



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

“MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES INACTIVOS PARA LA TARJETA MULTICENTRO DE LA COMUNA DE SAN CARLOS”.

**Memoria de título para optar al título de
Técnico Universitario en Administración**

Integrantes

AVENDAÑO ZUMARÁN, PATRICIO ALEJANDRO.
MANRÍQUEZ MARTÍNEZ, RODRIGO ANDRÉS.
MEZA NAVARRETE, ALEJANDRO BERNABÉ.

Profesora Guía:

Nataly Guiñez Cabrera

Diciembre de 2016

Chillán, Chile



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMAS ESPECIALES DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS


Chillán, febrero 27 del 2017.


Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración, denominada "*Medición del nivel de satisfacción de clientes inactivos para la tarjeta Multicentro de la comuna de San Carlos*", de los alumnos Patricio Alejandro Avendaño Zumaran, Alejandro Bernabe Meza Navarrete y Rodrigo Andrés Manríquez Martínez.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Técnico Universitario en Administración y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6.6 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

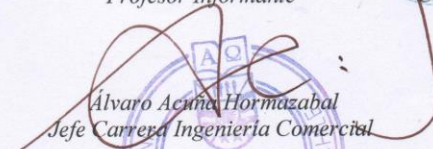

Nataly Guíñez Cabrera
Profesor Guía



Paulina Ceballos Garrido
Profesor Informante


Constanza Olguín Gutiérrez
Coordinadora



DIRECCION PROG.
TECNICO UNIV. EN
ADMINISTRACION
CHILE


Álvaro Acuña Hormazabal
Jefe Carrera Ingeniería Comercial



UNIVERSIDAD DEL BÍO - BÍO

CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial
- Alumno
- Archivo

AGRADECIMIENTOS

Al concluir un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una Memoria de Título, equilibrando los tiempos de trabajo, estudio y familia, es inevitable que reluzca un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte propio. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para nosotros un verdadero placer utilizar este espacio para ser justos y consecuentes con ellas, expresándoles nuestros agradecimientos.

Debemos agradecer a la Profesora Nataly Guiñez por aceptarnos realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y capacidad para guiar nuestras ideas han sido un gran aporte para el resultado de esta investigación.

También queremos agradecer sinceramente a la secretaria académica Olga Rodríguez por sus consejos y disponibilidad a la hora de realizar trámites administrativos y facilitarnos el encuentro con personas que fueron aportando en el desarrollo de este trabajo.

Debemos destacar y agradecer de manera muy especial a los directivos de Multicentro que nos abrieron las puertas y permitieron basar nuestra investigación en su empresa. Especialmente a don Pablo Cáceres por su disponibilidad, paciencia y por sobre todo el tiempo que siempre nos brindó para recabar la información necesaria.

Queremos realizar una mención especial a nuestras familias, que nos han apoyado a lo largo de la carrera de diversas formas. Nos han motivado a seguir superándonos, estuvieron a nuestro lado al momento de tomar decisiones difíciles, nos alentaron a continuar cuando la carga se puso pesada, realizaron sacrificios en pos de conseguir el tan añorado título, entre otros. Familia y Profesores,

muchas gracias porque entre todos han formado la base de los profesionales que somos hoy.

ÍNDICE

CAPÍTULO I:	7
1.1. Problemática de la empresa	8
1.2. Objetivo general	8
1.3. Objetivos específicos	8
1.4. Resultados esperados	9
1.5. Metodología	9
CAPÍTULO II:	10
2. LA EMPRESA	11
2.1. Antecedentes generales de la empresa	11
2.2. Reseña histórica	11
2.3. Misión y visión de la empresa	12
2.4. Organigrama	13
2.5. Objetivo estratégico	14
2.6. Valores y políticas	14
2.7. Productos y servicios:	15
2.8. Factores críticos de éxito	17
2.9. Fuentes de ventajas competitivas	18
2.10. Descripción de la tarjeta de crédito Multicentro	18
3.3. Entorno social	19
4. ANÁLISIS DE ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	20
4.1. Amenaza de nuevos participantes	20
4.2. Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales	20
4.3. Disponibilidad de sustitutos cercanos	20
4.4. Poder de negociación de los proveedores	21
4.5. Poder de negociación de los compradores	21
4.6. Conclusiones	22

