diseñar una propuesta de estrategia de mercadeo de servicios. Por otro lado, la investigación pretende describir una serie de eventos relacionados con diversos aspectos del servicio, tales como el análisis de la competencia, tamaño del mercado, y los principales atributos del servicio desde la perspectiva del usuario, entre otros. Dado lo anterior, se le puede clasificar como una investigación aplicada o una investigación de mercados.

2. Fuentes de Información:

Las fuentes de información utilizadas en la realización de esta investigación fueron las siguientes:

- Los administradores del servicio de tarjeta de crédito en las Cadenas de Almacenes por Departamentos.
- La base de datos automatizada de los clientes del servicio de Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Los clientes usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Diversos documentos, tales como reportes estadísticos, expedientes de clientes, y organigramas del Grupo Empresarial Lewis-Gran Morrison.

- Diversos documentos, tales como diarios y planes de gobierno, diarios, revistas, y leyes relacionados con la actividad económica del servicio de tarjeta de crédito.
- Bibliografía especializada sobre temas relacionados con las disciplinas de Mercadeo, Estrategia Empresarial y Crédito y Cobranzas.
- Reportes de cifras sobre ventas e ingresos generadas por el uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- El equipo de ventas del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.

3. Variables:

a) Tipos de Variables:

En esta investigación se hará referencia a los siguientes tipos de variables:

a.1. Variables Cuantitativas:

En diversas etapas de esta investigación se midieron valores de algunas de las siguientes variables cuantitativas:

- Antigüedad en el uso de la tarjeta de crédito por parte del usuario.
- Nivel de ingresos del usuario al momento de la aprobación del crédito.

- Frecuencia anual de compras por parte del usuario del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Valor total de las compras anuales por parte del usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Límite de crédito rotativo autorizado.

a.2. Variables Cualitativas:

En esta investigación las variables cualitativas se refieren a la clasificación en estado civil, sexo, ocupación, nivel de estudios, lugar de residencia, tipo de ocupación, entre otras.

b) Definición Operacional de las Variables:

Para efectos de esta investigación se operacionalizaron las siguientes variables:

b.1. Antigüedad en el uso de la Tarjeta de Crédito por parte del Usuario:

Es el período de tiempo transcurrido desde el momento de la aprobación del crédito rotativo al cliente hasta el momento de la recopilación de la información.

b.2. Nivel de Ingreso del Usuario al momento de la Aprobación del Crédito:

Se refiere a los valores del total de ingresos del solicitante reportados en la solicitud de crédito al momento de evaluar la solicitud.

b.3. Frecuencia Anual de Compras por parte del Usuario del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

Es el número de veces en el año de 1997 en que el usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison utilizó la tarjeta para realizar compras en los Almacenes de la Cadena.

b.4. Valor de las Compras Anuales por parte del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

Representa el valor total de las compras realizadas por un usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison durante el año de 1997.

b.5. Valor del Saldo de la Cuenta del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, a una fecha determinada:

Se define como el valor o saldo de la cuenta de crédito rotativo correspondiente

a un usuario del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison al 31 de diciembre de 1997.

b.6. Límites de Crédito Rotativo Autorizados:

Se define como la cantidad máxima de crédito disponible para el usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison y que puede ser utilizado para la compra exclusiva en los establecimientos afiliados a la Cadena.

4. Tamaño de las Poblaciones:

Una población es el conjunto formado por todos los valores que pueda asumir la variable objeto de estudio. La población también se puede considerar como el conjunto de objetos o sujetos, sobre los cuales actúa la variable considerada. En esta investigación se establecieron las siguientes poblaciones:

a) Administradores del Servicio de Tarjeta de Crédito:

Esta población está constituida por los Directores de las cinco organizaciones que administran el servicio de Tarjeta de Crédito de las Cadenas de Almacenes por Departamentos que emiten tarjetas de crédito a sus clientes.

b) Clientes:

Para los efectos de esta investigación, la primera población de clientes está integrada por la base de datos de clientes usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison al 31 de diciembre de 1997, mientras que la segunda población de referencia está constituida por los clientes que solicitaron de manera voluntaria, la eliminación del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison durante el período de tiempo comprendido entre enero de 1997 y enero de 1998. La primera población consta de 4558 elementos y la segunda de 186 elementos.

c) Fuerza de Ventas:

Para los efectos de esta investigación, la población de la Fuerza de Ventas del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison está constituida por los gerentes, vendedores y cajeras en los almacenes por departamento de la Cadena Gran Morrison. Dicha población está constituida por 216 elementos distribuidos en seis Almacenes por Departamentos.

d) Servicio al Cliente de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

Para los efectos de esta investigación, la población de Servicio al Cliente de

la Tarjeta de Crédito Gran Morrison está constituida por los Asistentes de Crédito en la Gerencia de Crédito y Cobranzas. Dicha población consta de 4 elementos.

5. Muestras:

Una muestra es cualquier subconjunto de población, escogido según ciertos criterios de selección.

a) Métodos Utilizados en la Selección de Muestras en la Investigación:

a.1. Muestreo no Probabilístico por Cuotas:

El método de muestreo por cuotas mediante la utilización de ciertos parámetros o criterios de control se utilizó para seleccionar la muestra de la población de la Fuerza de Ventas ya que es la técnica que más se adaptó a este tipo de población de referencia.

a.2. Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple Sistemático:

En aquellas poblaciones de clientes en que se dificultó la determinación de parámetros poblacionales a través de información procesada en base de datos, se

utilizó la técnica de muestreo probabilístico denominada muestreo aleatorio simple modificado, mediante la utilización de un coeficiente de separación entre los miembros de la población. En las poblaciones de clientes donde la información se encontraba procesada en base de datos se recopiló información de las variables en estudio en todos los elementos de la población. En este último caso no hubo necesidad de realizar muestreo poblacional.

a.3. Muestras de las poblaciones de Centros Administradores del Servicio de Tarjeta de Crédito:

En los casos de las poblaciones constituídas por los Centros Administradores del Servicio de Tarjeta de Crédito, se hizo coincidir las muestras con las poblaciones dado que la investigación requiere la realización de un análisis competitivo mediante la identificación de los atributos y características de todos los competidores.

b) Cálculo del Tamaño de las Muestras:

b.1. Muestreo no Probabilístico por Cuotas:

Los criterios o condiciones para determinar el tamaño de la muestra de los elementos en la población de la Fuerza de Ventas fueron los siguientes:

- Tiempo vinculado a la empresa superior a un año.
- Experiencia igual o superior a un año e el trato directo con el usuario del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Nivel de colocación de Tarjetas de Crédito Gran Morrison superior a 24 unidades anuales.

Al aplicar los criterios anteriores se determinó una muestra de 20 vendedores.

b.2. Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple Sistemático:

En aquellas poblaciones de clientes donde fue necesario realizar muestreos, se calculó el tamaño de la muestra a partir de una muestra piloto o muestra preliminar aleatoria para determinar el valor de la varianza. Una vez determinado el valor de la varianza de la muestra piloto, se calculó el tamaño de la muestra poblacional.

c) Identificación y Determinación de las Muestras:

Para identificar y seleccionar los elementos de la muestra se utilizó el coeficiente de separación, que separa los elementos de la muestra a partir del elemento inicial.

6. Técnicas de Recolección y Análisis de Datos:

Como estrategia de investigación, se utilizó una combinación de técnicas e instrumentos, las cuales se detallan a continuación.

a) Recolección de Datos:

a.1. Análisis Bibliográfico y Documental:

La revisión, selección y análisis de la bibliografía pertinente se realizó mediante la lectura analítica y crítica, de libros, revistas, ensayos y diarios, que tratan sobre la materia. Por otra parte el análisis de documentos tales como informes, expedientes de los clientes, planes de trabajo, solicitudes de crédito, publicidad nacional en medios, reportes de venta, organigramas y manuales de operaciones de crédito contribuyó a identificar aspectos y relaciones importantes de esta investigación.

a.2. Sondeo de Opinión:

a.2.1. La Entrevista Personal:

Dada la naturaleza del problema de investigación, se consideró que la

entrevista era la técnica más adecuada a utilizar con los directores que administran el servicio de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos para identificar y precisar diversas opiniones y puntos de vista en torno al tema, así como el registro de otras observaciones y comentarios difíciles de registrar con otra técnica.

a.2.2. La Encuesta Telefónica y Personal:

La encuesta telefónica fue la técnica que más se ajustó a la muestra de los clientes del servicio de Tarjeta de Crédito Gran Morrison, mientras que la encuesta personal se adaptó a la muestra de la Fuerza de Ventas y a la población del Servicio al Cliente de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.

b) Análisis de Datos:

b.1. Presentación de los Datos:

Para la síntesis y presentación de los datos recopilados, se utilizaron diferentes herramientas tales como, la distribución o tabla de frecuencias, polígonos de frecuencias, histogramas, cuadros y gráficas, entre otros.

b.2. Interpretación de los Datos:

Para la interpretación de los datos se utilizaron, las formas de las distribuciones o curvas, centros de distribución o medidas de posición tales como la media, moda y mediana, así como las frecuencias acumuladas, frecuencias absolutas y las frecuencias relativas.

b.3. Inferencia Estadística:

En aquellos casos en que se dispuso de información contenida en base de datos, se determinaron los parámetros poblacionales, lo cual permitió el análisis de las características de la población total. En aquellos casos donde solamente fue posible la determinación de los estadísticos muestrales se utilizó la técnica de la inferencia estadística en la estimación de los parámetros poblacionales con la finalidad de contrastar las hipótesis de trabajo planteadas.

CAPÍTULO CUARTO

RESULTADOS

1. Determinación del Perfil del Usuario del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

a) Elementos Demográficos:

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta a los clientes: El 54.17% pertenece al sexo femenino y el 45.83% al sexo masculino (Cuadro V). En referencia al estado civil, el 65.28% está casado mientras que un 19.44% está unido y un 12.50% son solteros (Cuadro VI). El 81.94% manifestó tener hijos mientras que el 18.06% expresó no tenerlos (Cuadro VII). El 8.33% manifestó tener solamente un hijo; el 26.39% dice tener dos y el 31.94% afirma tener tres hijos (Cuadro VIII).

El 18.06% tiene entre 20 y 30 años de edad; el 40.28% entre 30 y 40 años de edad mientras que el 29.17% oscila entre los 40 y 50 años (Cuadro IX).

El 79.17% tiene fijado su domicilio en alguna de las siguientes áreas: Villa Lucre, Cerro Viento, San Miguelito, Los Andes, Río Abajo, Parque Lefevre, Juan Díaz, Locería o en Bethania (Cuadro X).

b) Elementos Socioeconómicos:

El 52.78% está ocupado en el sector público, mientras que el 43.08% lo está en el sector privado, y el 4.17% es independiente (Cuadro XI).

Cuadro V SEXO DE LOS USUARIOS ENCUESTADOS

SEXO	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
FEMENINO	39	54.17	54.17
MASCULINO	33	45.83	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro VI ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
CASADO	47	65.28	65.28
UNIDO	14	19.44	84.72
SOLTERO	9	12.50	97.22
VIUDO	2	2.78	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro VII USUARIOS CON HIJOS Y SIN HIJOS

USUARIOS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
CON HIJOS	59	81.94	81.94
SIN HIJOS	13	18.06	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro VIII NUMERO DE HIJOS DE LOS USUARIOS ENCUESTADOS

NUMERO DE HIJOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
0	13	18.06	18.06
1	6	8.33	26.39
2	19	26.39	52.78
3	23	31.94	84.72
Más de 3	11	15.28	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro IX EDAD DE LOS ENCUESTADOS

CLASE	INTERVALO (AÑOS)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA(%)
1	20 - 30	13	18.06	18.06
2	30 - 40	29	40.28	58.33
3	40 - 50	21	29.17	87.50
4	50 - 60	7	9.72	97.22
5	60 - 70	2	2.78	100.00
TOTALES		72	100.00	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro X DOMICILIO DE LOS USUARIOS ENCUESTADOS

AREAS DE DOMICILIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
VILLA LUCRE-CERRO VIENTO-PEDREGAL Y ALREDEDORES	19	26.39	26.39
SAN MIGUELITO-LOS ANDES Y ALREDEDORES	16	22.22	48.61
RIO ABAJO-PARQUE LEFEVRE-JUAN DIAZ PUEBLO NUEVO-LAS SABANAS Y ALREDEDORES	14	19.44	68.06
LOCERIA-BETHANIA Y ALREDEDORES	8	11.11	79.17
SANTA ANA-CALIDONIA Y ALREDEDORES	5	6.94	86.11
LAS CUMBRES Y ALREDEDORES	3	4.17	90.28
SAN FRANCISCO Y ALREDEDORES	2	2.78	93.06
VACAMONTE-ARRAIJAN-CHORRERA	2	2.78	95.83
OTRAS AREAS	3	4.17	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro XI SECTOR OCUPACIONAL DE LOS ENCUESTADOS

SECTOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
PUBLICO	38	52.78	52.78
PRIVADO	31	43.06	95.83
INDEPENDIENTES	3	4.17	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

El 87.50% está empleado en alguna de las siguientes posiciones: Empleos de oficina, administrador, gerente, director, contador, supervisor, educador, vendedor, médico, abogado, ingeniero, corredor de seguros y bienes raíces (Cuadro XII).

El 84.21% de los ocupados en el sector público trabaja en alguna de las siguientes instituciones: IRHE, INTEL (C&W), Casinos Nacionales, Contraloría, Banco Hipotecario Nacional, Ministerios, Banco Nacional de Panamá, IFARHU, Autoridad Portuaria Nacional, Caja de Seguro Social o en la Universidad de Panamá (Cuadro XIII).

El 87.10% de los ocupados en el sector privado trabaja en alguno de los siguientes tipos de empresas: Comercio, colegios, clínicas, hospitales, hoteles, firmas de abogados, firma de auditores, financieras, aseguradoras, bancos, bienes raíces (Cuadro XIV).

En relación a los ingresos mensuales, el 34.72% obtiene ingresos que oscilan entre B/.451.00 y B/.550.00 mientras que el 26.39% obtiene ingresos del orden de B/.551.00 a B/.650.00 y el 12.50% obtiene entre B/.651.00 y 750.00 de ingresos (Cuadro XV).

El 31.94% ha culminado los estudios secundarios y el 15.28% los estudios universitarios, mientras que el 40.28% ha realizado estudios universitarios parciales (Cuadro XVI).

Cuadro XII OCUPACIONES DE LOS USUARIOS ENCUESTADOS

OCUPACIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
EMPLEADOS DE OFICINA Y OCUPACIONES AFINES	39	54.17	54.17
ADMINISTRADORES-GERENTES-CONTADORES-SUPERVISORES	14	19.44	73.61
EMPLEADOS DEL SECTOR EDUCATIVO	7	9.72	83.33
VENDEDORES Y OCUPACIONES AFINES	3	4.17	87.50
MIEMBROS DE INSTITUCIONES DE SEGURIDAD	2	2.78	90.28
ENFERMERAS Y TECNICOS DE LA SALUD	2	2.78	93.06
OTRAS OCUPACIONES	5	6.94	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

**Cuadro XIII INSTITUCIONES QUE OCUPAN
A. LOS USUARIOS DEL SECTOR PUBLICO**

INSTITUCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
IRHE-C&W(EX-INTEL)-CASINOS NACIONALES CONTRALORIA-BANCO HIPOTECARIO-ADUANAS	17	44.74	44.74
MINISTERIOS-BANCO NACIONAL DE PANAMA CAJA DE AHORROS-IFARHU	12	31.58	76.32
AUTORIDAD PORTUARIA-CAJA DE SEGURO SOCIAL	2	5.26	81.58
UNIVERSIDAD DE PANAMA	1	2.63	84.21
ORGANISMOS DE SEGURIDAD	1	2.63	86.84
OTRAS INSTITUCIONES	5	13.16	100.00
TOTAL	38	100	

82

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

**Cuadro XIV EMPRESAS QUE OCUPAN
A LOS USUARIOS DEL SECTOR PRIVADO**

EMPRESAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
EMPRESAS DEDICADAS AL COMERCIO	14	45.16	45.16
COLEGIOS-CLINICAS-HOSPITALES-HOTELES FIRMAS DE ABOGADOS-FIRMAS DE AUDITORES	8	25.81	70.97
FINANCIERAS-ASEGURADORAS-BANCOS-BIENES RAICES	5	16.13	87.10
OTRAS EMPRESAS	4	12.90	100.00
TOTAL	31	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro XV INGRESOS DE LOS ENCUESTADOS

CLASE	INTERVALO (BALBOAS)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA(%)
1	350-450	7	9.72	9.72
2	450-550	25	34.72	44.44
3	551-650	19	26.39	70.83
4	651-750	9	12.50	83.33
5	751-850	7	9.72	93.06
6	851-950	3	4.17	97.22
7	951-1050	1	1.39	98.61
8	1051-1150	1	1.39	100.00
TOTALES		72	100.00	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro XVI ESCOLARIDAD DE LOS USUARIOS ENCUESTADOS

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA(%)	FRECUENCIA ACUMULADA(%)
ESTUDIOS SECUNDARIOS PARCIALES	5	6.94	6.94
ESTUDIOS VOCACIONALES	2	2.78	9.72
ESTUDIOS SECUNDARIOS COMPLETOS	23	31.94	41.67
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS PARCIALES	29	40.28	81.94
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS COMPLETOS	11	15.28	97.22
ESTUDIOS DE POSTGRADO	2	2.78	100.00
TOTAL	72	100.00	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

c) Perfil del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

El Cuadro XVII es una síntesis de los datos recopilados que más se repiten en la encuesta y análisis de las variables cualitativas elegidas para determinar el perfil del usuario del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.

2. Determinación del Tamaño del Mercado Potencial del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

a) Elementos del Mercado Potencial:

En base a los tipos de ocupaciones más comunes identificadas en el perfil del cliente del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison; el área geográfica; así como el mínimo de ingresos requeridos para optar por el servicio (B/.350.00), se determinó el total de personas ocupadas en la Región Metropolitana y Alrededores que cumplen con dichas características y que para los efectos de esta investigación se consideran como los elementos del mercado potencial.

La recopilación y análisis de la información nos proporcionó un total de 128,758 personas ocupadas en el año de 1994 y 134,440 para el año de 1995. La información se presenta en el Cuadro XVIII.