5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	22
5.1. Actividades Primarias:	22
5.1.1. Logística interna	22
5.1.2. Operaciones.....	23
5.1.3. Logística externa	23
5.1.4. Marketing y ventas	24
5.1.5. Servicios	25
5.2. Actividades de Apoyo:	25
5.2.1. Adquisiciones.....	25
5.2.2. Investigación y desarrollo	25
5.3. Conclusiones	26
6. BREVE ANÁLISIS FODA	26
6.1. Fortalezas:.....	26
6.2. Oportunidades:	27
6.3. Debilidades:	27
6.4. Amenazas:.....	27
6.5. Conclusiones:.....	28
CAPÍTULO III:	29
7. MARCO TEÓRICO	30
7.1. Conclusión	33
CAPÍTULO IV:	34
8. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO DE LA EMPRESA	35
8.1. Productos crediticios de Multicentro	35
8.1.1. Cuenta corriente	35
8.1.2. Cupo máximo	35
8.1.3. Valor cuota	36
8.2. Crédito con Cheques	37
8.2.1. Recepción de cheques por pago de cuotas	37
8.2.2. Titular de la cuenta corriente bancaria.....	37
8.2.3. Cheques de terceras personas	38
8.2.4. Ventas con cheques a clientes preferenciales	38
8.3. Crédito por internet	39

8.4. Repactación	39
9. REQUISITOS GENERALES PARA EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO	40
10. ANÁLISIS DE RIESGO	42
10.1. Determinación de la renta de postulación.....	42
10.2. Verificación	43
10.3. Garantías:.....	45
10.4. Análisis de antecedentes y causales de rechazo	46
11. ANÁLISIS DE OPERACIONES	49
12. GENERALIDADES	49
12.1. Pago de Cuotas.....	49
12.2. Bloqueos de cuentas corrientes.....	50
12.3. Desbloques de cuentas corrientes	51
12.4. Conclusión	52
CAPÍTULO V:	53
13. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	54
13.1. Problemática de la empresa	54
13.2. Diseño, validación y aplicación de la encuesta	54
13.3. Determinación del tamaño mínimo de muestra	56
13.5. Consideraciones para el análisis.....	56
CAPÍTULO VI:	57
ANÁLISIS DE DATOS	57
CAPÍTULO VII:	77
DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO	77
14. DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO.....	78
14.1 Información clara en los estados de cuenta.....	78
14.2 Tasa de interés.....	79
14.3 Seguridad de La tarjeta:.....	84
15. CONCLUSIÓN	85
16. BIBLIOGRAFÍA	86

INTRODUCCIÓN

Este Seminario de actividad de titulación de Técnico universitario en Administración (TUA), se ha denominado como "Medición del nivel de satisfacción de clientes inactivos para la tarjeta Multicentro de la comuna de San Carlos".

La empresa Comercial Multicentro Limitada, es una multitienda del rubro del retail con presencia en la sexta, séptima y octava región, cuenta con 23 locales a nivel nacional, más un mall en la ciudad de Talca y centro comercial en la ciudad de Cauquenes.

La sucursal San Carlos, se constituyó el año 2005 y actualmente cuenta con un local comercial de aproximadamente de 1.300 m², dividido en cinco departamentos y cuyo equipo de trabajo está compuesto por 22 trabajadores.

En la actualidad Multicentro, sucursal San Carlos, posee una cartera de clientes inactivos, beneficiarios de la tarjeta de crédito Multicentro, compuesta por 4.032 personas, de las cuales hay 2.502 personas, que por motivos de diversa índole no han utilizado este medio de pago desde septiembre de 2014 a Noviembre 2016 representando el 62,05% del total de la cartera de clientes beneficiarios de la tarjeta. Ante esta problemática se decidió trabajar en este proyecto, con el fin de conocer cuáles son las razones que explican esta tasa de inactividad en la utilización de la tarjeta de crédito de la empresa, con el propósito de identificar las medidas que debería considerarse para revertir esta situación.

Para conocer los diversos motivos se realizó, preliminarmente una encuesta telefónica con los 120 mejores clientes inactivos y así obtener indicadores que permitan definir la estrategia de mejora a desarrollar.

Comercial Multicentro Limitada, es una multitienda dedicada al retail con presencia en la sexta, séptima y octava región y cuenta con 23 locales a nivel nacional, más un Mall en la ciudad de Talca y un centro Comercial en la ciudad de Cauquenes. La orientación de Multicentro es entregar una amplia gama de productos y servicios, todo esto reforzado con los 4 pilares organizacionales de la empresa que serán vistos en detalle más adelante en los valores y políticas de la empresa.

Es fundamental detectar para una mejora continua en la gestión de la empresa, realizar esta encuesta telefónica, para que así nos ayude a detectar las posibles falencias de la empresa, cuyo principal el objetivo es diseñar el plan de trabajo estratégico para activar la cartera de clientes inactivos asociados a la tarjeta de crédito Multicentro.

En este informe, se realizó un análisis descriptivo donde se conoce el funcionamiento de la empresa, se analizó su política de crédito e interpreta objetivamente los resultados que arrojó el análisis de campo, que se realizó mediante la encuesta, todo esto guiado por los objetivos específicos que nos ayudan a llegar al objetivo general determinados en la asesoría técnica.

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL TEMA

1. PRESENTACIÓN DEL TEMA

Realizaremos una asesoría técnica a la empresa Comercial Multicentro Limitada sucursal San Carlos, por lo cual se da a conocer en el capítulo I; la problemática de la empresa, del objetivo general, y los objetivos específicos.

1.1. Problemática de la empresa

En la actualidad Multicentro, sucursal San Carlos, tiene una cartera de clientes inactivos beneficiarios de la tarjeta de crédito Multicentro que está compuesta por 2.502 personas, que por múltiples motivos no han vuelto a utilizar este medio de pago. La empresa sabe que si un porcentaje mayoritario de estos clientes vuelve a utilizar este servicio de crédito, aumentarán considerablemente las ventas.

1.2. Objetivo general

Formular un plan estratégico con orientación al Marketing para activar la cartera de clientes inactivos asociados a la tarjeta de crédito Multicentro.

1.3. Objetivos específicos

- Dar a conocer el funcionamiento de Comercial Multicentro Limitada, sucursal San Carlos, recopilando información, analizando y determinando sus falencias.
- Analizar la actual política de crédito de la empresa.
- Conocer las razones, por las cuales los clientes inactivos dejaron de utilizar

la tarjeta de crédito Multicentro.

- Diseñar un plan estratégico para activar clientes asociados a la tarjeta de crédito Multicentro en San Carlos.

1.4. Resultados esperados

Obtener información relevante para implementar un plan estratégico orientado a la fidelización de los clientes que se encuentran inactivos, para de esta forma lograr el incremento de los ingresos y las ventas actuales de la sucursal.

1.5. Metodología.

El presente seminario de título se enmarcará en base a un análisis e investigación que da a conocer el funcionamiento de la empresa, analizar su política de crédito e interpretar objetivamente los resultados que arrojó la encuesta telefónica a los 120 mejores clientes del total de 2.502 personas que se encuentran en la base de datos de los clientes inactivos asociados a la tarjeta de crédito de la empresa obteniendo así información objetiva para diseñar un plan estratégico. Es importante mencionar que tenemos la cooperación activa del gerente de Crédito de Multicentro Don Pablo Cáceres.