Cuadro XVII PERFIL DEL TARJETA HABIENTE GRAN MORRISON

CATEGORIA	CUENTA DE CREDITO ROTATIVO
DESCRIPCION	TARJETA DE PLASTICO DE USO LOCAL PARA LA OBTENCION DE BIENES Y SERVICIOS
<u>PERFIL DEMOGRAFICO</u>	
SEXO	HOMBRES Y MUJERES
ESTADO CIVIL	CASADOS O UNIDOS
EDAD	ENTRE 30 Y 50 AÑOS
NUMERO DE HIJOS	2 A 3 HIJOS
DOMICILIO	CIUDAD DE PANAMA Y ALREDEDORES
<u>PERFIL SOCIOECONOMICO</u>	
SECTORES	SECTOR PUBLICO Y PRIVADO
OCUPACIONES	EMPLEADOS DE OFICINAS Y OCUPACIONES AFINES PROFESIONALES, TECNICOS Y OCUPACIONES AFINES GERENTES, ADMINISTRADORES, CONTADORES Y AFINES VENDEDORES Y OCUPACIONES AFINES
INSTITUCIONES PUBLICAS	IRHE, IDAAN, AUTORIDAD PORTUARIA, BANCOS ESTATALES, MINISTERIOS, UNIVERSIDADES
EMPRESAS PRIVADAS	COLEGIOS; FINANCIERAS, BIENES RAICES, COMERCIO CONSTRUCCION, FIRMAS DE ABOGADOS, CLINICAS
NIVEL DE INGRESOS	B/ 450.00 A B/ 750.00
ESCOLARIDAD	ESTUDIOS SECUNDARIOS COMPLETOS - ESTUDIOS UNIVERSITARIOS PARCIALES

Fuente: El autor en base a información contenidas en los Cuadros I a XII

**Cuadro XVIII TOTAL DE PERSONAS OCUPADAS EN ACTIVIDADES ECONOMICAS DEL MERCADO
POTENCIAL DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON(1994-1995)**

ACTIVIDAD ECONOMICA	TOTAL EMPLEADOS		PORCENTAJE OCUPADOS (%)		TOTAL OCUPADOS	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD Y AGUA	6401	6328	66.10	66.20	4231	4189
CONSTRUCCION	25276	26568	52.70	48.44	13320	12870
COMERCIO	26544	24851	43.20	47.50	11467	11804
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	28646	30951	73.10	73.10	20940	22625
INTERMEDIACION FINANCIERA	15269	15324	73.90	79.00	11284	12106
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	20144	23365	39.30	40.40	7917	9439
ADMINISTRACION PUBLICA DEFENSA, SEGURIDAD SOCIAL	45145	39213	61.90	72.40	27945	28390
ENSEÑANZA	27761	29723	74.20	71.20	20599	21163
SERVICIOS SOCIALES Y SALUD	16700	19028	66.20	62.30	11055	11854
TOTALES	211886	215351			128758	134440

Fuente: Dirección de Estadística y Censo, Contraloría General de la República, años 1995 y 1996

b) Variación del Mercado Potencial:

La variación anual del mercado potencial del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison para los años de 1994 - 1995 fue del orden de 4.41% tal como se indica en el Cuadro XIX.

c) Estimación del Mercado Potencial Actual del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison

El tamaño del mercado potencial para 1998 se estimó en 153,022 clientes utilizando la técnica de proyección lineal y asumiendo constante la variación anual del mercado potencial durante el período 1994-1997. Los resultados se presentan en el Cuadro XIX.

3. Análisis de la Participación de Marcas en el Mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos:**a) Usuarios por Competidor en el Sector de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos:**

Según los resultados de la investigación y tal como se presenta en el Cuadro XX, al mes de julio de 1997, el Grupo Rodelag contaba con el mayor número

Cuadro XIX ESTIMACION DEL MERCADO POTENCIAL DE LA TARJETA DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON

MERCADO POTENCIAL		CRECIMIENTO ANUAL (%)	ESTIMACION DEL MERCADO POTENCIAL		
1994	1995		1996	1997	1998
128758	134440	4.41	140369	146559	153022

Fuente: El autor, en base a la proyección de datos del Cuadro XVIII

**Cuadro XX PARTICIPACION DE MARCAS EN EL MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO
EMITIDAS POR LAS CADENAS DE ALMACENES POR DEPARTAMENTOS (A JULIO DE 1997)**

COMPETIDOR	USUARIOS	PARTICIPACION (%)
RODELAG	18000	32.29
SEARS	16000	28.70
TRIANGULO	13500	24.22
GRAN MORRISON	5500	9.87
DORIAN-PALMERS-OXIGENO	2750	4.93
TOTAL	55,750	100.00

Fuente: El autor en base a datos de las entrevistas

de Tarjeta-habientes en el negocio de las Tarjetas de Crédito de las Cadenas emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos con el 32.29% del mercado total, seguido de SEARS con el 28.70%; en tercer lugar se sitúa el Grupo Triángulo con el 24.22% del mercado; luego Gran Morrison con el 9.87% del mercado y por último la Cadena Dorians-Palmers-Oxígeno con alrededor del 4.93% del mercado. (Gráfica 1)

b) Atractivo del Mercado Potencial:

El porcentaje cubierto del mercado potencial es del orden del 38%, lo que implica que la proporción desatendida es de aproximadamente 90,809 clientes o el 62% del mercado potencial. (Gráfica 2)

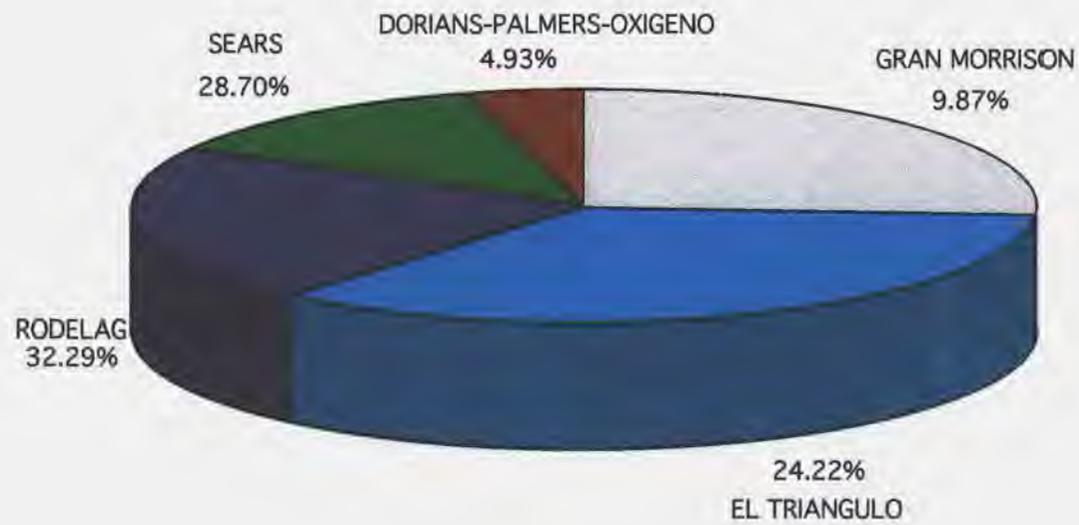
4. Análisis del Macroentorno Organizacional del Servicio de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos:

a) Evaluación de los Principales Indicadores de Cambio en los Escenarios del Macroentorno Organizacional:

a.1. Escenario Económico:

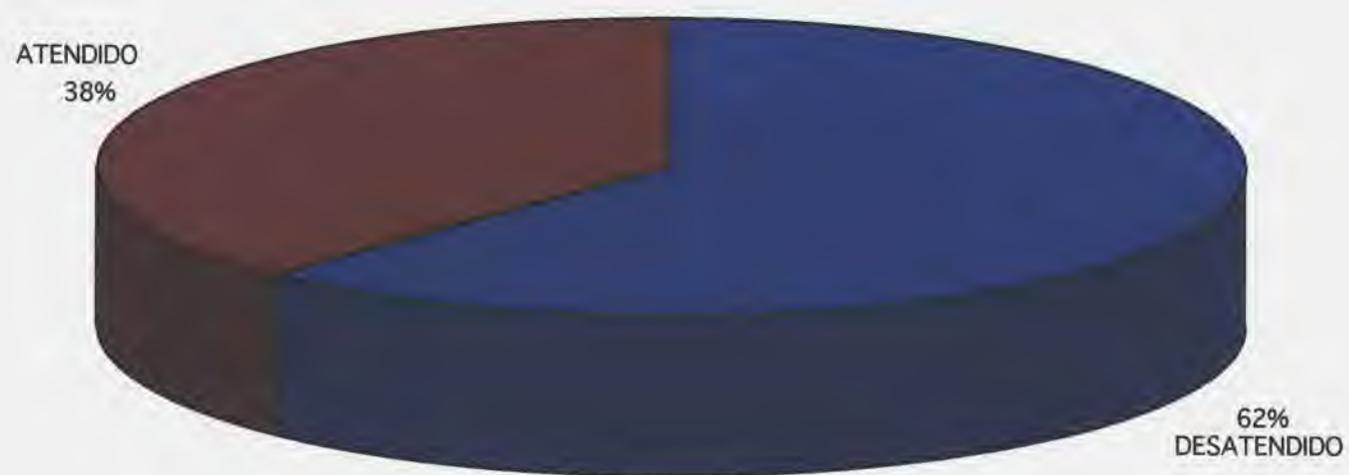
Según la experiencia del investigador, el impacto de los cambios en este

Grafico1 PARTICIPACION DE MARCAS EN EL MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO EMITIDAS POR LAS CADENAS DE ALMACENES POR DEPARTAMENTOS (A JULIO DE 1997)



Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Grafico2 COBERTURA EN PORCENTAJES DEL MERCADO POTENCIAL DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON



Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

escenario contribuye aproximadamente en un 50% en la influencia del macroentorno organizacional en un negocio de este tipo. Los indicadores de cambio que inciden positivamente son: la intensidad de la competencia y la reactivación del sector económico del comercio al detal, mientras que la saturación del mercado de las tarjetas de crédito y el aumento del costo de la canasta básica son indicadores de cambio que inciden negativamente. El efecto neto de los indicadores de cambio en este escenario es de -5% (Cuadro XXI).

a.2. Escenario Político-Jurídico:

Al escenario político jurídico se le otorgó un 20% de ponderación en la influencia del entorno organizacional. El Plan de desarrollo social con eficiencia económica o el Plan Chapman es el indicador de cambio de mayor relevancia en este escenario. El efecto neto de los indicadores de cambio en este escenario es de 20% (Cuadro XXI).

a.3. Escenario Tecnológico:

Al escenario tecnológico se le otorgó un 15% de ponderación en la influencia del entorno organizacional. Los indicadores de cambio de mayor relevancia en este escenario lo son la próxima aparición en el país de la tarjeta inteligente o dinero

electrónico y la disponibilidad de diversas tecnologías de transferencia remota de información. El efecto neto de los indicadores de cambio en este escenario es de -1.5% (Cuadro XXI).

a.4. Escenario Cultural:

Al escenario cultural se le otorgó un 10% de ponderación en la influencia del entorno organizacional. En este escenario se destacan por un lado, el incremento en los fraudes relacionados con el uso de las tarjetas de crédito y con la documentación relacionada con las fichas de comprobación de Cuotas en la Caja de Seguro Social y por otro lado el riesgo de incremento en la morosidad de la cartera por la amplia oferta de tarjetas de crédito. El efecto neto de los indicadores de cambio en este escenario es de -5% (Cuadro XXI).

a.5. Escenario Social:

Al escenario social se le estableció un peso relativo del 5%. Los indicadores de cambio que inciden negativamente en la organización son: El aumento de la edad de jubilación; la eliminación de las jubilaciones especiales para servicios públicos y los cambios en la estructura de la población. El efecto neto de los indicadores de cambio es de -5% (Cuadro XXI).

b) Análisis Integral del Macroentorno Organizacional:

El efecto neto total de los indicadores de cambio de todos los escenarios del macroentorno organizacional es del orden del 3.5% (Cuadro XXI).

5. Análisis del efecto de las Políticas Públicas:

Tal como se aprecia en el Anexo V, los gobiernos implementan Planes de Desarrollo Nacional a través de políticas públicas, las cuales afectan directamente a las empresas. Dicho mecanismo se conoce como la cadena de impacto de las políticas públicas. Al aplicar dicho instrumento de análisis, los resultados obtenidos se presentan en el Cuadro XXII, listado de los principales instrumentos de política del Gobierno que afectan el negocio de una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos. Entre los instrumentos de política que favorecen la actividad tenemos la aprobación de la ley de libre competencia, la cual regula el negocio del crédito rotativo; la modificación de la legislación laboral, la cual flexibiliza el costo de la carga impositiva y social en el pago de las comisiones a los vendedores e introduce la figura de incentivos a la productividad; la ejecución de la carrera administrativa, la cual regula la estrategia de gestión de los recursos humanos en el sector público y las políticas de mercado orientadas a la reducción de la canasta básica y costos de materiales de construcción. Entre las políticas que afectan negativamente la actividad encontramos la privatización de los servicios públicos.

Cuadro XXI ANALISIS DEL MACROENTORNO ORGANIZACIONAL PARA LA ACTIVIDAD DE LAS TARJETAS DE CREDITO DE UNA CADENA DE ALMACENES POR DEPARTAMENTO

ESCENARIO	PESO (%)	INDICADORES DE CAMBIOS EN LOS ESCENARIOS	EFECTO (+) (-)		GRADO (%)	EFECTO (%)	ACUMULADO (%)
ECONOMICO	50	INTENSIDAD COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA	√		20	10.00	10.00
		REACTIVACION SECTOR SERVICIOS/VENTA AL DET	√		25	12.50	22.50
		MERCADO TARJETAS DE CREDITO SATURADO		√	-35	-17.50	5.00
		AUMENTO COSTO DE VIDA/CANASTA BASICA		√	-20	-10.00	-5.00
TOTALES ACUMULADO				100	50.00	-5.00	
						-5.00	
POLITICO JURIDICO	20	PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO	√		50	10.00	10.00
		LEY 29 FEB 96 /REGULA EL CREDITO ROTATIVO	√		25	5.00	15.00
		LEY SOBRE DELITOS CON TARJETAS DE CREDITO	√		25	5.00	20.00
TOTALES ACUMULADO				100	20.00	20.00	
						15.00	
TECNOLOGICO	15	TECNOLOGIA TRANSFERENCIA DE INFORMACION	√		25	3.75	3.75
		TARJETA INTELIGENTE BANCARIA		√	-55	-8.25	-4.50
		RED MUNDIAL DE COMUNICACIONES /INTERNET	√		20	3.00	-1.50
TOTALES ACUMULADO				100	15.00	-1.50	
						13.50	

8

Fuente: El autor en base a resultados de análisis de documentos y entrevistas.

Cuadro XXI Continuación

ESCENARIO	PESO (%)	INDICADORES DE CAMBIOS EN LOS ESCENARIOS	EFECTO		GRADO (%)	EFECTO (%)	ACUMULADO (%)
			(+)	(-)			
CULTURAL	10	FRAUDES RELACIONADOS A TARJETAS DE CREDITO		√	-30	-3.00	-3.00
		INTERES CRECIENTE POR USO DEL CREDITO ROTATIVO	√		25	2.50	-0.50
		MOROSIDAD DE USUARIOS		√	-45	-4.50	-5.00
TOTALES ACUMULADO					100	10.00	-5.00 8.50
SOCIAL	5	ELIMINACION DE JUBILACIONES ESPECIALES		√	-33	-1.65	-1.65
		AUMENTO DE EDAD DE JUBILACION		√	-33	-1.65	-3.30
		CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA POBLACION		√	-34	-1.70	-5.00
TOTALES					100	5.00	-5.00
EFECTO TOTAL ACUMULADO							3.50

69

Fuente: El autor en base a resultados de análisis de documentos y entrevistas.

**Cuadro XXII POLITICAS PUBLICAS QUE AFECTAN LA ACTIVIDAD
DE LAS TARJETAS DE CREDITO DE PROPOSITO UNICO**

POLITICAS	OBJETIVOS	INSTRUMENTOS DE POLITICA
I. INCREMENTOS DE EFICIENCIA ECONOMICA MEJORAS EN LA ASIGNACION DE RECURSOS	PROMOVER MECANISMOS DE MERCADO AUMENTAR PRODUCTIVIDAD LABORAL AUMENTAR EFICIENCIA SERVICIOS PUBLICOS	APROBACION DE LA LEY DE LIBRE COMPETENCIA CREACION DE LA COMISION DE LIBRE COMPETENCIA REFORMAS CODIGO DE TRABAJO PRIVATIZACION(INTEL, IRHE, PUERTOS, CASINOS, AEROPUERTOS, INGENIOS, ETC)
II. FISCALES	GENERAR AHORRO CORRIENTE	CORREGIR EL DEFICIT DEL FONDO COMPLEMENTARIO PARA FUNCIONARIOS
III. REFORMA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	MODERNIZAR SISTEMA DE GESTION	EJECUCION DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA JUNTO CON UNA POLITICA DE SALARIOS
IV. REFORMA DE LOS SECTORES SOCIALES	MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS PUBLICOS (COSTO DE VIDA-VIVIENDA)	REORIENTACION DE INCENTIVOS FISCALES PARA LA ADQUISICION DE VIVIENDAS ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS DE MERCADO QUE REBAJEN EL COSTO DE LA CANASTA BASICA Y LOS COSTOS DE LOS MATERIALES DE CONSTRUCCION

fuente: Ministerio de Planificación y Política Económica, años 1994,1997.

6. Determinación de las Expectativas de los Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta a los clientes:

A la pregunta ¿Qué espera de una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamento? El 90.28% de los encuestados mencionó que esperan premios por acumulación de puntos; un 79.17% espera encontrar una variedad de productos y servicios en los establecimientos afiliados; un 73.61% espera que la Cadena de Almacenes realice promociones y ofertas exclusivas para los Tarjeta habientes mientras que un 68.06% espera que lo atiendan rápido en el punto de venta. El resto de las expectativas de los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison están orientadas hacia el diseño financiero del servicio, tal como se presenta en el Cuadro XXIII.

7. Determinación de los Factores Críticos del Éxito:

Para determinar los Factores Críticos del Éxito se deben analizar las expectativas de los usuarios y determinar las acciones a emprender para atender dichas expectativas y establecer ventajas competitivas. En base a este criterio se han determinado los Factores Críticos del Éxito que se detallan en el Cuadro XXIV.

**Cuadro XXIII EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS DE TARJETAS
DE CREDITO EMITIDAS POR CADENAS DE ALMACENES**

EXPECTATIVAS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
PREMIOS POR ACUMULACION DE PUNTOS	65	90.28	65	20.90	20.90
VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	57	79.17	57	18.33	39.23
PROMOCIONES Y OFERTAS EXCLUSIVAS	53	73.61	53	17.04	56.27
RAPIDEZ EN EL PUNTO DE VENTA	49	68.06	49	15.76	72.03
INTERESES BAJOS	32	44.44	32	10.29	82.32
SOBRELIMITES SIN INTERESES	25	34.72	25	8.04	90.35
FLEXIBILIDAD EN LOS COBROS	19	26.39	19	6.11	96.46
OTRAS EXPECTATIVAS	11	15.28	11	3.54	100.00
TOTAL	72		311	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro XXIV EXPECTATIVAS Y FACTORES CRITICOS DEL EXITO

EXPECTATIVAS DEL USUARIO	FACTORES CRITICOS DEL EXITO
BENEFICIOS Y VALORES AGREGADOS	INVESTIGACION DE MERCADOS INVERSION EN PUBLICIDAD CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE SOLIDEZ FINANCIERA MEZCLA DE MERCADEO
VARIEDAD DE SERVICIOS Y PRODUCTOS	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION ALIANZAS ESTRATEGICAS
PROMOCIONES Y OFERTAS	COMUNICACION EN MERCADEO
RAPIDEZ EN EL PUNTO DE VENTA	TRANSFERENCIA DE INFORMACION FACILIDADES PARA EL PAGO
INTERESES BAJOS	SOLIDEZ FINANCIERA EFICIENCIA OPERATIVA
SOBRELIMITES AUTORIZADOS	POLITICAS DE CREDITO FLEXIBLES
PERIODO DE GRACIA FLEXIBLE	POLITICAS DE COBRANZAS FLEXIBLES
BENEFICIARIOS MENORES DE EDAD	AMPLIA MEMORIA EN BASE DE DATOS POLITICAS DE CREDITO FLEXIBLES
SEGURIDAD ANTI FRAUDE	TECNOLOGIA RECURSOS HUMANOS CONFIABLES
CARGOS POR MOROSIDAD MODICOS	EFICIENCIA OPERATIVA POLITICAS DE COBRANZAS FLEXIBLES

Fuente: El autor en base a la información contenida en el Cuadro XXIII

8. Análisis del Estado de Rivalidad Actual de los Competidores:

a) Determinación de los Factores Calificadores de Competencia:

El Cuadro XXV es una síntesis de los principales atributos del diseño de las tarjetas de crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos.