CAPÍTULO II: LA EMPRESA

2. LA EMPRESA

Hablar y conocer a la empresa es de suma importancia para el desarrollo de este Seminario de Titulación, es por esto mismo que en este capítulo II, se describe a la empresa para tener una visión más general y detallada de la Multitienda.

2.1. Antecedentes generales de la empresa

Razón social de la empresa	Comercial Multicentro Limitada
Rol Único Tributario	79.982.490-6
Representante Legal	Gustavo Rivera Rivera
Giro Comercial	Grandes Tiendas
Dirección Comercial	Serrano número 427 – 431
Comuna	San Carlos
Ciudad	San Carlos
Provincia	Ñuble
Teléfono	422413416 – 422416962
Página Web	www.multicentro.cl
Email	local23@multicentro.cl

2.2 Reseña histórica

La empresa Comercial Multicentro Limitada es una multitienda dedicada al retail, nace en la década de los ochenta como iniciativa del señor Gustavo Rivera Rivera. La primera tienda Multicentro fue inaugurada en la ciudad de Linares región del Maule, el año 1983, la que se sumó a la ciudad de Curepto séptima región, que era parte del negocio familiar. Desde esa fecha y hasta 1990, la cadena abrió un total de seis locales, de los cuales dos están en Talca, donde también se instaló la oficina central de la empresa.

Cuando se realizó la apertura del segundo local en Talca región del Maule, este produjo un gran impacto en la zona pues fue el primero con formato de multitienda, visión empresarial que fue premiada por los organismos del comercio de la séptima región.

Actualmente, la empresa cuenta con tiendas en la sexta región de O'Higgins en la ciudad de San Vicente, San Fernando y Santa Cruz. En la séptima región del Maule en la ciudad de Curicó, Molina, Talca (cuatro locales más un Mall), San Clemente, Constitución, Curepto, Linares, Parral, San Javier y Cauquenes. En la octava región, en la provincia de Ñuble, en la ciudad de San Carlos sumando 23 tiendas a nivel nacional y donde trabajan más de 1.000 personas.

Multicentro, sucursal San Carlos, abrió sus puertas en la ciudad en octubre de 2005, cuenta con un local comercial de aproximadamente 1.300 m², dividido en cinco departamentos. El equipo de trabajo de la Multitienda está constituido por 32 personas, con los siguientes puestos; jefe de sucursal, vendedores encargados de las diferentes áreas de venta, ejecutivo de crédito, ejecutivo de cobranza y recuperación, administrativos contables y de caja, administrador de inventarios, encargado de servicio post venta, servicio de reparto a domicilio, auxiliares de logística y bodega.

2.3. Misión y visión de la empresa

La empresa posee misión y visión establecida, las cuales se presentan a continuación:

Misión

"Somos una multitienda de retail, orientada a entregar una amplia gama de productos y servicios a nuestros clientes".

Para ello contamos con:

- Permanente vocación de servicio personalizado.
- Productos de reconocida calidad
- Amplia cobertura que nos permite cercanía a los hogares.
- Un equipo humano altamente motivado y calificado.

Visión

"Estar presente en todos los hogares para mejorar la calidad de vida familiar"

2.4. Organigrama

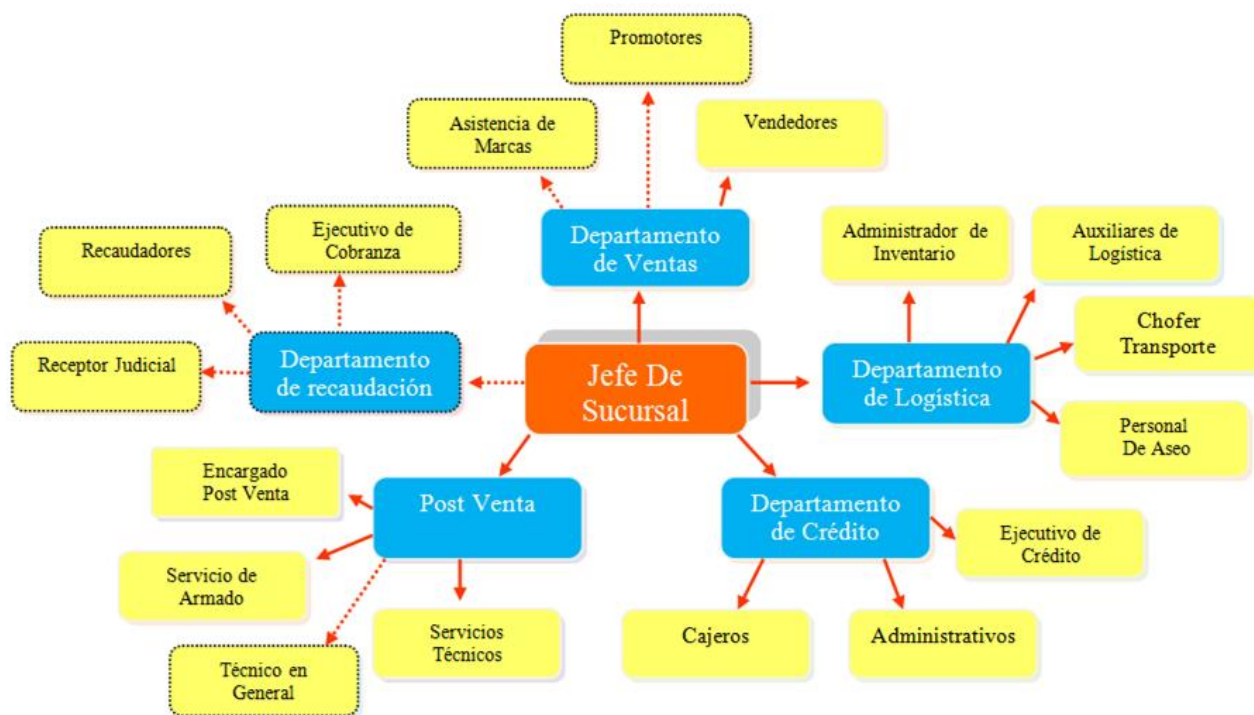


Imagen N°1: Organigrama de la empresa Multicentro sucursal San Carlos.

Fuente: elaboración propia

En la actualidad la empresa utiliza un organigrama de orientación circular, ya que va enfocada al bienestar de los trabajadores, con una mayor participación y comunicación con el jefe del local como un líder. Es así que la misma distribución física del local es muy similar al organigrama para poner en práctica una mejor comunicación de todos los trabajadores de la empresa con el jefe del local.

La contratación de los trabajadores es tarea del jefe del local no obstante para las entrevistas tiene apoyo directo de una psicóloga que pertenece a la casa matriz de la empresa, cabe destacar que promotores, asistentes de marcas, técnicos y el departamento de recaudación son externos y la empresa no se encarga de contratarlos. Por otro parte, el departamento de recaudación, si bien no es autónomo, depende directamente de las oficinas centrales debido a que existe información en línea, todos los reportes son de recaudación y la tesorería central de la empresa son quienes se encargan de hacer los depósitos, entre otras tareas vinculadas exclusivamente con el departamento.

2.5. Objetivo estratégico

“Estar presente en los hogares para mejorar la calidad de vida, mantener el bienestar a través de los productos y servicios disponibles”.

2.6. Valores y políticas

Los pilares de la cultura organizacional de la empresa, está cimentada en cuatro principios que son esenciales para todos los trabajadores de la compañía:

1. Velar por el cuidado de los clientes de la empresa, que es la razón de ser y existir.
2. El cuidado de los trabajadores que conforman la empresa.
3. El cuidado de la empresa, que cada persona la sienta suya.
4. Integración con la comunidad, donde está presente la organización.

Comercial Multicentro cuenta con un protocolo de atención al cliente tanto dentro de la tienda como en la atención telefónica, además del reglamento interno de orden, higiene y seguridad en el trabajo.