Para determinar los factores calificadores de competencia hemos utilizado el criterio basado en la identificación de aquellos atributos que se repiten en la mayoría de los diseños ofrecidos por los competidores y que sean percibidos como un atributo importante por los clientes. Lo anterior implica que aquel competidor que no cumple con estas características no está habilitado o calificado para competir y por lo tanto posee debilidades competitivas.

a.1. Calificadores en la Etapa de Aprobación del Crédito:

En la etapa de aprobación del crédito los factores calificadores identificados son los siguientes: Interconexión con la Asociación Panameña de Crédito; aprobación del crédito en un período de cuatro días, y la emisión de la tarjeta de plástico magnetizada son los factores calificadores.

**Cuadro XXV ATRIBUTOS DEL DISEÑO DE LAS TARJETAS DE CREDITO
EMITIDAS POR LAS CADENAS DE ALMACENES**

APROBACION DEL CREDITO	DORIAN PALMERS	RODELAG	TRIANGULO	SEARS	GRAN MORRISON
INGRESO MENSUAL INDIVIDUAL REQUERIDO	B/ 350	B/ 400	B/ 400	B/300	B/ 350
INGRESO MENSUAL CONJUNTO REQUERIDO	B/ 650	B/ 800	B/ 800	B/ 500	B/ 500
AÑOS DE CONTINUIDAD LABORAL EN EMPLEO ACTUAL	2	2	2 AÑOS	2 AÑOS	1 AÑO
INTERCONEXION CON ASOCIACION PANAMEÑA DE CREDITO	NO	✓	✓	✓	NO
PERIODO DE APROBACION DE SOLICITUD DEL CREDITO	5 DIAS	24 HORAS	3-5 DIAS	3 DIAS	6-8 DIAS
TARJETA DE PLASTICO MAGNETIZADO	✓	✓	✓	✓	NO
PROTECCION/ SEGURIDAD ANTIFRAUDE	NO	NO	✓	✓	NO
MENORES DE EDAD ADICIONALES	NO	NO	NO	✓	NO
LIMITE MAXIMO DE CREDITO AUTORIZADO	B/ 500	B/ 2000	B/ 750	B/ 500	B/ 500

103

Fuente: El autor en base a datos de la entrevista y análisis de documentos

Cuadro XXV Continuación

INDICADORES DE LAS OPERACIONES	DORIAN PALMERS OXIGENO	RODELAG	TRIANGULO	SEARS	GRAN MORRISON
INFRAESTRUCTURA DE CENTRO DE TARJETA DE CREDITO	NO	✓	✓	✓	NO
TECNOLOGIA DE TRANSFERENCIA DE INFORMACION	✓	✓	✓	✓	NO
ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS PARA COMPRA	4	8	4	2	7
PUBLICIDAD EN MEDIOS MASIVOS	✓	✓	✓	✓	NO
COMUNICACION CON USUARIO VIA INTERNET	NO	NO	✓	✓	NO
DIVERSAS FECHAS CORTE PARA EL PAGO	NO	✓	✓	✓	NO
FACILIDADES PARA EL PAGO	NO	✓	✓	NO	NO
FACILIDADES BANCARIAS	✓	NO	✓	NO	NO

106

Fuente: El autor en base a datos de la entrevista y análisis de documentos

Cuadro XXV Continuación

INDICADORES DE FINANCIAMIENTO	DORIAN PALMERS OXIGENO	RODELAG	TRIANGULO	SEARS	GRAN MORRISON
PLAZO MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	12 MESES	10 MESES	10 MESES	36 MESES	30 MESES
PLAZO PARA EL PAGO DEL SALDO SIN INTERESES	30 DIAS	25 DIAS	30 DIAS	30 DIAS	15 DIAS
INTERES DE FINANCIAMIENTO	1.50%	2%	1.50%	1.9 %	2%
ABONO (PORCENTAJE SOBRE EL SALDO TOTAL)	5%	10%	5%	10%	10%
MONTO MINIMO A PAGAR	B/ 20	B/ 25	B/ 25	1%	B/ 10
CARGOS POR MOROSIDAD	B/ 5	B/ 5	B/ 15	LIMITE NO	B/ 5
INTERESES ADICIONALES SOBRE MOROSIDAD	NO	2%	NO	2%	NO
SOBREGIROS PREAUTORIZADOS	NO	NO	NO	NO	SI
POLIZA DE SEGURO DE VIDA(CADA B/ 100 DE SALDO)	B/ .10	B/ .10	B/ .10	B/ .20	0
PERIODO DE GRACIA ADICIONAL	NO	NO	24 horas	NO	4-5 DIAS

Fuente: El autor en base a datos de la entrevista y análisis de documentos

Cuadro XXV Continuación

VALORES AGREGADOS	DORIAN PALMERS OXIGENO	RODELAG	TRIANGULO	SEARS	GRAN MORRISON
DESCUENTO EN LA PRIMERA COMPRA	10%	10%	B/ 10	10%	20%
PROMOCIONES/ OFERTAS ESPECIALES EN COMPRAS	✓	✓	✓	✓	✓
SISTEMA DE ACUMULACION DE PUNTOS EN COMPRAS	NO	NO	5%	1%	NO
PAGOS DIFERIDOS	NO	✓	NO	✓	NO
VARIEDAD DE SERVICIOS AFILIADOS A LA TARJETA	NO	✓	✓	✓	NO
SERVICIO DE CONSULTA TELEFONICA 24 HORAS	NO	NO	✓	NO	NO
SERVICIO DE CAJERO O BUZON EXPRESO PARA EL PAGO	NO	✓	✓	NO	NO

100

Fuente: El autor en base a datos de la entrevista y análisis de documentos

a.2. Calificadores en la Etapa de Operaciones:

En relación a los indicadores de operaciones, los aspectos calificadores son los siguientes: La administración de las operaciones basadas en una estructura organizacional tipo Centro de Tarjetas de Crédito; la disponibilidad de tecnología para la transferencia automatizada de información desde y hacia el punto de venta; la publicidad del servicio; la posibilidad de diversas fechas de corte para el pago de los abonos, y la disponibilidad de establecimientos a nivel nacional para el pago de los abonos.

a.3. Calificadores en el Diseño Financiero del Servicio:

En relación a los indicadores de financiamiento del servicio, los aspectos calificadores son los siguientes: Un plazo promedio para el pago de las compras sin cálculo de intereses de treinta días; interés de financiamiento promedio del 1.75% mensual; sobregiros en límites sin pago de intereses; cargos por morosidad módicos sin cálculo de intereses adicionales sobre las cantidades no abonadas; cobertura de seguros para el pago de saldos en caso de fallecimiento del titular de la cuenta.

a.4. Calificadores en Términos de Valores Agregados al Servicio:

En relación a los indicadores de valores agregados al servicio básico, los aspectos calificadores son los siguientes: Variedad de servicios recibidos y servicio de consultas telefónicas.

9. Determinación de las Ventajas de los Competidores:

Del análisis de los atributos del diseño de los servicios competidores identificamos las siguientes ventajas:

a) Ventajas Competitivas en la Etapa de Aprobación del Crédito:

La Tarjeta de Crédito Gran Morrison asume mayores riesgos en otorgar el crédito con solamente un año de continuidad laboral y por lo tanto posee una ventaja sobre sus competidores; la Tarjeta de Crédito Rodelag posee la ventaja en el tiempo para la aprobación del Crédito; el Grupo Triángulo y la tarjeta de Crédito SEARS ofrecen a sus usuarios la seguridad antifraude en el uso de la tarjeta lo cual se constituye en ventaja, mientras que la oferta de tarjetas adicionales a menores de edad por parte de SEARS es un elemento diferenciador sobre sus competidores.

b) Ventajas Competitivas en la Etapa de Operaciones:

Gran Morrison y Rodelag poseen el mayor número de establecimientos afiliados a la cadena; Rodelag es el único servicio que permite a sus usuarios utilizar la tarjeta de crédito en todo el país; El Grupo Triángulo y SEARS ofrecen a sus usuarios un canal de comunicación vía INTERNET; el Grupo DORIAN-PALMERS-OXÍGENO y el Grupo Triángulo ofrecen a sus usuarios la disponibilidad nacional de bancos y facilidades bancarias para el pago de los abonos.

c) Ventajas Competitivas en el Diseño Financiero del Servicio:

En esta etapa Gran Morrison y SEARS han diseñado su servicio de manera tal a ofrecer a sus clientes, una mezcla cómoda para el financiamiento de las compras; el Grupo DORIAN-PALMERS-OXÍGENO y el Grupo Triángulo aplican la menor tasa de interés para el financiamiento de las compras; Gran Morrison le permite a sus usuarios sobregiros autorizados de forma automática sin cálculo de intereses, tiene los cargos por morosidad más bajos, les otorga cobertura gratuita en el pago del saldo por fallecimiento sin cargos por seguros y permite de manera flexible atrasos en el pago mediante un período de gracia adicional para el pago sin intereses.

d) Ventajas Competitivas en Términos de Valores Agregados al Servicio:

SEARS y el Grupo Triángulo facilitan la acumulación de puntos para la obtención de premios o reembolsos; SEARS y el Grupo Rodelag promueven la compra con pagos diferidos hasta por noventa días; el Grupo Triángulo ofrece un servicio de consulta a los clientes durante 24 horas junto con un horario extendido de 24 horas para el pago de los abonos; las tarjetas de crédito emitidas por el Grupo Rodelag y el Grupo Triángulo ofrecen el servicio de cajero rápido para el pago de los abonos.

10. Análisis de las Fuerzas que Compiten en la Actividad de Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamento:

En el Cuadro XXVI se presentan las condicionantes de las fuerzas que compiten en la actividad de la Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos y en el que podemos apreciar lo siguiente:

La orientación de la fuerza asociada a la amenaza de ingreso de nuevos competidores opera a favor, ya que existen barreras de ingresos poderosas, tales como el acceso a la distribución; la identidad de marca y las ventajas por aprendizaje y experiencia.

**Cuadro XXVI ANALISIS DE LAS FUERZAS QUE COMPITEN EN LA ACTIVIDAD DE
TARJETAS DE CREDITO EMITIDAS POR CADENA DE ALMACENES**

AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	EFECTOS DE LA FUERZA	
BARRERAS DE ENTRADA	A FAVOR	EN CONTRA
IDENTIDAD DE MARCA	✓	
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL Y VENTAJAS DE COSTO		✓
ACCESO A LA DISTRIBUCION	✓	
ORIENTACION DE LA FUERZA	✓	
PROVEEDORES	EFECTOS DE LA FUERZA	
DETERMINANTES DEL PODER DE NEGOCIACION	A FAVOR	EN CONTRA
DIFERENCIACION DE INSUMOS	✓	
IMPACTO DE INSUMOS EN EL COSTO O DIFERENCIACION		✓
CONCENTRACION DE PROVEEDORES DE INSUMOS	✓	
ORIENTACION DE LA FUERZA	✓	
SUSTITUTOS	EFECTOS DE LA FUERZA	
AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS	A FAVOR	EN CONTRA
DESEMPEÑO RELATIVO DE LOS SUSTITUTOS		✓
PROPENSION DEL COMPRADOR A SUSTITUIR		✓
COSTO RELATIVO DE LOS SUSTITUTOS	✓	
ORIENTACION DE LA FUERZA		✓

Fuente: El autor en base a datos de las entrevistas, encuestas y análisis de documentos.

Cuadro XXVI Continuación

USUARIOS	EFECTOS DE LA FUERZA	
DETERMINANTES DEL PODER DE NEGOCIACION	A FAVOR	EN CONTRA
<p>ABSORCION DE COSTOS POR PARTE DEL USUARIO</p> <p>SENSIBILIDAD AL PRECIO/VALORES</p> <p>IDENTIDAD DE MARCA</p> <p>IMPACTO SOBRE LA CALIDAD/DESEMPEÑO</p> <p>INCENTIVOS DE LOS TOMADORES DE DECISIONES</p> <p>ORIENTACION DE LA FUERZA</p>		<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
COMPETIDORES ACTUALES	EFECTOS DE LA FUERZA	
DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	A FAVOR	EN CONTRA
<p>CRECIMIENTO DEL MERCADO</p> <p>DIVERSIDAD DE COMPETIDORES Y PRODUCTOS</p> <p>IDENTIDAD DE MARCA</p> <p>BARRERAS DE SALIDA</p> <p>INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL</p> <p>ORIENTACION DE LA FUERZA</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

Fuente: El autor en base a datos de las entrevistas, encuestas y análisis de documentos.

Los efectos resultantes de la fuerza relacionada a los proveedores, opera a favor de la empresa, debido a la existencia de una diversidad de proveedores de insumos cuyos productos no son ampliamente diferenciados.

La orientación de la fuerza asociada a la amenaza de servicios sustitutos, opera en contra, visto el inminente lanzamiento de la tarjeta inteligente o dinero electrónico.

La orientación de la fuerza asociada a los usuarios, opera en contra de la actividad realizada por la empresa, dado que el usuario actual de las Tarjetas de Crédito emitida por las Cadenas de Almacenes por Departamentos está muy sensible, tanto al precio, como a los beneficios adicionales otorgados.

La orientación de la fuerza asociada a los competidores actuales, opera en contra, dado que existen diversos competidores con productos muy diferenciados y con una infraestructura superior.

11. Análisis del Estado Interno del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

a) Análisis de Brechas:

Las brechas se refieren tanto a la ausencia de factores calificadores de competencia o bien a las diferencias relevantes entre el competidor líder y el servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison en cualquier etapa del proceso. En tal sentido

se tienen las siguientes debilidades:

- Demora en la aprobación del crédito.
- Ausencia de Interconexión a la Base de Datos de la Asociación Panameña de Crédito.
- Tarjeta de Plástico no Magnetizada.
- Políticas de crédito rigurosas en cuanto a menores de edad.
- Interés de financiamiento superior al promedio.
- Plazo reducido para el pago de abonos sin intereses.
- Carencia de tecnología de comunicación desde y hacia el punto de venta.
- Carencia de tecnología de seguridad antifraude.
- Ausencia de canales de comunicación dedicada a los usuarios.
- Organización diferente a un Centro de Tarjetas de Crédito.
- Ausencia de facilidades para el pago de abonos.
- Falta de promoción tipo acumulación de puntos y pagos diferidos.
- Ausencia de publicidad nacional.
- Carencia de establecimientos a nivel nacional.

b) Organización Actual:

El Anexo VI representa la organización actual de la Gerencia de Crédito y Cobranzas del Grupo Lewis-Gran Morrison y en la cual se identifican las

siguientes áreas:

- **Gerencia.**
Responsable de la gestión administrativa de las operaciones de crédito y cobranzas.
- **Departamento de Crédito.**
Es responsable de administrar los siguientes subsistemas de Créditos:
 - Crédito a gobierno
 - Crédito a empleados
 - Crédito a instituciones comerciales (Almacén de Especialidades y Almacenes por Departamento)
 - Crédito de las Comercializadoras de libros y revistas.
 - Crédito rotativo de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- **Departamento de Cobranzas**
Es responsable de las cobranzas de las carteras de cuentas por cobrar de los diversos tipos de créditos administrados por el departamento de crédito.
- **Departamento de Información y Servicio al Cliente de Crédito.**
Es responsable por el procesamiento y análisis de la información generada por tanto por el departamento de crédito como el de cobranza y de la comunicación con los diversos tipos de clientes.
- **Departamento de Información y Servicio al Cliente de Crédito.**
Es responsable por el procesamiento y análisis de la información generada tanto por el departamento de crédito como el de cobranza y de la comunicación con los diversos tipos de clientes.

12. Determinación de los Problemas más frecuentes en las Operaciones del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta a los clientes, vendedores y al personal de la Gerencia de Crédito y Cobranzas.

a) Durante la etapa de Aprobación del Crédito:

a.1. Desde la Perspectiva del Cliente:

A la pregunta ¿Cuáles inconvenientes se le presentaron durante los trámites para la aprobación de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison? El 52.78% de los encuestados consideró que la aprobación del crédito fue demorada; el 18.06% respondió que los límites otorgados fueron reducidos; el 15.28% se manifestó en desacuerdo con la exclusión del beneficio a los menores de edad y un 11.11% de los encuestados considera que se exigen muchos documentos para aprobar el crédito (Cuadro XXVII).

a.2. Desde la Perspectiva de la Fuerza de Ventas:

Quando se les preguntó a los vendedores ¿Cuáles inconvenientes se les

**cuadro XXVII PROBLEMAS DURANTE LA APROBACION DEL CREDITO
SEGUN LOS USUARIOS DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON**

PROBLEMAS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
DEMORA EN LA APROBACION	38	52.78	38	38.38	38.38
LIMITES DE CREDITO MUY BAJOS	13	18.06	13	13.13	51.52
EXCLUYEN A BENEFICIARIOS MENORES	11	15.28	11	11.11	62.63
EXCESO DE DOCUMENTOS	8	11.11	8	8.08	70.71
DEMORAS Y ERRORES EN ENVIO DE TARJETA	6	8.33	6	6.06	76.77
ERRORES EN IMPRESION DEL PLASTICO	2	2.78	2	2.02	78.79
SIN PROBLEMAS	21	29.17	21	21.21	100.00
TOTAL	72		99	100	

fuente: El autor en base a datos de la encuesta

presentaron durante los trámites de aprobación de las solicitudes de Tarjeta de Crédito Gran Morrison? Los vendedores respondieron de la siguiente forma: el 70% opina que el desinterés de los clientes en adquirir la Tarjeta de Crédito Gran Morrison es un inconveniente; el 60% considera que muchos de los clientes que toman una solicitud no se interesan en devolverla y un 45% opina que se han presentado inconvenientes en la información y documentación proporcionada por los clientes al momento de devolver la solicitud (Cuadro XXVIII).

a.3. Desde la Perspectiva de la Gerencia de Crédito y Cobranzas:

Cuando se le preguntó al personal de la Gerencia de Crédito y Cobranzas ¿Cuáles inconvenientes se le presentaron durante los trámites de aprobación de las solicitudes de Tarjeta de Crédito Gran Morrison? el 100% de los encuestados opinión que a menudo los clientes solicitantes no aplican al crédito y que la información y documentación en las solicitudes está incompleta; el 75% de los encuestados opina que hay demoras en la actualización de referencias por parte de la Asociación Panameña de Crédito y que la emisión del plástico es un proceso engorroso (Cuadro XXIX).