2.7. Productos y servicios:

La empresa ofrece una amplia gama de productos que se encuentran separados por departamentos dentro de los que destacan los siguientes:

- Departamento de Tecnología: celulares, televisores, home cinema, video juegos, cámaras fotográficas, cámaras de video, reproductores de DVD y Blu-Ray, radio car y mini sistemas.
- Departamento de Electro hogar: refrigeración, lavado, cocina, electro cocina, climatización, electrodomésticos, cuidado personal.
- Departamento de Computación: notebook, tablets, computadores, impresión, accesorios y almacenamientos.
- Departamento de Dormitorio: colchones, box spring, camas americanas, ropa de cama.
- Departamento de Deco hogar: artículos decorativos como alfombras, comedores, muebles, living, escritorios y estantes.
- Departamento de Deporte: vestuario, calzados y artículos de bienestar físico como Fitness, bicicletas y motos.
- Departamento Infantil: accesorios de bebés y juguetería.
- Dentro de los servicios que genera la empresa y proporciona a sus clientes:

- **Doble Garantía:** este servicio consiste en asegurar la inversión de los clientes de la tienda hasta cuatro años, está ligado directamente con el departamento de postventa y tiene como finalidad gestionar los siniestros que eventualmente ocurren. La metodología para valer este servicio es llamar a la línea 800 71 28 28 gratuitamente con cobertura nacional y servicio de transporte donde el cliente se encuentre.
- **Servicio de reparto a domicilio:** Tiene como objetivo el traslado de un bien o artículo adquirido por los clientes en la tienda a las distintas localidades aledañas, destacando su bajo costo de flete y la cobertura territorial, llegando a zonas como San Fabián de Alico, sectores pre cordilleranos, San Nicolás, San Gregorio, Chillán y zonas aledañas.

El cobro de este servicio se basa en una tarifa fija, a diferencia de la competencia que cobra una tarifa por kilómetro recorrido, los costos de este servicio son los siguientes:

Tabla N°1: Tarifas del servicio de reparto a domicilio.

Servicio de reparto	Precios
Urbano	\$ 2.000
Rural	\$ 5.000
Tramo II	\$ 7.500

Fuente: elaboración propia.

- **Servicio técnico y de reparación a domicilio:** Este servicio se entrega por medio de los diferentes técnicos especializados con los cuales las distintas marcas mantienen sus convenios. La empresa ofrece a sus clientes la opción de llevar a la tienda el producto que haya sufrido algún desperfecto para de ésta forma gestionar una solución para el cliente, de lo cual se hace responsable el encargado del departamento respectivo de la tienda. En el caso de que el cliente no pueda llevar el producto a la tienda en forma directa, se envía a un técnico

especializado al domicilio particular. Se debe destacar que las reparaciones a los productos que están acogidos a garantía no tienen costo para el cliente, con la excepción de fallas ocasionadas por daños ajenos al funcionamiento del equipo. Para gestionar éste servicio, la empresa mantiene una estrecha relación con la "red de servicios técnicos de las marcas".

- Servicio de armado: Este beneficio tiene como principal función ayudar al cliente en la compra de muebles de gran tamaño. Al efectuarse la venta de muebles de tamaño y complejidad relativa, el vendedor asesora al cliente sobre la conveniencia de contar con un técnico a la hora de armar dicho producto. Cuando se identifica esta necesidad el departamento de post venta coordina la visita al domicilio del cliente por parte de un técnico especialista en el armado de muebles sin costo para el cliente más allá del pago de los pasajes del transporte del técnico.

2.8. Factores críticos de éxito

De acuerdo a la información que se nos entregó desde Comercial Multicentro es posible identificar los siguientes factores que los hacen sobresalir ante la competencia:

- La multitienda cuenta con un capital humano altamente capacitado y orientado a la atención al cliente.
- La empresa tiene una línea de crédito exclusiva para sus clientes.
- Posee costos de mantención de la tarjeta de crédito bajos en relación al mercado.
- Cuenta con reparto a domicilio.
- Se destaca en la confiabilidad de los clientes, tras llevar 9 años otorgando servicios y productos de calidad y a la misma ciudad de San Carlos y alrededores.