**Cuadro XXVIII PROBLEMAS DURANTE LA APROBACION DEL CREDITO
SEGUN LOS VENDEDORES DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON**

PROBLEMAS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
DESINTERES DE CLIENTES EN EL CREDITO	14	70.00	14	32.56	32.56
DESINTERES DE CLIENTES EN DEVOLVER LA SOLICITUD	12	60.00	12	27.91	60.47
INFORMACION Y DOCUMENTACION INCOMPLETA EN LAS SOLICITUDES	9	45.00	9	20.93	81.40
ERRORES EN EL ENVIO E IMPRESION DE LA TARJETA	5	25.00	5	11.63	93.02
FIRMA INCORRECTA EN LAS SOLICITUDES	3	15.00	3	6.98	100.00
TOTAL	20		43	100	

fuente: El autor en base a datos de la encuesta

**Cuadro XXIX PROBLEMAS DURANTE LA APROBACION DEL CREDITO
SEGUN EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZA**

PROBLEMAS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
INELEGIBILIDAD DE LOS SOLICITANTES	4	100.00	4	25.00	25.00
INFORMACION Y DOCUMENTACION INCOMPLETA EN LAS SOLICITUDES	4	100.00	4	25.00	50.00
DEMORAS EN REFERENCIAS DE CREDITO POR PARTE DE APC	3	75.00	3	18.75	68.75
IMPRESION DE PLASTICOS	3	75.00	3	18.75	87.50
FIRMA INCORRECTA EN LAS SOLICITUDES	2	50.00	2	12.50	100.00
TOTAL	4		16	100	

fuente: El autor en base a datos de la encuesta

b) Durante el Uso de la Tarjeta de Crédito:**b.1. Desde la Perspectiva del Cliente:**

A la pregunta ¿Qué inconvenientes se le presentan durante el uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison? El 93.06% de los usuarios encuestados respondió que la aprobación de las compras es demorada; el 73.61% opina que no cuentan con suficiente tiempo para pagar sus abonos una vez recibidos sus estados de cuenta; el 56.94% afirma recibir los estados de cuenta de forma demorada, mientras que un 51.39% afirma que consumen mucho tiempo valioso en los almacenes para pagar sus abonos (Cuadro XXX).

b.2. Desde la Perspectiva de la Fuerza de Ventas:

A la pregunta ¿Cuáles inconvenientes se le presentan en el punto de venta al momento del uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison por los usuarios? Los vendedores del servicio respondieron de la siguiente manera: Un 90% opina que a menudo los clientes se muestran insatisfechos por demoras tanto en la aprobación de la compra como en el pago de los abonos; el 80% considera que consumen mucho tiempo valioso en consultar saldos de clientes en la Gerencia de Crédito y Cobranzas; el 75% de los vendedores respondió que con frecuencia los clientes se molestan por las demoras en el registro de los pagos; el 55% opinó que muchos de los clientes se

**Cuadro XXX PROBLEMAS DURANTE LA UTILIZACION DEL CREDITO
SEGUN LOS USUARIOS DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON**

PROBLEMAS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
DEMORA EN APROBACION DE LAS COMPRAS	67	93.06	67	27.80	27.80
POCO TIEMPO PARA REALIZAR ABONOS	53	73.61	53	21.99	49.79
DEMORA EN RECIBIR ESTADOS DE CUENTA	41	56.94	41	17.01	66.80
TIEMPO CONSUMIDO EN ABONOS	37	51.39	37	15.35	82.16
DIFICULTAD EN CONSULTAR SALDOS	23	31.94	23	9.54	91.70
DEMORAS Y ERRORES EN REGISTROS DE TRANSACCIONES(COMPRAS-ABONOS)	14	19.44	14	5.81	97.51
COMPRESION DE ESTADOS DE CUENTA	6	8.33	6	2.49	100.00
TOTAL	72		241	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

molestan por errores en los registros de los pagos en sus estados de cuentas, mientras que un 45% opinó que el desconocimiento de los atributos del servicio les imposibilita proporcionar información adecuada a los usuarios (Cuadro XXXI).

b.3. Desde la Perspectiva de la Gerencia de Crédito y Cobranza:

A la pregunta ¿Cuáles inconvenientes se le presentan durante el uso del crédito por parte de los Tarjeta Habientes? El personal de la Gerencia de Crédito y Cobranzas respondió de la siguiente manera: el 100% opinó que las demoras en las autorizaciones de las compras, las demoras en el registro de los abonos, las dificultades en la actualización de las transacciones y el envío demorado de los estados de cuentas son los inconvenientes que se presentan, mientras que un 75% opinó que las dificultades en la atención de consulta de saldos y la morosidad de la cartera son otros de los inconvenientes que se presentan (Cuadro XXXII).

**cuadro XXXI PROBLEMAS DURANTE LA UTILIZACION DEL CREDITO
SEGUN LOS VENDEDORES DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON**

PROBLEMAS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
MOLESTIAS DE LOS CLIENTES POR DEMORAS EN PUNTO DE VENTA	18	90.00	18	23.68	23.68
DIFICULTADES EN REALIZAR CONSULTAS A LA GERENCIA DE CREDITOS Y COBRANZAS	16	80.00	16	21.05	44.74
MOLESTIAS DE CLIENTES POR DEMORAS EN REGISTROS DE ABONOS	15	75.00	15	19.74	64.47
MOLESTIAS DE CLIENTES POR ERRORES EN REGISTROS DE TRANSACCIONES	11	55.00	11	14.47	78.95
DESCONOCIMIENTO DE ATRIBUTOS DEL SERVICIO	9	45.00	9	11.84	90.79
ACUMULACION DE ESTADOS DE CUENTA POR DESINTERES DE LOS USUARIOS	7	35.00	7	9.21	100.00
TOTAL	20		76	100	

fuente: El autor en base a datos de la encuesta

**Cuadro XXXII PROBLEMAS DURANTE LA UTILIZACION DEL CREDITO
SEGUN EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZA**

PROBLEMAS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
DEMORAS EN AUTORIZACION DE COMPRAS	4	100.00	4	16.67	16.67
DEMORAS EN REGISTROS DE ABONOS	4	100.00	4	16.67	33.33
DIFICULTAD EN ACTUALIZAR LAS DIVERSAS TRANSACCIONES	4	100.00	4	16.67	50.00
ENVIO DE ESTADOS DE CUENTA LOS PRIMEROS DIAS DEL MES	4	100.00	4	16.67	66.67
CONSULTAS DE SALDOS Y OTROS	3	75.00	3	12.50	79.17
MOROSIDAD DE LA CARTERA	3	75.00	3	12.50	91.67
ATENDER DIVERSIDAD DE FUNCIONES	2	50.00	2	8.33	100.00
TOTAL	4		24	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

13. Análisis de la Cartera de Clientes del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

a) Patrones de Comportamiento del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta a los clientes:

a.1. Motivos para utilizar una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos:

A la pregunta ¿Qué necesidades lo motiva a utilizar una tarjeta de crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos? El 79.17% de los encuestados considera que el servicio permite afrontar situaciones de emergencia; el 72.22% opina que se puede aprovechar oportunidades cuando se tiene la tarjeta de crédito; un 68.06% usa la tarjeta de crédito para evitar utilizar el efectivo, mientras que el 52.78% la utiliza para aumentar la capacidad adquisitiva (Cuadro XXXIII).

a.2. Disponibilidad de Tarjetas de Crédito emitidas por Cadenas de Almacenes por Departamentos:

A la pregunta ¿De cuántas Tarjetas de Crédito emitidas por una Cadena de Almacenes por Departamento dispone usted actualmente? Las respuestas obtenidas

**Cuadro XXXIII MOTIVOS PARA LA UTILIZACION DE UNA TARJETA DE CREDITO
EMITIDA POR UNA CADENA DE ALMACENES POR DEPARTAMENTO**

MOTIVOS/NECESIDADES	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
ENFRENTAR SITUACIONES DE EMERGENCIA	57	79.17	57	22.71	22.71
APROVECHAR OPORTUNIDADES	52	72.22	52	20.72	43.43
EVITAR EL USO DEL EFECTIVO	49	68.06	49	19.52	62.95
AUMENTAR LA CAPACIDAD ADQUISITIVA	38	52.78	38	15.14	78.09
ESTATUS SOCIAL	35	48.61	35	13.94	92.03
NECESIDAD DE CREDITO INMEDIATO	9	12.50	9	3.59	95.62
OTROS MOTIVOS	11	15.28	11	4.38	100.00
TOTAL	72	-	251	100	-

127

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

fueron las siguientes: El 26.39% de los encuestados manifestó poseer solamente la Tarjeta de Crédito Gran Morrison; el 62.50% de los encuestados afirmó poseer dos tarjetas; el 6.94% de los encuestados posee tres tarjetas y por último el 4.17% de los encuestados utiliza más de tres tarjetas (Cuadro XXXIV).

a.3. Disponibilidad de Marcas de Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos:

Al preguntarle a los encuestados ¿De cuáles Tarjetas de Crédito emitidas por una Cadena de Almacenes por Departamento dispone usted actualmente? Las respuestas obtenidas fueron las siguientes: El 34.72% de los encuestados dispone de la Tarjeta de Crédito Triángulo; un 22.22% de los encuestados dispone de la Tarjeta de Rodelag; un 12.50% de los encuestados dispone de la Tarjeta de Crédito SEARS, mientras que un 13.21% dispone de la Tarjeta de Crédito Dorians-Palmers-Oxígeno (Cuadro XXXV). (Gráfica 3)

a.4. Criterios para la Selección de una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamento:

A la pregunta ¿Cuáles son los criterios para seleccionar una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos? El 90.28% de los encuestados opinó que los beneficios que se obtienen al adquirir y usar la tarjeta; el

Cuadro XXXIV CANTIDAD DE TARJETAS DE CREDITO EMITIDAS POR CADENAS DE ALMACENES A DISPOSIBILIDAD DE LOS TARJETA HABIENTES

NUMERO DE TARJETAS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
UNA TARJETA DE CREDITO	19	26.39	26.39
DOS TARJETAS DE CREDITO	45	62.50	88.89
TRES TARJETAS DE CREDITO	5	6.94	95.83
MAS DE TRES TARJETAS DE CREDITO	3	4.17	100.00
TOTAL	72	100	

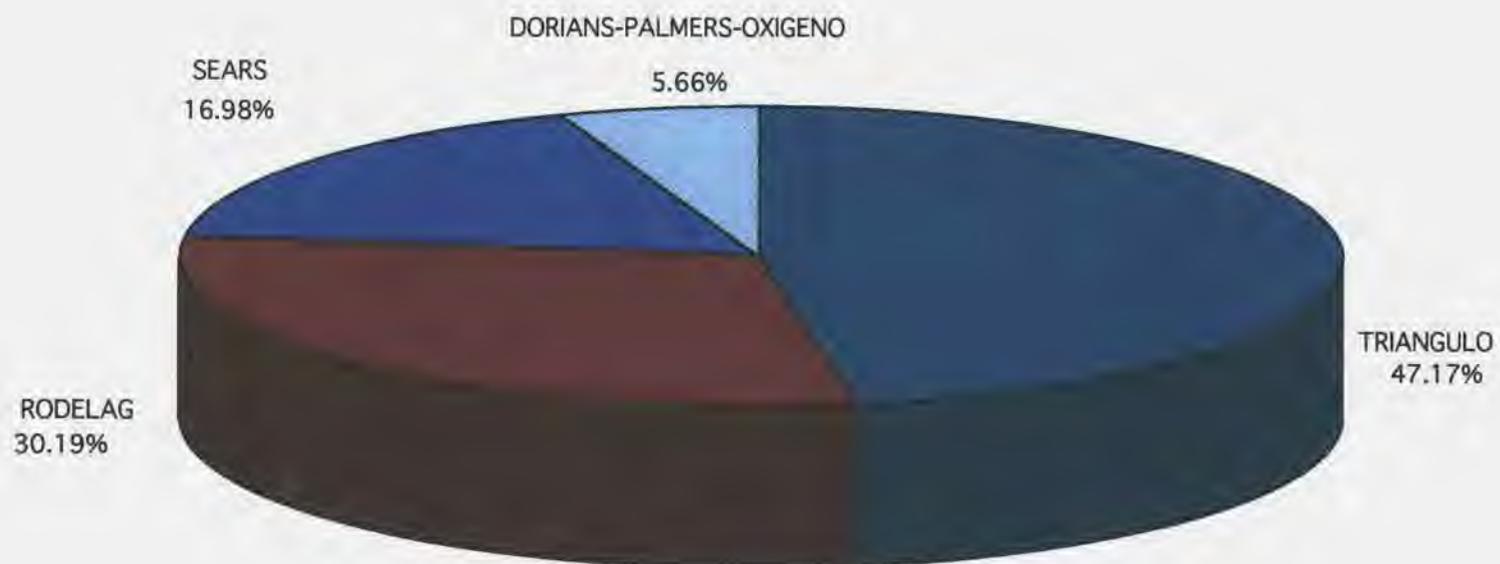
Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro XXXV OTRAS MARCAS DE TARJETAS DE CREDITO EMITIDAS POR CADENAS DE ALMACENES A DISPOSIBILIDAD DE LOS TARJETA HABIENTES

MARCA DE LAS TARJETAS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
TRIANGULO	25	47.17	47.17
RODELAG	16	30.19	77.36
SEARS	9	16.98	94.34
DORIAN-PALMERS-OXIGENO	3	5.66	100.00
TOTAL	53	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Grafico3 OTRAS MARCAS DE TARJETAS DE CREDITO EMITIDAS POR CADENAS DE ALMACENES A DISPONIBILIDAD DE LOS TARJETA HABIENTES



Fuente: El autor en base a datos de las entrevistas

79.17% considera que un criterio de selección lo es la rapidez con que se utiliza el servicio; un 63.89% considera que extender el servicio a los menores de edad es un criterio de selección mientras que un 54.17% opina que el interés de financiamiento es otro criterio de selección. El resto de las respuestas se presentan en el Cuadro XXXVI.

a.5. Cambio en el Uso de Tarjetas de Crédito emitidas por una Cadena de Almacenes por Departamento:

A la pregunta ¿Ha cambiado usted de marca de Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamento? El 37.50% de los encuestados respondió afirmativamente mientras que el 62.50% mencionó que no habían cambiado de Tarjeta de Crédito (Cuadro XXXVII).

a.6. Preferencias en el Uso de una Tarjeta de Crédito de una Cadena de Almacenes por Departamento:

Al preguntarle a los encuestados que cambiaron de marca de tarjeta de crédito ¿Por cuáles razones cambió de una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamento a otra? El 85.19% mencionó que por los cargos por morosidad; el 70.37% aseguró que por las demoras en el uso del servicio; un 51.85% de los encuestados opina que por las políticas de cobros inadecuadas, mientras que el

**Cuadro XXXVI CRITERIOS PARA SELECCIONAR UNA TARJETA DE CREDITO
EMITIDA POR UNA CADENA DE ALMACENES POR DEPARTAMENTO**

CRITERIOS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
BENEFICIOS O VALORES AGREGADOS	65	90.28	65	18.95	18.95
RAPIDEZ DURANTE EL USO DE LA TARJETA	57	79.17	57	16.62	35.57
BENEFICIO A MENORES DE EDAD	46	63.89	46	13.41	48.98
INTERESES DE FINANCIAMIENTO	39	54.17	39	11.37	60.35
CARGOS POR MOROSIDAD	31	43.06	31	9.04	69.39
VALOR DE ABONOS MINIMOS	26	36.11	26	7.58	76.97
FLEXIBILIDAD EN LOS COBROS	23	31.94	23	6.71	83.67
SOBREGIROS EN LIMITES DE CREDITO	19	26.39	19	5.54	89.21
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	16	22.22	16	4.66	93.88
CARGOS POR SOBREGIROS	12	16.67	12	3.50	97.38
OTROS MOTIVOS	9	12.50	9	2.62	100.00
TOTAL	72		343	100.00	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro XXXVII ACTITUD HACIA EL CAMBIO DE MARCA DE TARJETAS DE CREDITO EMITIDAS POR CADENAS DE ALMACENES

USUARIOS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
QUE CAMBIARON DE TARJETA DE CREDITO	27	37.50	37.50
NO CAMBIARON DE TARJETA DE CREDITO	45	62.50	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

40.74% de los encuestados afirmó que una de las razones para cambiar de tarjeta de crédito fueron los errores de información de las transacciones en los estados de cuenta (Cuadro XXXVIII).

a.7. Comunicación del Servicio y de las Promociones:

A la pregunta ¿Cómo se enteró del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison? Las respuestas obtenidas fueron las siguientes: El 56.94% de los encuestados se enteró del servicio por la oferta directa de los vendedores en un punto de venta; un 25% a través de comentarios de familiares y conocidos, mientras que el 8.33% se enteró del servicio a través de la exhibición en el punto de venta (Cuadro XXXIX).

A la pregunta ¿Cómo se entera de las promociones dirigidas a los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison? El 87.50% afirmó que se enteran de las promociones a través de los estados de cuenta; un 75% se entera de las promociones mediante la comunicación en el punto de venta, mientras que el 51.39% se entera de las promociones a través de los medios de comunicación masivos (Cuadro XL).

a.8. Frecuencia Anual de Uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

Al computar el número de veces al año en las que los usuarios utilizan la

**Cuadro XXXVIII RAZONES PARA EL CAMBIO DE MARCA DE TARJETAS
DE CREDITO EMITIDAS POR CADENAS DE ALMACENES**

RAZONES	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
CARGOS POR MOROSIDAD ELEVADOS	23	85.19	23	30.26	30.26
DEMORAS EN LA UTILIZACION DEL CREDITO	19	70.37	19	25.00	55.26
POLITICAS DE COBROS	14	51.85	14	18.42	73.68
ERRORES EN LOS ESTADOS DE CUENTA	11	40.74	11	14.47	88.16
OTRAS RAZONES	9	33.33	9	11.84	100.00
TOTAL	27		76	100	

fuente: El autor en base a datos de la encuesta

**Cuadro XXXIX MEDIOS DE COMUNICACION POR LOS CUALES LOS USUARIOS
CONOCEN EL SERVICIO DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON**

MEDIO DE COMUNICACION	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
OFERTA DE VENDEDORES	41	56.94	56.94
FAMILIARES Y CONOCIDOS	18	25.00	81.94
EXHIBICION EN PUNTO DE VENTA	6	8.33	90.28
OTROS MEDIOS	7	9.72	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro XL MEDIOS DE COMUNICACION POR LOS CUALES LOS USUARIOS SE ENTERAN DE LAS PROMOCIONES Y OFERTAS ESPECIALES

MEDIOS DE COMUNICACION	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
ESTADOS DE CUENTA	63	87.50	63	36.21	36.21
COMUNICACION EN PUNTO DE VENTA	54	75.00	54	31.03	67.24
PRENSA-TELEVISION-VOLANTES	37	51.39	37	21.26	88.51
CONOCIDOS Y COLEGAS DE TRABAJO	17	23.61	17	9.77	98.28
OTROS MEDIOS	3	4.17	3	1.72	100.00
TOTAL	72		174	100	

fuente: El autor en base a datos de la encuesta

tarjeta de crédito para la compra; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 12.50% de los encuestados utilizan la tarjeta una o dos veces al año; el 20.83% la utiliza de 3 a 4 veces al año; el 38.89% de los encuestados la utiliza de 5 a 6 veces al año, mientras que un 15.28% la utiliza de 7 a 8 veces al año (Cuadro XLI).

a.9. Períodos de Utilización de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

Al preguntarle a los encuestados ¿Cuándo utiliza usted la Tarjeta de Crédito Gran Morrison? El 94.44% mencionó que para las épocas de los baratillos; el 79.17% mencionó que utiliza la tarjeta para las fechas de promoción; el 68.06% utiliza la tarjeta de crédito para el inicio de la época escolar, mientras que el 51.39% la utiliza en la época de navidad. Lo anterior se corrobora con los datos presentados en el Anexo VII. (Cuadro XLII).

a.10. Valor de las Compras Anuales realizadas por Usuario:

Al computar el valor de las compras anuales de los usuarios encuestados; los resultados obtenidos fueron los siguientes: El 6.94% de los encuestados compran un total de entre B/.1.00 y B/.100.00 al año; el 25.00% compra entre B/.101.00 y B/.200.00 al año; el 43.06% de los encuestados compra entre B/.201.00 y B/.300.00

Cuadro XLI FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS USUARIOS DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON

FRECUENCIA DE COMPRA	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
1-2 VECES AL AÑO	9	12.50	12.50
3-4 VECES AL AÑO	15	20.83	33.33
5-6 VECES AL AÑO	28	38.89	72.22
7-8 VECES AL AÑO	11	15.28	87.50
MAS DE 8 VECES AL AÑO	9	12.50	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

uadro XLII EPOCAS DE UTILIZACION DEL CREDITO
POR LOS TARJETA HABIENTES

PERIODOS Y EPOCAS	FRECUENCIA ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
BARATILLOS GRAN MORRISON	68	94.44	68	30.22	30.22
PROMOCION Y OFERTAS	57	79.17	57	25.33	55.56
INICIO DE CLASES	49	68.06	49	21.78	77.33
EPOCA DE NAVIDAD	37	51.39	37	16.44	93.78
OTRAS EPOCAS	14	19.44	14	6.22	100.00
TOTAL	72		225	100	

143

iente: El autor en base a datos de la encuesta

al año, mientras que un 11.11% compra entre B/.301.00 y B/.400.00 al año (Cuadro XLIII).

a.11. Causas de Cancelación Voluntaria de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison durante el año de 1997:

A la pregunta ¿Porqué razón decidió eliminar voluntariamente la cuenta de crédito Gran Morrison? El 42.47% de los encuestados respondió que debido a la necesidad de consolidar deudas personales; un 24.73% respondió que eliminó la cuenta para poder incrementar su capacidad de endeudamiento; un 16.67% de los encuestados eliminó la cuenta debido a los altos costos de mantener la cuenta abierta, mientras que el 7.53% alegó que deseaban abrir una cuenta de tarjeta de crédito bancaria y que les exigían eliminar las cuentas de otras tarjetas de crédito (Cuadro XLIV).

**Cuadro XLIII VALOR TOTAL DE LAS COMPRAS ANUALES DE LOS USUARIOS
DE LA TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON**

VALOR DE LAS COMPRAS ANUALES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
DE B/ 1 A B/ 100 AL AÑO	5	6.94	6.94
DE B/ 101 A B/ 200 AL AÑO	18	25.00	31.94
DE B/ 201 A B/ 300 AL AÑO	31	43.06	75.00
DE B/ 301 A B/ 400 AL AÑO	8	11.11	86.11
MAS DE B/ 400 AL AÑO	10	13.89	100.00
TOTAL	72	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

Cuadro XLIV CAUSAS POR LAS CUALES LOS USUARIOS CANCELAN VOLUNTARIAMENTE LA CUENTA DE TARJETA DE CREDITO

CAUSAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
CONSOLIDACION DE CUENTAS PERSONALES	79	42.47	42.47
PARA INCREMENTAR CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	46	24.73	67.20
POR EL COSTO DE MANTENER UNA CUENTA ACTIVA	31	16.67	83.87
POR LA ACCION DE TARJETAS BANCARIAS (CON INTERESES Y BENEFICIOS MAS ATRACTIVOS)	14	7.53	91.40
INSATISFACCION CON EL SERVICIO	7	3.76	95.16
PERDIDA DE EMPLEO	5	2.69	97.85
VIAJES AL EXTERIOR	2	1.08	98.92
OTRAS CAUSAS	2	1.08	100.00
TOTAL	186	100	

Fuente: El autor en base a datos de la encuesta

14. Parámetros Poblacionales de la Cartera de Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

a) Límite de Crédito:

Al calcular los parámetros poblacionales de la cartera de clientes del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, se obtuvieron los siguientes resultados:

Al 1 de enero de 1998, el 37.62% de los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison tiene un límite de crédito autorizado comprendido entre B/.100.00 y B/.150.00; un 19.56% tiene límites autorizados entre B/.151.00 y B/.200.00 mientras que el 15.90% de los clientes tiene límites autorizados entre B/.251.00 y B/.300.00 y un 12.25% entre B/.201.00 y B/.250.00, el resto, es decir un 14.67% tiene límites comprendidos entre B/.301.00 y B/.550.00 (Cuadro XLV).

Al 1 de enero de 1998, el límite promedio o media de las cuentas es de B/.203.00 aproximadamente, mientras que la mediana es de B/.195.00 y la moda de B/.148.00. La mediana nos indica que al 1 de enero de 1998 el 50% de las cuentas de los usuarios del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, contaban con un límite autorizado superior a B/.195.00 y el otro 50% con un límite inferior a B/.195.00.

El valor de la moda de B/.148.00 nos indica que la mayoría de las cuentas de los usuarios del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, contaban con un

**Cuadro XLV PORTAFOLIO DE LIMITES DE CREDITO
AL 1 DE ENERO DE 1998**

CLASE	INTERVALO	PUNTO MEDIO DEL INTERVALO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
1	100 - 150	125	1677	1677	37.62	37.62
2	151 - 200	175	872	2549	19.56	57.18
3	201 - 250	225	546	3095	12.25	69.43
4	251 - 300	275	709	3804	15.90	85.33
5	301 - 350	325	191	3995	4.28	89.61
6	351 - 400	375	248	4243	5.56	95.18
7	451 - 500	475	24	4267	0.54	95.72
8	501 - 550	525	191	4458	4.28	100.00
TOTALES			4458		100.00	

Fuente: El autor en base a la información de la cartera de clientes

límite autorizado de B/.148.00.

Al analizar la forma de la curva de la Gráfica 4, apreciamos una distribución completamente asimétrica, sin valores definidos de máximos o mínimos; puntos de inflexión o cualquier otro valor de referencia adecuado para determinar una medida de posición. La medida de centro o de posición más adecuada en este caso viene a ser la mediana (B/.195.00) ya que nos indica el valor del límite de crédito que divide la población de usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison en partes iguales.

b) Saldo de las Cuentas de los Tarjeta Habientes:

Al 1 de enero de 1998, el 22.25% de los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison mantenía en su cuenta un valor de saldo comprendido entre B/.101.00 y B/.150.00; un 19.72% de los clientes mantenía un saldo comprendido entre B/.151.00 y B/.200.00; el 15.61% mantenía un valor de saldo comprendido entre B/.51.00 y B/.100.00, mientras que el 11.80% mantenía un saldo entre B/.0.00 y B/.50.00 (Cuadro XLVI).

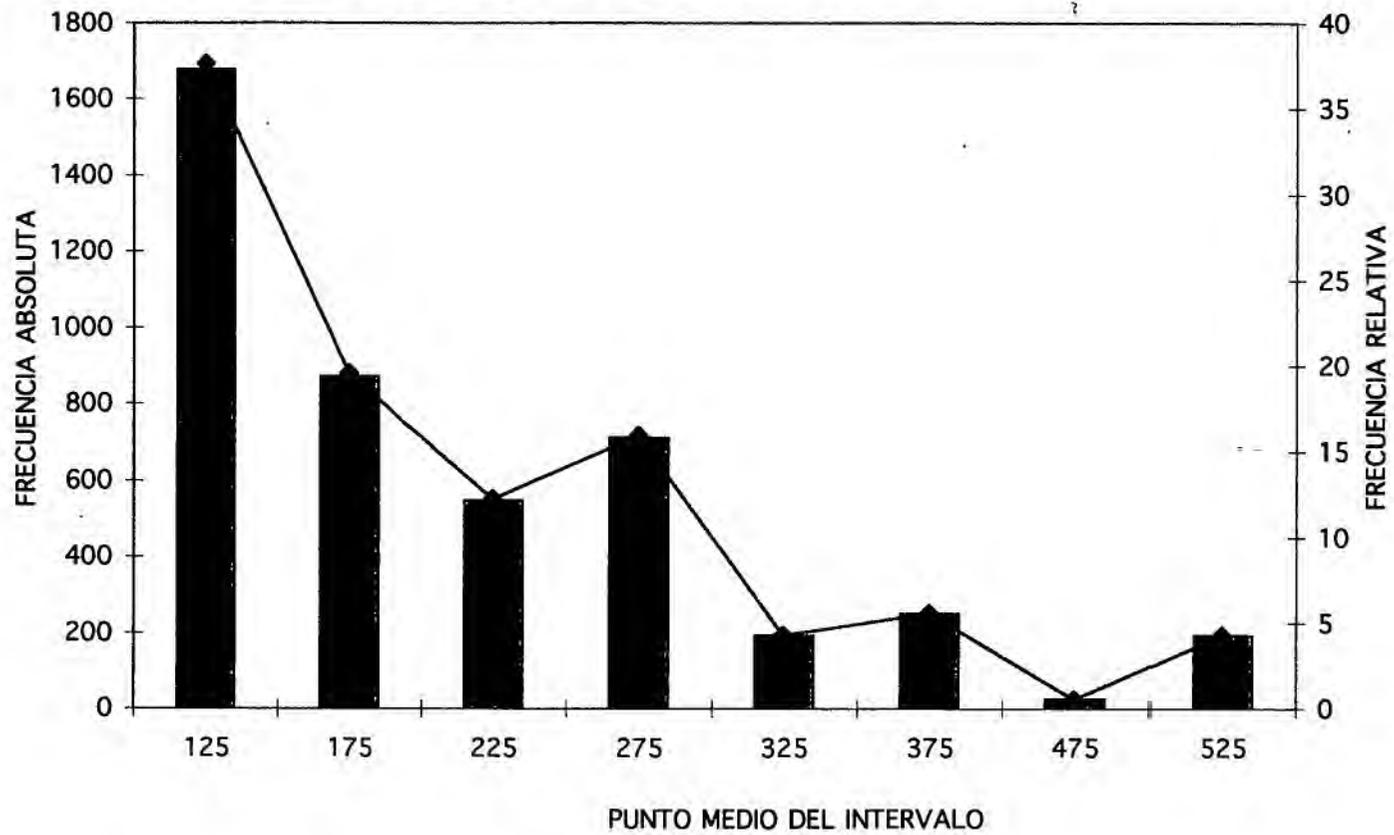
El saldo promedio de las cuentas es de B/.157.00, mientras que la mediana es de B/.143.00 y la moda de B/.122.00. La mediana nos indica que el 50% de los saldos de las cuentas de los usuarios del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, mantenían un saldo superior a B/.143.00 y el otro 50% mantenía un saldo inferior a B/.143.00 al 1 de enero de 1998.

Cuadro XLVI PORTAFOLIO DE SALDOS
AL 1 DE ENERO DE 1998

CLASE	INTERVALO (BALBOAS)	PUNTO MEDIO DEL INTERVALO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
1	0.0 - 50	25	526	526	11.80	11.80
2	51 - 100	75	696	1222	15.61	27.41
3	101 - 150	125	992	2214	22.25	49.66
4	151 - 200	175	879	3093	19.72	69.38
5	201 - 250	225	591	3684	13.26	82.64
6	251 - 300	275	325	4009	7.29	89.93
7	301 - 350	325	179	4188	4.02	93.94
8	351 - 400	375	146	4334	3.28	97.22
9	401 - 450	425	76	4410	1.70	98.92
8	451 - 500	475	27	4437	0.61	99.53
8	501 - 550	525	13	4450	0.29	99.82
8	551 - 600	575	8	4458	0.18	100.00
TOTALES			4458		100.00	

Fuente: El autor en base a la información de la cartera de clientes

Grafico4 HISTOGRAMA Y POLIGONO DE FRECUENCIAS DE
LIMITES DE CREDITO AL 1 DE ENERO DE 1998



Fuente: El autor en base a la información de la cartera de clientes.

Al analizar la forma de la curva en la Gráfica 5 apreciamos una distribución ligeramente sesgada a la derecha que se puede considerar una distribución simétrica y en estos casos es indiferente la medida que se seleccione como valor del saldo. En este caso tomaremos el promedio de B/.157.00 como valor de referencia. Lo anterior significa que al 1 de enero de 1998, la media de los saldos de las cuentas de los usuarios del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, era de B/.157.00.

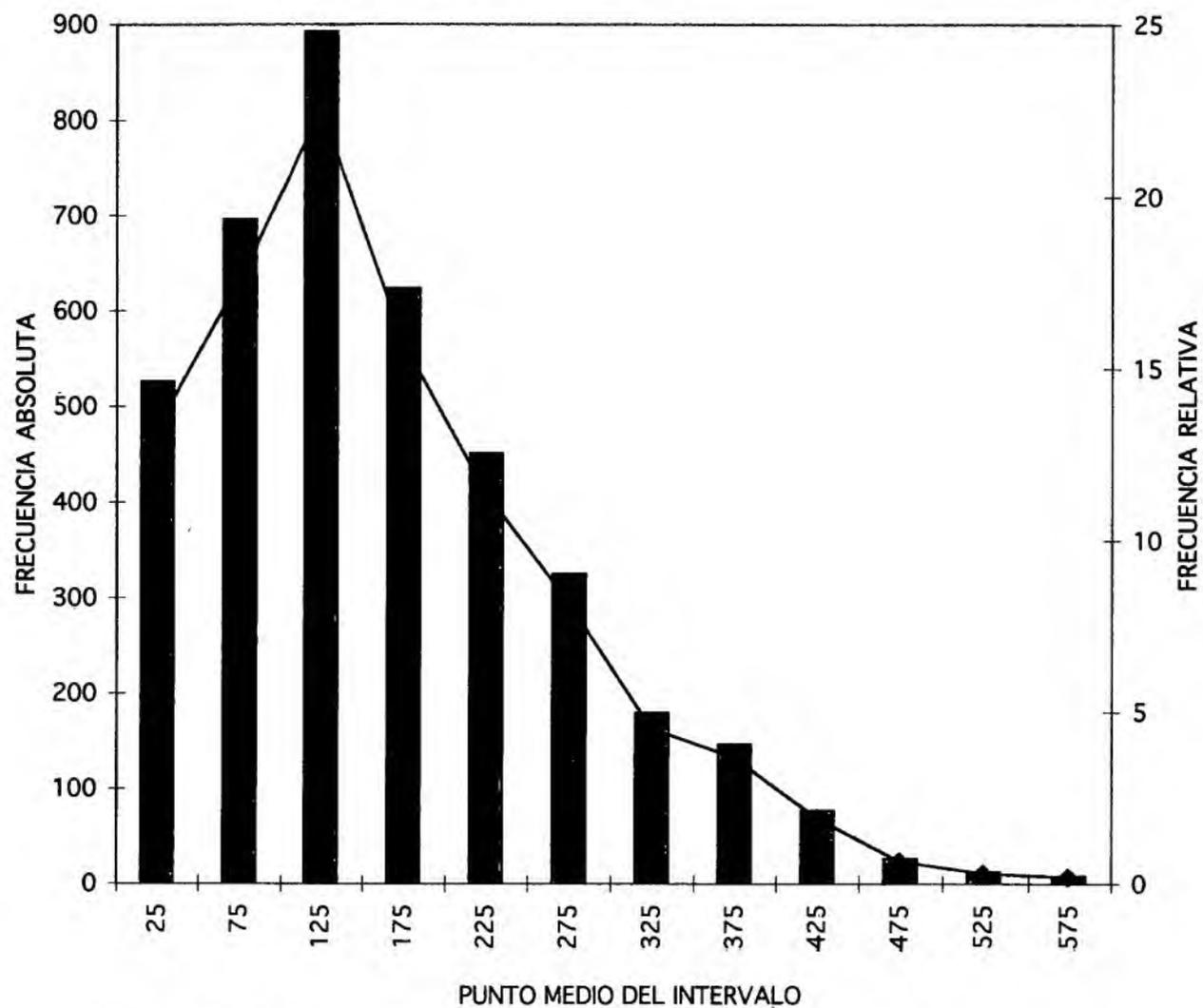
c) Antigüedad de las Cuentas:

Al 1 de enero de 1998, el 42.66% de las cuentas de los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison tenía una antigüedad comprendida entre 7.1 y 8 años; un 11.26% de las cuentas contaba con una antigüedad entre 6.1 y 7 años; un 9.60% contaba con una antigüedad entre 1.1 y 2 años, mientras que el 10.39% de las cuentas contaba a lo sumo con un año de antigüedad (Cuadro XLVII).

La antigüedad promedio de las cuentas es de 5.5 años, mientras que la mediana es de 6.5 años y la moda de 7.5 años. La mediana nos indica que al 1 de enero de 1998, el 50% de las cuentas de los usuarios del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, contaba con una antigüedad superior a 6.5 años y el otro 50% con una antigüedad inferior a 6.5 años.