2.9. Fuentes de ventajas competitivas

Antes de mencionar las ventajas competitivas de esta empresa es importante resaltar las ventajas comparativas de la misma.

La empresa cuenta con la ventaja competitiva de ser la única multitienda que utiliza una tarifa fija de despacho a domicilio en San Carlos a diferencia de la competencia que cobra por kilometraje el cual es muy elevado.

En cuanto a la línea de crédito, el costo de la mantención de la tarjeta es el más bajo del mercado y éste tiene un valor de \$ 1.490 pesos mensuales.

En las ventajas comparativas la empresa posee trabajadores con una gran experiencia en atención al cliente además utiliza un sistema de integración personal entre los trabajadores que optimiza su desempeño en la empresa, en cuanto a la tecnología la empresa posee un software.

2.10. Descripción de la tarjeta de crédito Multicentro

El crédito de Multicentro es un pilar fundamental al momento de comercializar los productos y servicios, en consecuencia para la industria del retail es una estrategia favorable para la captación de clientes.

En 1998, la empresa, en un plan de crecimiento complementó sus actividades con financiamiento crediticio, donde ese mismo año nace “**seis cuotas precio contado**” una estrategia de gran éxito por parte de la empresa, para hacer frente a la crisis asiática y las constantes guerras de precios por parte de los competidores.

Actualmente la tarjeta de crédito mantiene su política de “seis cuotas precio

contado” para eventos y hasta 24 cuotas, ofreciendo crédito a trabajadores dependientes, independientes y dueña de casa.

3.3. Entorno social

San Carlos es una comuna de la VIII Región del Bio-Bío, actualmente su alcalde es Hugo Nain Gebrie Asfura, la ciudad es conocida internacionalmente como la “cuna de Violeta Parra”, ubicada a 25 kilómetros al norte de la ciudad de Chillán, cuenta con 51.041 habitantes. Sus límites son por el norte la comuna de Ñiquén y la Región del Maule; por el sur, la comuna de San Nicolás, Chillán y Coihueco; por el este la comuna de San Fabián y por el oeste, la comuna de Ninhue.

Imagen N°2: Población total de San Carlos 2002 y proyectado 2012

Territorio	Año 2002	Año 2012	Variación (%)
Comuna de San carlos	50.088	51.401	2,62
Región del Bío Bío	1.861.562	2.061.544	10,74
País	15.116.435	17.398.632	15,10

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Al analizar el macro entorno se concluye que el pronóstico es favorable para la industria del retail siendo uno de los sectores económicos que más ha crecido en los últimos años, en cuanto a los cambios políticos, el rubro del retail se encuentra preparado ante una eventual desaceleración. Cabe señalar que el entorno legal del retail es fiscalizado para el beneficio de los consumidores, por consiguiente la industria debe adecuarse a las normas establecidas por el SERNAC financiero y la superintendencia de bancos e instituciones financieras de Chile, sin embargo las nuevas tendencias tecnológicas tanto en su desarrollo e investigación, facilitan y mejoran los procesos comerciales de hoy en día.

4. ANÁLISIS DE ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis que se presenta a continuación identifica los factores que influyen dentro y fuera de la organización determinando así el atractivo de la industria.

4.1. Amenaza de nuevos participantes

Actualmente no existen indicios fehacientes acerca de la instalación de una empresa del rubro del retail en la ciudad de San Carlos. Esto es principalmente debido a la existencia de barreras de entrada de alto costo, no solo debido al capital necesario para su implementación, si no también debido a la existencia de la ciudad de Chillán a sólo 25 kilómetros de distancia, la cual ya tiene una gran cantidad de empresas del rubro del retail. No obstante, actualmente en San Carlos la multitienda Copelec está en un proceso de remodelación y ampliación, lo que tendrá como consecuencias la inclusión de una mayor gama de productos disponible para los clientes por parte de la competencia.