Al analizar la forma de la curva de la Gráfica 6 apreciamos una distribución completamente asimétrica, sesgada a la izquierda, y en estos casos se recomienda

Grafico5 HISTOGRAMA Y POLIGONO DE FRECUENCIAS DE
SALDOS AL 1 DE ENERO DE 1998



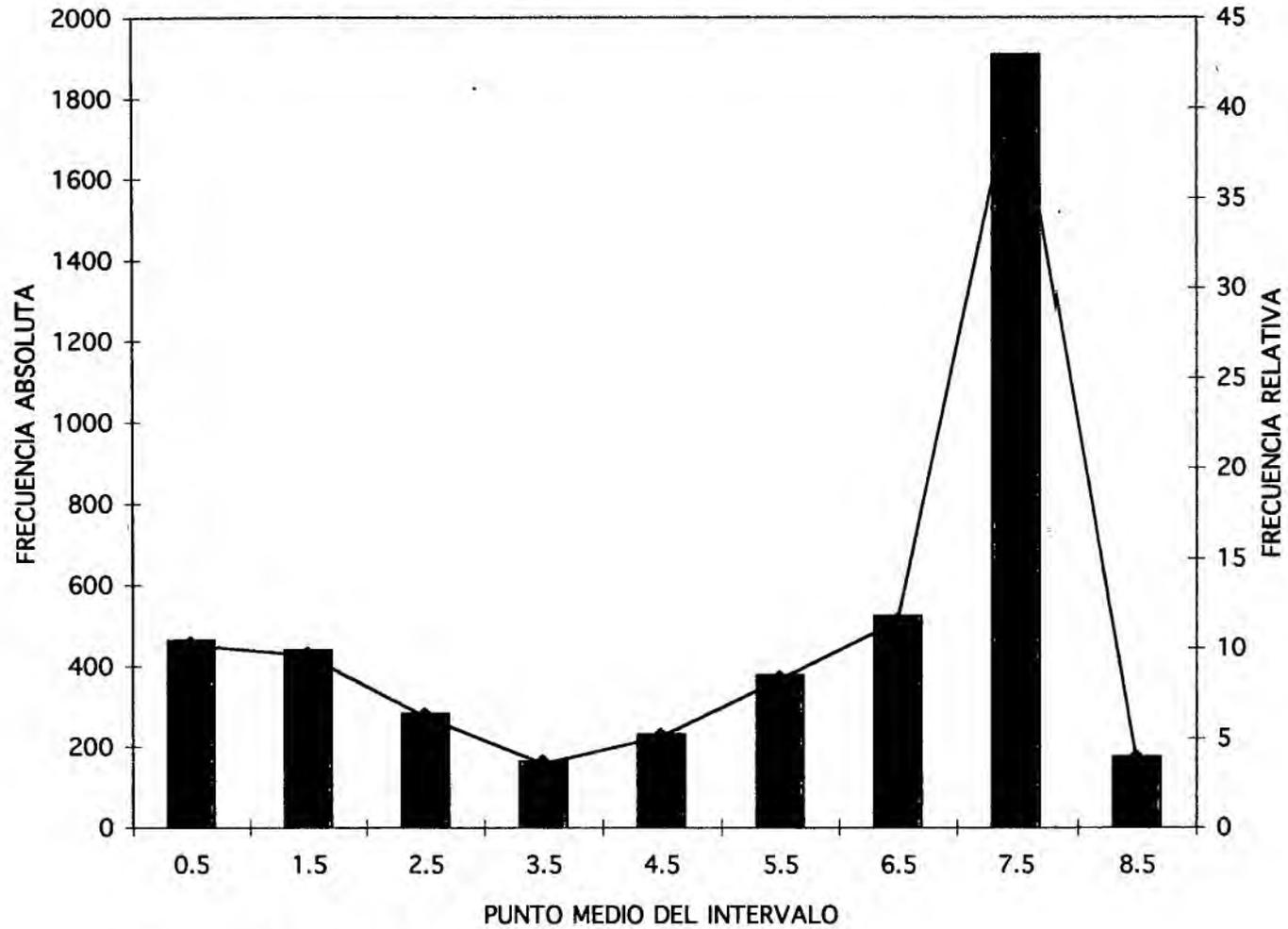
Fuente: El autor en base a la información de la cartera de clientes.

**Cuadro XLVII PORTAFOLIO DE CUENTAS POR ANTIGUEDAD
AL 1 DE ENERO DE 1998**

CLASE	INTERVALO	PUNTO MEDIO DEL INTERVALO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
1	0.0 - 1.0	0.5	463	463	10.39	10.39
2	1.1 - 2.0	1.5	428	891	9.60	19.99
3	2.1 - 3.0	2.5	282	1173	6.33	26.31
4	3.1 - 4.0	3.5	163	1336	3.66	29.97
5	4.1 - 5.0	4.5	225	1561	5.05	35.02
6	5.1 - 6.0	5.5	318	1879	7.13	42.15
7	6.1 - 7.0	6.5	502	2381	11.26	53.41
8	7.1 - 8.0	7.5	1902	4283	42.66	96.07
9	8.1 - 9.0	8.5	175	4458	3.93	100.00
TOTALES			4458		100.00	

Fuente: El autor en base a información de la cartera de cliente

Grafico6 HISTOGRAMA Y POLIGONO DE FRECUENCIAS DE LA ANTIGUEDAD DE LAS CUENTAS AL 1 DE ENERO DE 1998



Fuente: El autor en base a información de la cartera de clientes.

tomar la medida o la mediana como medida de centro de distribución.

En este caso tomaremos la moda de 7.5 años como valor de referencia, lo que significa que al 1 de enero de 1998, la mayoría de las cuentas de los usuarios del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, contaba con una antigüedad de 7.5 años aproximadamente.

15. Contrastación de Hipótesis:

Como resultado de la investigación, se aceptan todas las hipótesis formuladas tal como a continuación se detalla:

a) Hipótesis 1: El Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison es un débil competidor en el mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos, por la carencia de recursos tecnológicos en diversas etapas de las operaciones.

Al contrastar esta hipótesis con los resultados de la investigación, se identifica una desventaja competitiva por la carencia de recursos tecnológicos en lo que respecta a los Sistemas de Comunicación y Procesamiento Automatizado de Información, principalmente por la ausencia de interconexión a la Base de Datos de la Asociación Panameña de Crédito; la no utilización de tarjetas plásticas magnetizadas con mecanismos de control antifraudes y la ausencia de mecanismos de consulta rápida de

saldos de los usuarios.

La mayoría de los encuestados tanto en la Gerencia de Crédito y Cobranzas como en la fuerza de ventas y usuarios, afirmó que como consecuencia de lo anterior se generan demoras en la autorizaciones de compras, registro de abonos y entrega de los estados de cuenta; entre otros aspectos.

b) Hipótesis 2: El uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison por parte de los usuarios es una función directa de la estrategia de comunicación y promoción realizada por la Cadena de Almacenes.

Esta hipótesis se acepta dado que los resultados de la encuesta reflejaron que los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison la utilizan de preferencia en fechas de promociones y en las épocas de baratillos, navidad e inicio de clases así como para aprovechar diversas oportunidades que se le presenten en los puntos de venta.

c) Hipótesis 3: La selección de una Tarjeta de Crédito por parte de los usuarios del Servicio de Tarjeta de Crédito Gran Morrison, está íntimamente ligada al grado percibido de beneficios y valores agregados al servicio.

Dicha hipótesis es aceptada dado que en los resultados de la encuesta a los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison un 90.28% manifestó que al seleccionar una tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por

Departamento, toman en cuenta los beneficios agregados al servicio tales como:
Bonificación por acumulación de puntos, cobertura de seguros de accidente, premios
por comprador frecuente, facilidades para el pago de abonos, entre otros.

CAPITULO QUINTO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. Perfil del Usuario del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

- El perfil del usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison es el siguiente: hombre o mujer, entre 30 y 50 años de edad; casado o unido; con dos o tres hijos; con domicilio en la ciudad de Panamá y alrededores; ocupado en el sector público o privado; con ingresos comprendidos entre B/.450 y B/.650 y con estudios secundarios completos o estudios universitarios parciales.
- Existe una alta proporción de encuestados ocupados en el sector público y de estos el total de ocupados en instituciones privatizadas o por privatizarse es considerable.
- Los elementos del perfil del usuario del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison corresponden a los indicadores de las clases socioeconómicas media y media-baja.

2. Mercado Potencial del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

- La variación anual del mercado potenciales es inferior al 5% y puede considerarse moderada, ya que para los efectos del atractivo del mercado, el crecimiento debe ser superior al 5%.

3. Participación de Marcas en el Mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamento:

- La Tarjeta de Crédito emitida por el Grupo Rodelag es líder en cuanto

a la participación de marcas en el mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos, seguida de cerca por las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes SEARS y el Grupo Triángulo.

- La Tarjeta de Crédito SEARS ha alcanzado rápidamente desde su lanzamiento el segundo lugar en participación de marcas del mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos.
- Existe una diferencia importante en la participación de marcas en el mercado entre las Tarjetas de Crédito emitidas por el Grupo Rodelag, SEARS y el Grupo Triángulo y las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes Gran Morrison y Dorians-Palmers-Oxígeno.
- La proporción desatendida del mercado potencial representa una oportunidad para el Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison visto desde la perspectiva de Unidad Estratégica de Negocios.
- El mercado potencial del servicio de Tarjeta de Crédito Gran Morrison es el mismo para el servicio de las Tarjetas de Crédito bancaria multiuso. De esta forma el mercado potencial se convierte en mercado objetivo para un servicio competidor con atributos diferentes.

4. Efecto del Impacto del Macroentorno Organizacional:

- El escenario jurídico político presenta la mayor cantidad de indicadores de cambio positivo para la unidad de negocios.
- A corto plazo, el escenario cultural presenta la mayor cantidad de indicadores de cambio negativo para la Unidad de Negocios.
- A mediano y largo plazo, el escenario social presenta la mayor cantidad de indicadores de cambio negativo para la Unidad de Negocios.

- A corto plazo, el efecto neto del impacto del macroentorno organizacional en la Unidad de Negocios puede ser considerado como neutro.
- A mediano y largo plazo, el efecto neto del impacto del entorno organizacional en la Unidad Estratégica de Negocios puede ser considerado como negativo.

5. Efecto del Impacto de las Políticas Públicas:

De manera integral, la instrumentalización de las políticas públicas por parte del gobierno actual, favorece el desarrollo del Servicio de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos.

6. Expectativas de los Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

Las expectativas de los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison están orientadas específicamente hacia:

- Los valores o beneficios agregados al servicio base.
- Diversificación de líneas de productos y servicios.
- Ofertas y promociones.
- Rapidez en el uso del servicio tanto para la compra como para el pago.

7. Factores Críticos de Éxito:

La mayoría de las acciones a emprender para satisfacer las expectativas de los usuarios del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison están orientados hacia:

- La implementación de tecnología de transferencia de información desde y hacia el punto de venta y la Asociación Panameña de Crédito.
- La flexibilidad en las políticas de créditos y cobranzas.
- El desarrollo de Sistemas de Información de Crédito y Cobranzas orientados hacia las necesidades del cliente.
- El desarrollo y formación de Recursos Humanos confiables.
- La implementación de una Estrategia en la Unidad de Negocios de la Venta al Detal orientada hacia la diversificación de productos y servicios.
- El desarrollo de un Sistema de Información de Mercadeo vinculado al macroentorno.

8. Estado de la Rivalidad Competitiva:

- El Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison solamente califica en el diseño financiero del servicio de Tarjetas de Crédito emitidas por Cadenas de Almacenes por Departamentos.
- Existe una marcada diferencia de elementos calificadores entre el Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison y sus competidores en las áreas de aprobación del crédito (no califica en tres de cuatro); operaciones y servicio al cliente (no califica en cinco de seis); valores agregados (no califica en cuatro de cinco).

- En relación a los elementos calificadores, el Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison no califica como competidor en el mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos.
- Existe una intensa rivalidad competitiva entre los líderes del mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos.

9. Ventajas y Desventajas Competitivas:

- La Tarjeta de Crédito SEARS posee ventajas sobre sus competidores en la etapa de aprobación del crédito.
- Las Tarjetas de Crédito emitidas por el Grupo Triángulo y el Grupo Rodelag poseen ventajas sobre sus competidores en la etapa de operaciones y servicios al cliente.
- Las Tarjetas de Crédito emitidas por SEARS y Gran Morrison poseen ventajas sobre sus competidores en cuanto al diseño financiero del servicio.
- Las Tarjetas de Crédito emitidas por el Grupo Triángulo, Grupo Rodelag y por SEARS poseen ventajas sobre sus competidores en cuanto a beneficios o valores agregados al servicio base.
- SEARS es la Tarjeta de Crédito que cuenta con más ventajas competitivas, seguido de las Tarjetas emitidas por el Grupo Triángulo y por el Grupo Rodelag.
- En relación a las ventajas competitivas, el Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison se puede considerar como un competidor con pocas posibilidades de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamento. A menos que se logre inicialmente cubrir los factores calificadores de competencia.

10. Resultante de las Fuerzas que Compiten en el Negocio de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamento:

- Dos de las cinco fuerzas que compiten en el negocio de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos operan a favor de la Unidad de Negocios mientras que las otras tres operan en contra de la misma.
- La orientación de las resultante de las cinco fuerzas que compiten en el negocio de las tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos opera en contra de la empresa.

11. Estado Interno del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

a) Brechas:

- Las brechas identificadas en el Servicio de la Tarjeta de Crédito están relacionadas a los factores calificadores de competencia lo cual limita el desempeño tanto en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison como a la capacidad de competencia en el mercado.
- Las brechas identificadas se enmarcan dentro de las áreas de Sistemas de Comunicación y Procesamiento Automatizado de Información; Mercadeo de Servicios; Administración de Crédito y Cobranzas; Promoción y Ventas.
- Las brechas operan con mayor intensidad que las ventajas competitivas razón por la cual la Unidad de Negocios está dando señales inequívocas de agotamiento o estancamiento haciendo peligrar su sobrevivencia en el sector.

b) Organización Actual:

- La Gerencia de Crédito y Cobranzas administra una diversidad de créditos.
- No existe una integración de esfuerzos entre la función de Ventas y Promoción del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, por un lado y la función de Crédito y Cobranzas, por el otro.
- No se observa en la organización actual un ente responsable por coordinar y evaluar el desempeño de las funciones de Ventas, Calidad en el Servicio al Cliente y Promoción del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- La estructura organizacional actual no se adapta a los requerimientos del mercado de las tarjetas de crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos.

12. Problemas más frecuentes en las operaciones del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

- Los problemas que se presentan con mayor frecuencia al usuario de la Tarjeta de Crédito de Gran Morrison están relacionados con las demoras en la utilización del crédito (compra y pago de abonos); con demoras en la recepción de los estados de cuenta; con la rigurosidad de las políticas de crédito y con la falta de comunicación con la gerencia de crédito y cobranzas.
- Los problemas que se presentan con mayor frecuencia a los vendedores de la Tarjeta de Crédito de Gran Morrison están asociadas al desinterés de las personas tanto por adquirir el servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison como por devolver las solicitudes de crédito con la información requerida; al malestar de los clientes insatisfechos por las demoras en la utilización del crédito y por los errores en los registros

de los pagos en sus cuentas y al desconocimiento de los atributos del servicio.

Los problemas que se presentan con mayor frecuencia al personal de la Gerencia de Crédito y Cobranzas están asociadas a la inelegibilidad del crédito por parte de muchos solicitantes; a las demoras en la consecución de la información de la Asociación Panameña de Crédito; al procesamiento de la tarjeta de plástico; a las demoras en las autorizaciones de compras, registro de abonos, entrega de los estados de cuenta y a la alta morosidad de la cartera.

13. Cartera de Clientes del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

a) Patrones de Compra del Usuario de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

- El perfil de necesidades de los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison está orientado a la satisfacción de necesidades de Seguridad, Reconocimiento (Estatus), y Auto estima o Pertenencia.
- La mayoría de los encuestados dispone al menos de una tarjeta de crédito adicional a la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- La mayoría de los encuestados que disponen al menos de una tarjeta adicional a la Tarjeta de Crédito Gran Morrison poseen la tarjeta de crédito emitida por el Grupo Triángulo.
- Las principales razones por las cuales los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison seleccionan una tarjeta de crédito de una Cadena de Almacenes por Departamentos están vinculadas a los beneficios agregados al servicio base; a la rapidez en la utilización del servicio; a la flexibilidad en las políticas de crédito y al diseño financiero de la tarjeta.

- Los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison mantienen lealtad de marca en la utilización del Servicio de Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamento.
- La mayoría de los encuestados que han cambiado de una Tarjeta de Crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos a otra manifiestan que la cambiaron por la rigurosidad en la aplicación de las políticas de cobros; por demoras en la utilización del servicio y por los errores en la información presentada en los estados de cuenta.
- La mayoría de los encuestados se enteró de la existencia del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison a través de la oferta directa de los vendedores en los puntos de venta.
- Los estados de cuenta; el punto de venta y los medios de comunicación masivos son los medios a través de los cuales los usuarios del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, se enteran de las promociones dirigidas a ellos.
- La frecuencia de uso anual que más se repite entre los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison es la de tres a cuatro veces al año.
- Los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison utilizan de preferencia el servicio en fechas de promociones, y en épocas de baratillos, navidad e inicios de clases.
- Los usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison consumen anualmente entre B/.101.00 y B/.300.00 en los Almacenes de la Cadena mediante compras con la tarjeta de crédito.
- La consolidación de cuentas personales; la necesidad de incrementar la capacidad de endeudamiento; los altos costos de mantener una cuenta de crédito rotativo y las acciones de la competencia indirecta (tarjetas de crédito bancarias); fueron las principales causas de eliminación voluntaria de las cuentas de Tarjeta de Crédito Gran Morrison por parte de los usuarios durante el año de 1997.

14. Parámetros Poblacionales de la Cartera de Usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

a) Límite de Crédito:

- Al 1 de enero de 1998, la mitad de los usuarios del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, contaba con un límite autorizado superior a B/.195.00 y la otra mitad con un límite inferior a B/.195.00.

b) Saldo de las Cuentas:

- Al 1 de enero de 1998 el saldo promedio de las cuentas de los Tarjeta habientes Gran Morrison era de B/.157.00.

c) Antigüedad de las Cuentas:

- Al 1 de enero de 1998 la mayoría de las cuentas de los usuarios del servicio del a Tarjeta de Crédito Gran Morrison, contaban con una antigüedad de 7.5 años aproximadamente.

B. RECOMENDACIONES

1. Estrategia de la Unidad de Negocios:

a) Objetivos Estratégicos:

- Cubrir al menos el 75% de las brechas en las capacidades competitivas del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison en un período de dos años.
- Incrementar en un 3% el porcentaje de participación de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison en el mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamento en un período de dos años.

b) Estrategia:

- Para el logro de los objetivos estratégicos se recomienda implementar la estrategia de concentración o enfoque vía diferenciación. Lo anterior implica satisfacer las expectativas de un segmento específico a partir de los elementos diferenciadores y ventajas competitivas del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.

c) Tácticas:

Adaptación a los indicadores de cambio en el macroentorno organizacional

tales como:

- Modificación del contrato de solicitud de tarjeta de crédito según las normas legales vigentes (Ley 29 de febrero de 1996, que regula las normas sobre la defensa de la libre competencia y asuntos del consumidor).
- Implementación de los cambios del Código de Trabajo en las operaciones de venta y promoción del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Evaluación del potencial de oportunidades en otros segmentos de mercados diferentes al actual dado los cambios en la edad de jubilación en la seguridad social, la eliminación de las jubilaciones especiales y la privatización de instituciones públicas.
- Establecimiento de controles antifraudes en las operaciones de la tarjeta de crédito.
- Alineación de los planes y programas de la Unidad de Negocios con los instrumentos de política públicas que favorecen el negocio de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos principalmente en lo relacionado a los servidores públicos.

Modificación de la resultante de las fuerzas que compiten en el mercado

mediante:

- Variación del efecto neto de la intensidad de fuerzas que operan en contra de la misma (la fuerza relacionada a los usuarios y la fuerza asociada a la rivalidad actual de los competidores) favoreciendo de esta manera a la Unidad de Negocios.

Satisfacción de las necesidades de los usuarios mediante:

- Adaptación del diseño de los atributos del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison a las expectativas de los usuarios.

2. Estrategia de Mercadeo:

a) Objetivos de Mercadeo:

- Desarrollar el relanzamiento de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Incrementar en un 10% el nivel de conocimiento de los atributos del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison en un período de 2 años.
- Incrementar las ventas anuales mediante el uso de la tarjeta de Crédito Gran Morrison en un 10% anual a partir de 1999.

b) Cliente:

- Reorientar el servicio de la Tarjeta de Crédito hacia clientes con diferentes perfiles socioeconómicos al actual.
- Ampliar la base de clientes en el sector privado.
- La ejecución de ambas recomendaciones permitirán ampliar el porcentaje de participación del mercado de un 9.87% en 1997 a un 12.87% a finales del año 2000.

c) Segmentación del Mercado Potencial:

- Identificar segmentos de mercado no explotados y con un crecimiento atractivo.
- Levantar barreras competitivas en el segmento atendido actualmente.

d) Mezcla de Mercadeo

d.1. Planeamiento del Servicio:

d.1.1. Diseño de Atributos y Políticas:

- Permitir el pago de clubes con la tarjeta de crédito así como el pago de la tarjeta de crédito con clubes y la transferencia de saldo crédito de clubes ganados a saldos en tarjetas de crédito.
- Aumentar de uno a dos años el tiempo en el empleo requerido para optar por el servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Modificar las políticas de crédito en los aspectos relacionados a la morosidad y al aumento del costo de vida, tales como el número máximo de tarjetas que puede poseer un aplicante y el nivel mínimo de salario aceptado.
- Establecer diferentes fechas de corte para el pago de los abonos por parte de los usuarios del servicio.
- Establecer posibilidades de pagos diferidos.

- Aumentar en un 50% los límites a los clientes actuales con buen historial de crédito.
- Aumentar los rangos de límites de crédito autorizados.
- Flexibilizar las políticas de crédito en cuanto a beneficiarios menores de edad.
- Establecer políticas de preaprobación del crédito.
- Flexibilizar la política de cobranza en el sentido de disminuir el interés de financiamiento por cargos por servicios sobre saldos no cancelados a aquellos clientes que solamente desean mantener su cuenta para efectos de referencia de crédito futura.
- Flexibilizar las políticas de cobranza para los usuarios que pierden el empleo, como por ejemplo suspensión de cargos por morosidad.

d.1.2. Marca:

- Establecer para el relanzamiento, diferentes niveles de marca de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, tales como Tarjeta de Crédito Gran Morrison Rosa de Oro para clientes frecuentes, con ingresos superiores a B/.750.00 y con buen historial de crédito y la Tarjeta de Crédito Gran Morrison Clásica con el diseño actual.
- Fomentar la lealtad a la marca entre los usuarios estableciendo incentivos tales como escala de premios por el uso continuo de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison durante tres, cinco, siete y diez años.

d.1.3. Empaque:

- Presentar de manera más atractiva tanto la solicitud de crédito, como

el diseño del plástico magnetizado, así como el empaque para la entrega de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.

- Asignar puntos de atención y de suministro de información a los usuarios de la tarjeta de crédito en los almacenes.
- Disponer la información en los estados de cuenta de manera a facilitar la comprensión de las transacciones.

d.2. Fijación de Precios:

- Disminuir del 2% al 1.5% el interés de financiamiento de las compras realizadas mediante el uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Disminuir de B/.10.00 a B/.5.00 el pago mínimo a realizar.
- Extender el período de gracia para el pago sin intereses de 5 a 10 días.

d.3. Sistemas de Distribución:

- Establecer canales alternos de distribución, como por ejemplo agentes independientes o agencias de Telemercadeo para la promoción y venta del servicio.
- Establecer alianzas con diferentes instituciones de servicios, tales como supermercados o bancos, para ofrecer a los usuarios una mayor disponibilidad de mecanismos para el pago de sus abonos.
- Aumentar el número de establecimientos de la venta al detal, tanto en la región metropolitana como en la Chorrera y otras áreas geográficas.

d.4. Comunicaciones del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison:

- Las recomendaciones que presentamos a continuación establecen las acciones de comunicación del relanzamiento de la nueva Tarjeta de Crédito Gran Morrison.

d.4.1. Publicidad:

- Comunicar comparativamente las ventajas competitivas del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.

d.4.2. Fuerza de Ventas y Atención al Cliente en la Gerencia de Crédito y Cobranzas

- Capacitar a los vendedores específicamente sobre los aspectos de diseño, atributo y ventajas del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Diseñar un programa de incentivos por productividad en la captación de nuevos clientes para los vendedores que combine reconocimiento por logros individuales y por equipo.
- Diseñar un programa de capacitación, reconocimiento e incentivos por logros alcanzados al equipo de cobradores, tales como concursos de productividad y cobradores el mes.

d.4.3. Promoción para la Captación de nuevos Clientes, Ventas y Pagos:

- Utilizar la red de INTERNET como vehículo de comunicación y promoción del servicio.
- Promover la tarjeta de crédito en la base de clientes del servicio del Club Gran Morrison a través de acciones de telemarketing y esfuerzo de ventas.
- Incentivar con bonos para la compra u obsequios a los clientes que entregan la solicitud de crédito con la información y documentación completa.
- Incentivar a los vendedores que alcanzan una cuota determinada de solicitudes devueltas con la información y documentación completa.
- Realizar promociones especiales dirigidas a los tarjeta habientes en fechas diferentes al calendario de promociones establecido por las Cadenas de Almacenes por Departamentos de la Competencia y que ofrecen el servicio de la Tarjeta de Crédito.
- Variar la tendencia estacional del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison mediante promociones a los usuarios en épocas diferentes a las épocas de barátillo en los Almacenes Gran Morrison; inicio de época escolar y época de navidad.
- Realizar acciones de promoción dirigidas por ejemplo a los hijos y cónyuges de los tarjeta habientes, tales como ofertas especiales por cumpleaños de los hijos o cónyuges; aniversario de matrimonio; graduación, entre otros.
- Establecer programas de premios por acumulación de puntos entre los tarjeta habientes.
- Establecer posibilidades de disminución en el saldo mediante descuentos por acumulación de puntos por compras.

- Establecer planes de promoción para la reactivación de clientes que mantienen sus cuentas inactivas.
- Diseñar un programa de incentivos para los tarjeta habientes con pagos al día.
- Promover arreglos de pago con los clientes morosos mediante mecanismos tales como reducción de una porción de la deuda correspondiente a cargos por morosidad.
- Utilizar los estados de cuenta como vehículo de comunicación de las promociones orientadas a los usuarios.
- Incentivar a los usuarios para que mensualmente retiren sus estados de cuenta con acciones de promoción tales como premios por presentar los estados de cuenta en donde se incluyen preguntas y juegos diversos.
- Incentivar a los usuarios del servicio de la tarjeta de crédito para que comuniquen el servicio a sus amigos, familiares y colegas de trabajo, mediante premios por la afiliación de los mismos al servicio.

d.4.4. Merchandising:

- Utilizar diversos instrumentos de comunicación del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison en el punto de venta tales como afiches en departamentos de mayor tráfico; en las cajas registradoras y el uso de distintivos por las cajeras para promover los beneficios asociados al uso de la tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Colocar las solicitudes de tarjetas de crédito en los departamentos de mayor tráfico y en las zonas fuertes dentro del punto de venta.
- Presentar de manera más atractiva la solicitud de crédito a través de una exhibición adecuada que despierte el interés de los clientes en el punto de venta.

3. Estructura Organizacional y Decisiones de Inversión:

a) Estructura Organizacional:

- Modificar la estructura organizacional actual de la administración del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison orientándola hacia un Centro de Tarjetas de Crédito con funciones de planificación; coordinación y evaluación del desempeño de la Unidad de Negocios.
- Contratar los servicios de un administrador de un Centro de Tarjeta de Crédito orientado hacia la calidad en el servicio al cliente y la coordinación y evaluación del desempeño de la función de Ventas y Promoción del Servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.
- Integrar los esfuerzos de mercadeo; promoción; ventas; administración y sistemas de información del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison.

b) Decisiones de Inversión:

- Interconectar el Centro de Tarjetas de Crédito a la Asociación Panameña de Crédito.
- Desarrollar sistemas de transferencia y procesamiento automatizado de información desde y hacia el punto de venta así como posibilidades de consulta remota de saldos de las cuentas, tales como INTERNET.
- Emitir tarjetas de plástico magnetizadas acompañadas de medidas antifraudes tales como la impresión de la foto del titular de la cuenta o bien dispositivos de reconocimiento de la firma.
- Instalar buzones de pago en los puntos de venta o enviar mensajeros cobradores a los usuarios para disminuir el tiempo utilizado por los

tarjeta habientes para el pago de los abonos.

- Realizar alianzas estratégicas con aseguradoras para asegurar el pago de los saldos por morosidad a un costo bajo para los usuarios.
- Contratar los servicios de una agencia de cobros para tramitar cobros por la vía extrajudicial y judicial.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, Russell. 1991. **Un Concepto de Planeación de Empresas.** México. Editorial Limusa.
- ACKOFF, Russell. 1991. **Guía para Controlar el Futuro de la Empresa.** México. Editorial Limusa.
- AL, Ries. 1994. **Enfoque.** México. Editorial McGraw-Hill.
- ASOCIACIÓN PANAMEÑA DE CRÉDITO, 1994. **Clasificación del Crédito.** Panamá.
- BRANDON, Joel. 1994. **Reingeniería. Cómo Aplicarla con Éxito en los Negocios.** Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- BRIONES, Guillermo. 1990. **La Investigación social y Educativa.** Colombia. Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello, SECAB.
- BRIONES, Guillermo. 1993. **La Investigación en la Comunidad.** Colombia. Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello. SECAB.
- CATHCART, Jim. 1992. **Sea su Propio Gerente de Ventas.** México. Editorial McGraw-Hill.
- COBRA, Marcos Henrique. 1991. **Mercadeo de Servicios. Conceptos y Estrategias.** Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- CHAO, Lincoln. 1993. **Estadística para las Ciencias Administrativas.** Colombia. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill.
- DRUCKER, Peter. 1993. **Gerencia para el Futuro.** Colombia. Editorial Norma.
- DRUCKER, Peter. 1997. **Su Visión sobre: La Administración, la Organización Basada en la Información, la Economía, la Sociedad.** Colombia. Editorial Norma.
- DIEZ de CASTRO, Enrique. 1993. **Distribución Comercial.** España. Editorial McGraw-Hill.
- DORR, Eugene. 1990. **Ventas al Detalle, Proceso de Compras y Determinación de Precios.** Colombia. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill.

- FLEITMAN, Jack. 1994. **Evaluación Integral. Manual para el Diagnóstico y Solución de Problemas de Productividad, Calidad y Competitividad.** México. Editorial McGraw-Hill.
- GOLCHER, Ileana. 1995. **Escriba y Sustente su Tesis. Metodología para la Investigación Social.** Ileana Golcher. Panamá.
- GOLDMAN, Jordan. 1991. **Relaciones Públicas en la Mezcla de Mercadotecnia.** México. Editorial McGraw-Hill.
- GRANDE, Idelfonso. 1992. **Dirección de Marketing.** España. Editorial McGraw-Hill.
- GSCHWANDTNER, Laura. 1992. **Super Vendedores.** Colombia. Editorial Norma.
- GULTINAN, Joseph. 1994. **Administración de Marketing. Estrategias y Programas.** Colombia. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill.
- HAMERMESH, Richard. 1991. **Planeación Estratégica.** México. Segunda Edición. Editorial Limusa.
- HANDSCOMBE, Richard. 1992. **Liderazgo Estratégico.** México. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill.
- HARRINGTON, James. 1993. **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.** Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- HART, Norman. 1993. **Publicidad. Guía para Ejecutivos de Marketing.** Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- HEHMAN, Raymond. 1986. **Desarrollo y Ejecución de Estrategias de Mercadeo.** Colombia. Editorial Norma.
- HIEBING, Roman. 1992. **Cómo Preparar el exitoso plan de Mercadotecnia.** México. Editorial McGraw-Hill.
- KANUCK, Leslie. 1991. **Comportamiento del Consumidor.** México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- LAMBIN, Jean. 1991. **Marketing Estratégico.** España. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill.

- LEVIN, Richard. 1981. **Estadística para Administradores**. España. Editorial Prentice Hall Internacional.
- LOPEZ, Luis. 1993. **Trabajos de Graduación e Informes. Guía Práctica para la Presentación de Investigaciones**. Panamá. Universidad de Panamá. Cuarta Edición.
- LUTHER, Willian. 1985. **El Plan de Mercadeo. Como Prepararlo y Ponerlo en Marcha**. Colombia. Editorial Norma.
- MARIN, José Nicolás. 1995. **Inversiones Estratégicas. Un Enfoque Multidimensional**. Editorial Libro libre. Costa Rica.
- MARIN, José Nicolás. 1997. **Estrategia. Diseño y Ejecución**. Segunda Edición. Editorial Libro Libre. Costa Rica.
- MINTZBERG, Henry. 1997. **El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA. 1994, 1997. **Políticas Públicas para el Desarrollo Social con Eficiencia Económica**. Panamá.
- MOTA, Juan. 1993. **Estrategia de Empresa y Recursos Humanos**. España. Editorial McGraw-Hill.
- MUÑOZ, Rafael. 1994. **Administración Moderna de Sueldos y Salarios**. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- NELSON, Bob. 1997. **1001 formas de Recompensar a los Empleados**. Colombia. Editorial Norma.
- NOGUEIRA, Marcos Henrique. 1991. **Marketing de Servicios. Conceptos y Estrategias**. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- OHMAE, Kenichi. 1990. **La Mente del Estratega**. México. Editorial McGraw-Hill.
- PORTER, Michael. 1991. **La Ventaja Competitiva de las Naciones**. Argentina. Editorial Vergara.
- PICAZO, Luis Rubén. 1991. **Ingeniería de Servicios para Crear Clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles**. México. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill.

- POPE, Jeffrey. 1984. **Investigación de Mercados. Guía Maestra para el Profesional.** Colombia. Editorial Norma.
- RIES, AI; TROUT, Jack. 1984. **Posicionamiento.** México. Editorial McGraw-Hill.
- ROTHSCHILD, William. 1990. **Cómo Ganar y Conservar la Ventaja Competitiva en los Negocios.** México. Editorial McGraw-Hill.
- SAMPIERI, Roberto. 1995. **Metodología de la Investigación.** México. Editorial McGraw-Hill.
- SCHNARCH, Alejandro. 1991. **Nuevo Producto. Estrategias para su Creación, Desarrollo y Lanzamiento.** Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- SEDER, John. 1995. **Crédito y Cobranzas.** México. Editorial Continental.
- STANTON, Willian. 1991. **Fundamentos de Marketing.** México. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill.
- STONE, Meyer. 1991. **Marketing. Ventas al por Menor.** Colombia. Octava Edición. Editorial McGraw-Hill.
- TAYLOR, James. 1993. **Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado.** Colombia. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill.

ESTADISTICAS:

Contraloría General de la República. 1996 y 1997. Dirección de Estadísticas y Censo. **Encuesta de Hogares.** Panamá.

ANEXOS

Anexo I PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL LEWIS GRAN MORRISON

MISIÓN:

Comercializar a través de nuestros canales de distribución y ventas, una gama variada de productos y servicios a fin de aportar valor y una experiencia satisfactoria a nuestros clientes.

¿Cómo lo logramos?

Mediante la identificación anticipada de las necesidades de nuestros clientes; el desarrollo, motivación y reconocimiento del personal; el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, de tal forma a alcanzar un aumento sostenido en la productividad y crecimiento empresarial, un adecuado retorno a nuestros accionistas y un equipo humano altamente comprometido.

VISIÓN:

Ser un Grupo de Empresas que se distingue por:

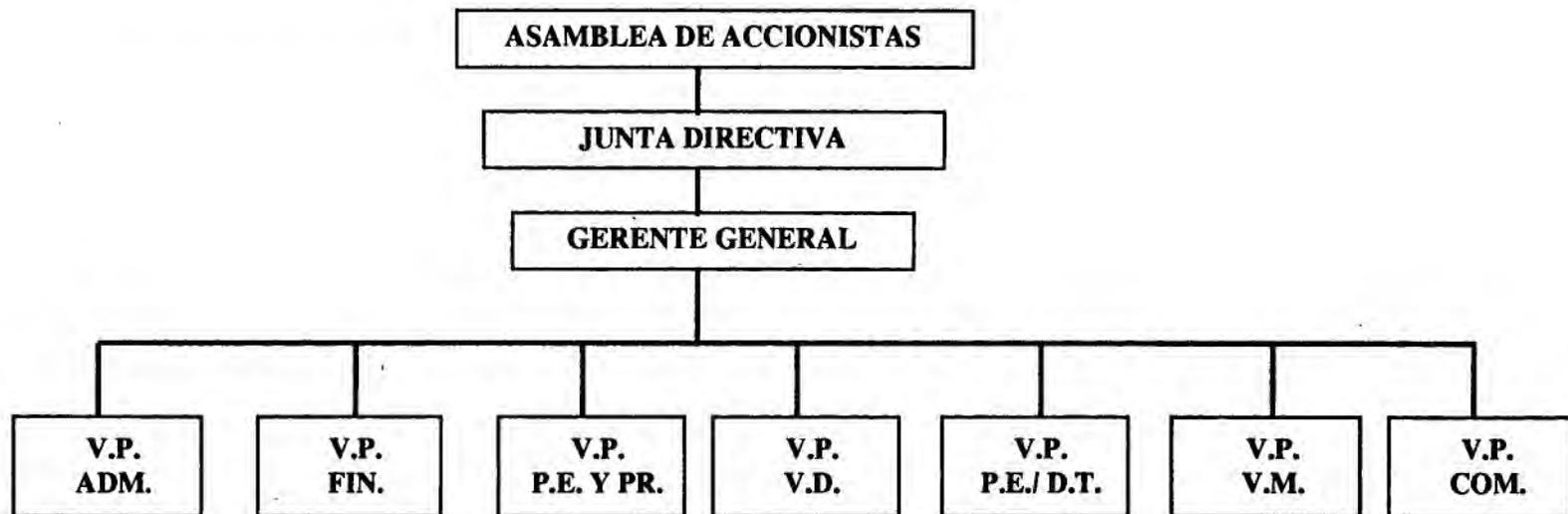
- * La variedad y calidad de sus productos y servicios.
- * Clientes satisfechos.
- * Creer y confiar en su personal.
- * Su imagen corporativa, seriedad y rentabilidad financiera.
- * La motivación, dedicación y profesionalismo de su equipo humano.

VALORES:

- * Servicio al cliente.
- * Respeto mutuo.
- * Trabajo en equipo.
- * Responsabilidad y profesionalismo.
- * Desarrollo y reconocimiento a nuestro personal.

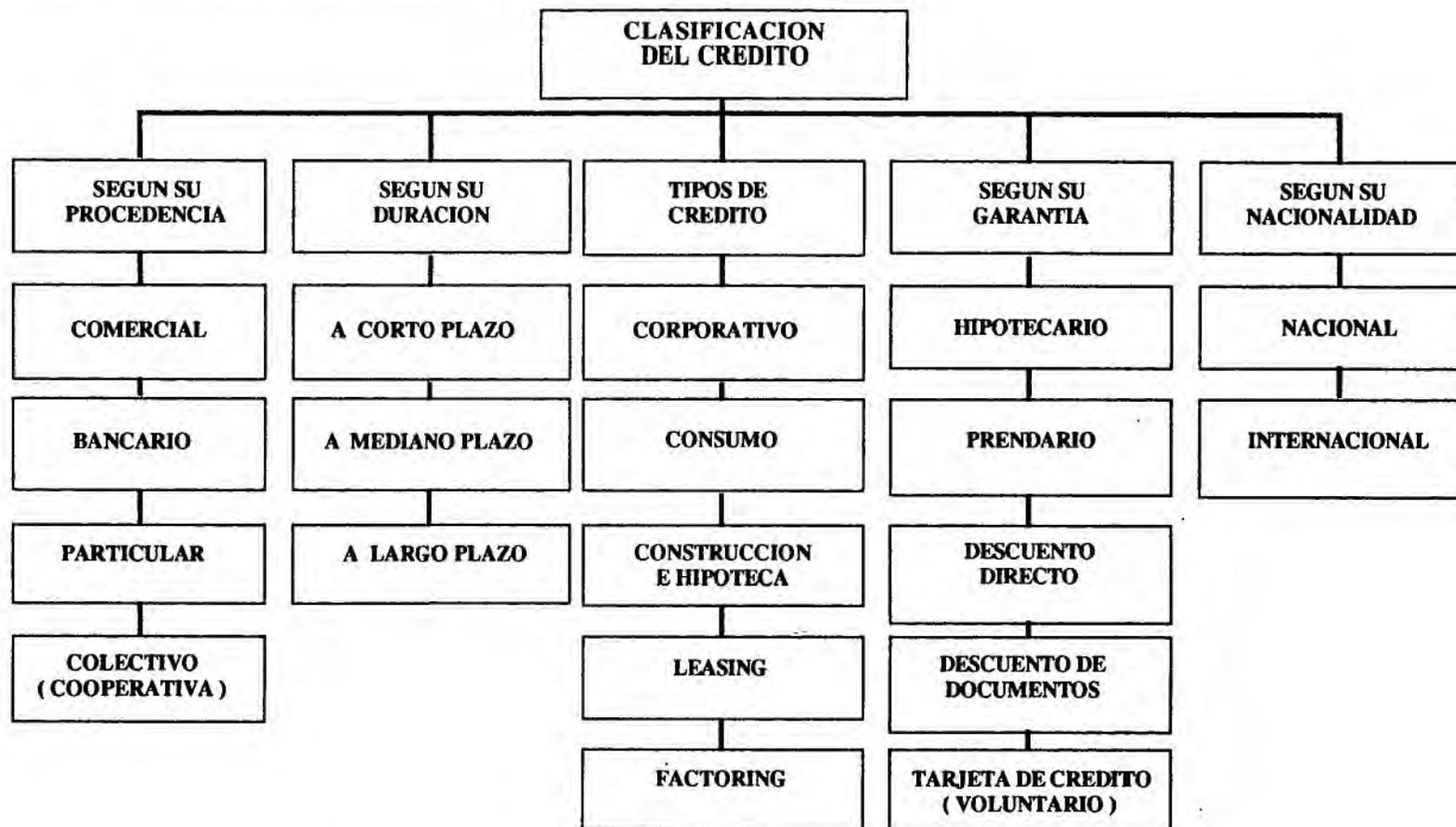
Fuente: Vicepresidencia Administrativa, Grupo Lewis-Gran Morrison

Anexo II PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL GRUPO EMPRESARIAL LEWIS-GRAN MORRISON



Fuente: Vicepresidencia Administrativa , Grupo Empresarial Lewis-Gran Morrison

Anexo III TIPOS DE CREDITO COMERCIAL



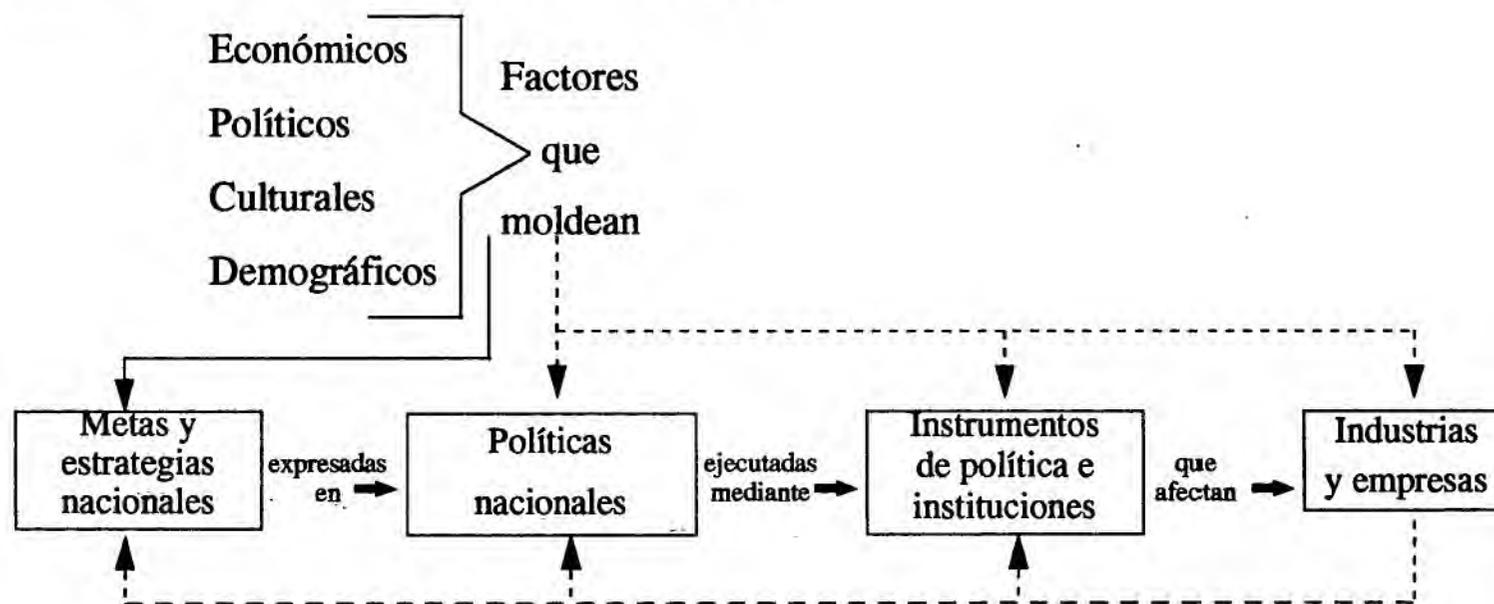
Fuente: Asociación Panameña de Crédito, 1994.

Anexo IV TABLA DEL DISEÑO DEL CREDITO ROTATIVO DE LA
TARJETA DE CREDITO GRAN MORRISON

MES	CXS	SALDO	ABONO MENSUAL	COMPRAS	SALDO FINAL
	0.00	0.00	0.00	500	500.00
1	0.00	500.00	50.00	0	450.00
2	9.00	459.00	45.90	0	413.10
3	8.26	421.36	42.14	0	379.23
4	7.58	386.81	38.68	0	348.13
5	6.96	355.09	35.51	0	319.58
6	6.39	325.97	32.60	0	293.38
7	5.87	299.24	29.92	0	269.32
8	5.39	274.71	27.47	0	247.24
9	4.94	252.18	25.22	0	226.96
10	4.5423	231.50	23.15	0	208.35
11	4.17	212.52	21.25	0	191.27
12	3.83	195.09	19.51	0	175.58
13	3.51	179.09	17.91	0	161.19
14	3.22	164.41	16.44	0	147.97
15	2.96	150.93	15.09	0	135.83
16	2.72	138.55	13.86	0	124.70
17	2.49	127.19	12.72	0	114.47
18	2.29	116.76	11.68	0	105.08
19	2.10	107.19	10.72	0	96.47
20	1.93	98.40	10.00	0	88.40
21	1.77	90.16	10.00	0	80.16
22	1.60	81.77	10.00	0	71.77
23	1.44	73.20	10.00	0	63.20
24	1.26	64.47	10.00	0	54.47
25	1.09	55.56	10.00	0	45.56
26	0.91	46.47	10.00	0	36.47
27	0.73	37.20	10.00	0	27.20
28	0.54	27.74	10.00	0	17.74
29	0.35	18.10	10.00	0	8.10
30	0.16	8.26	8.26	0	0.00

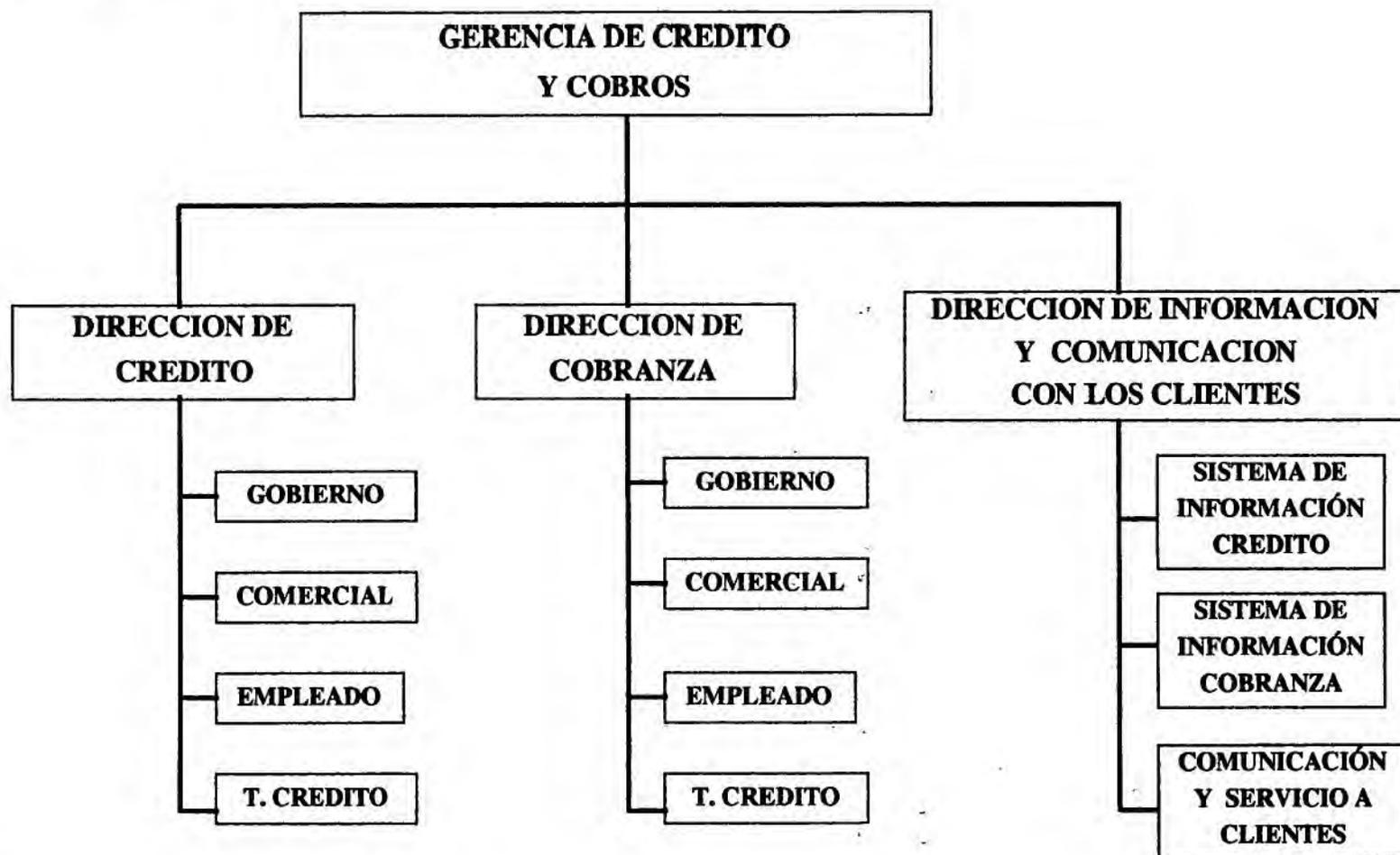
Fuente: Vicepresidencia Administrativa, Grupo Lewis-Gran Morrison

Anexo V CADENA DE IMPACTOS DE LAS POLITICAS PUBLICAS



Fuente: MARIN, José Nicolás. 1997. Estrategia. Diseño y Ejecución. Segunda Edición Editorial Libro Libre. Costa Rica, página No. 95

Anexo VI ORGANIZACION ACTUAL DE LA GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS



Fuente: Vicepresidencia Administrativa , Grupo Empresarial Lewis-Gran Morrison

**Anexo VII EXTRACTO DEL REPORTE DE LAS VENTAS AL CREDITO POR MES
DURANTE LOS AÑOS DE 1996 Y 1997**

MES	VENTAS 1996		VENTAS 1997	
	BALBOAS	%	BALBOAS	%
ENERO	32835	5.83	36614	6.44
FEBRERO	33814	6.00	34824	6.13
MARZO	46619	8.27	54592	9.60
ABRIL	47417	8.42	40997	7.21
MAYO	33385	5.93	42068	7.40
JUNIO	44870	7.96	52989	9.32
JULIO	29000	5.15	36922	6.50
AGOSTO	53921	9.57	53761	9.46
SEPTIEMBRE	43160	7.66	38016	6.69
OCTUBRE	50528	8.97	47231	8.31
NOVIEMBRE	47327	8.40	42696	7.51
DICIEMBRE	100582	17.85	87737	15.43
TOTALES	563458	100.00	568447	100.00

Fuente: Gerencia de Créditos y Cobranzas, Grupo Lewis-Gran Morrison

Anexo VIII CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA LOS ADMINISTRADORES DE LOS CENTROS DE TARJETA DE CRÉDITO

Centro de Tarjetas de Crédito: _____ Fecha: _____
Nombre: _____ Posición: _____

La finalidad de esta investigación es la de determinar los aspectos más relevantes del mercadeo de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos en la Ciudad de Panamá y alrededores.

Agradecemos su valiosa cooperación en el suministro de la información y de antemano le aseguramos que los resultados obtenidos estarán a su disposición cuando así usted lo requiera.

1. ¿Cuáles Cadenas de Almacenes por Departamentos considera usted que son sus competidores?
2. ¿Cuáles de sus competidores emite Tarjeta de Crédito a sus clientes?
3. ¿Cuál es el porcentaje de participación de la Tarjeta de Crédito (...) en el mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos? ¿Cuál es el tamaño del mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos?
4. ¿Cuál Tarjeta de Crédito considera usted que es líder en número de clientes en el mercado de las Tarjetas de Crédito emitidas por las Cadenas de Almacenes por Departamentos?
5. ¿Cuál es la estructura organizacional del servicio de la Tarjeta de Crédito

(....)? ¿A quién responde en la organización?

6. Mencione los otros tipos de crédito por los cuáles usted es responsable.
7. ¿Cuántas Tarjetas Habientes atiende actualmente?
8. ¿A qué segmentos socioeconómicos considera usted que pertenecen los clientes de la tarjeta de crédito que usted emite?
9. ¿Cuáles son los requisitos exigidos a los solicitantes para emitirles una cuenta de Tarjeta de Crédito (.....)?
10. ¿Extiende el beneficio a adicionales menores de edad?
11. ¿Cuánto tiempo demora la aprobación de la Tarjeta de Crédito?
12. ¿Están ustedes interconectados a la Base de Datos de la APC?
13. ¿Cuáles son las facilidades y beneficios que otorgan a los clientes de la Tarjeta de Crédito?
14. Cuáles son los medios de publicidad que utilizan para comunicar los atributos del servicio y las promociones?
15. ¿Cómo realizar la transferencia de información desde el punto de venta al Centro de Tarjetas?
16. ¿Cuáles son las condiciones de uso (interés, abono, sobrelímite, intereses en sobrelímites, plazo para el pago, primas de seguros, plazo de gracia, entre otros) de la Tarjeta de Crédito (.....)?

Observaciones: _____

Duración de la entrevista: _____

Entrevistador: _____

**Anexo IX CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA A USUARIOS DE LA
TARJETA DE CRÉDITO GRAN MORRISON**

Datos del Encuestado

Encuesta No. _____
Cuenta No. _____

Tel. Residencia: _____
Tel. Trabajo: _____

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca de la calidad en el servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison, de esta manera lograremos mejorar nuestro servicio basándonos en sus comentarios y observaciones.

Agradecemos su cooperación y objetividad al responder las preguntas del cuestionario ya que esto nos proporciona la información que necesitamos para mejorar nuestro sistema de atención y servicio al cliente.

Instructivo para completar el cuestionario

1. Lea cuidadosamente las preguntas del cuestionario.
2. Tome el tiempo que considere necesario para responder a las preguntas.
3. Consulte al encuestador en caso de dudas.

PREGUNTAS

1. Sexo M F
2. Estado Civil Casado Unido Soltero Viudo
3. Tiene usted hijos: Si No
4. En el caso de tener hijos mencione cuantos tiene ()
5. Favor mencionar su fecha de nacimiento: día ____ mes ____ año ____
6. Favor mencionar su domicilio actual:

7. Mencione el nombre de la Empresa donde usted trabaja, mencione la actividad principal del giro del negocio y mencione además la posición que usted ocupa dentro de la misma.

8. Mencione el nivel de educación que usted posee.

9. ¿Qué espera usted de una tarjeta de crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos?

10. ¿Cuáles inconvenientes se le presentaron durante los trámites para la aprobación de la tarjeta de crédito?

11. ¿Qué inconvenientes se le presentan durante el uso de la tarjeta de crédito?

12. ¿Qué necesidades lo motivan a solicitar una tarjeta de crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos?

13. ¿De cuántas tarjetas de crédito emitidas por una Cadena de Almacenes por Departamentos dispone usted actualmente?

(1) una (2) dos más de tres

14. ¿De cuáles tarjetas de crédito emitidas por Cadena de Almacenes por Departamentos dispone usted actualmente?, mencione el nombre

15. ¿Cuáles son los criterios que usted utiliza para seleccionar una tarjeta de crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos?

16. Ha cambiado usted de marca de una tarjeta de crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos a otra?, en caso afirmativo mencione por cuáles razones cambió de una tarjeta de crédito emitida por una Cadena de Almacenes por Departamentos a otra.

Si No

17. ¿Cómo se enteró del servicio de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison?

18. ¿Cómo se entera de las promociones dirigidas a los usuarios de la tarjeta de crédito Gran Morrison?

19. ¿Cuándo usted utiliza la Tarjeta de Crédito Gran Morrison?

Anexo X CUESTIONARIO DE ENCUESTA A VENEDORES Y PERSONAL DE LA GERENCIA DE CRÉDITO Y COBRANZA

Datos del Encuestado

Encuesta No. _____

Empleado No. _____

Dependencia: _____

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca de la calidad en el servicio de la tarjeta de crédito Gran Morrison, de esta manera lograremos mejorar nuestro servicio basándonos en sus comentarios y observaciones

Agradecemos su cooperación y objetividad al responder las preguntas del cuestionario ya que esto nos proporcionará la información que necesitamos para mejorar nuestro sistema de atención y servicio al cliente.

Instructivo para completar el cuestionario

1. Lea cuidadosamente las preguntas del cuestionario.
2. Tome el tiempo que considere necesario para responder a las preguntas.
3. Consulte al encuestador en caso de dudas.

PREGUNTAS

1. Mencione la fecha de ingreso a la empresa
día _____ Mes _____ Año _____
2. ¿Cuántos clientes usuarios de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison atiende usted diariamente?

3. ¿Cuáles inconvenientes se le presentaron durante los trámites para aprobación de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison a los usuarios?

4. ¿Cuáles inconvenientes se le presentan durante el uso de la Tarjeta de Crédito Gran Morrison por parte de los usuarios?