4.2. Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

La competencia existente en la ciudad de San Carlos es de alta intensidad, ya que en el rubro del retail existen grandes competidores, el más fuerte es Comercial Copelec Multitienda, por su gran variedad de productos y servicios similares a Multicentro, no obstante las demás empresas como Abcdin y Teleservi no contemplan la totalidad de los productos y servicios, pero si una parte de ellos, como los departamentos de Tecnología, Electro hogar, Deco hogar y Dormitorio.

4.3. Disponibilidad de competidores cercanos

Los competidores de la empresa abarcan una parte del total de los servicios y productos disponibles para los clientes, en el mercado las distintas líneas de producto como de Tecnología, Electro hogar, Deco hogar y Dormitorio son ofrecidas por Abcdin y Teleservi, en cuanto al calzado las más exponentes en el centro de San Carlos son las tiendas Pasos, Bata y Marsil, considerando la última línea de vestuario participan Tricot, El Punto, Albany Sport, Dijon y las diversas tiendas boutique.

4.4. Poder de negociación de los proveedores

En Multicentro, los proveedores son considerados un papel importante para efectuarse la venta de los productos y servicios que se ofrecen en la tienda, ya que aseguran el abastecimiento de aquellos. En este caso la empresa utiliza un término interno denominado Mkup, una herramienta para determinar la rentabilidad de los productos en relación del precio de venta al público, y se basa en el costo del producto versus el precio de venta. Esto proporciona un gran poder de negociación de la empresa, los proveedores más importantes de acuerdo a esta herramienta son CTI (Mademsa, Fensa), Electrolux, Rangler, Lee, Rivers, IMOTO (Takasaki, Kinlon, Lonsin), Sony, Samsung electronic y Rosen los cuales son los más demandado.

4.5. Poder de negociación de los compradores

La empresa utiliza la metodología "Multicentro todo por ti", el cliente es parte fundamental en el desarrollo y proyección del negocio, por consiguiente son los compradores quienes tienen el poder negociador a través de la presión para conseguir productos o servicios de mayor calidad y precios más bajos. Esto lo podemos saber conociendo el número de clientes importantes, grado de estandarización de los productos, amenaza de integración hacia los clientes, etc. En relación a las líneas de producto que tienen mayor participación y demanda para los clientes, la línea más demandada y a su vez genera mayor utilidad es la

línea blanca (lavadoras, secadoras, centrifugadoras, refrigeradores, freezer, cocinas a leña, cocinas a gas microondas y hornos eléctricos). Generalmente las tendencias en relación a las ventas, rebajas y promociones de productos en base a las necesidades del cliente.

4.6. Conclusiones

Dentro de un mercado competitivo como lo es la industria del retail, es de suma importancia mantenerse alerta, por consiguiente, las 5 fuerzas de Porter contribuye a plasmar estrategias en el mercado para así saber controlarlas y tener éxito.

La industria es atractiva, a pesar que las barreras de entrada son sumamente altas ya que es muy costosa su implementación además que la localidad de Chillán cercana a la ciudad posee varias empresas de retail, si bien es cierto que el principal competidor de la empresa es Copelec y que existen otras empresas que no llegan a contemplar la totalidad de los productos y servicios disponibles, la empresa se logra diferenciar y hacer frente a la competencia.

5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Esta herramienta de gestión creada por Michael Porter, realiza un análisis interno de la empresa, que está dividido en actividades primarias y de apoyo. A continuación se desglosan estas actividades:

5.1. Actividades Primarias:

5.1.1. Logística interna

La reposición de mercadería en la sucursal de San Carlos llega los días martes y viernes, días que son determinados por la casa matriz de la empresa, no

obstante, si la demanda de los productos es alta se solicita un nuevo despacho para los días jueves, una vez que los productos llegan al local el administrador de inventario o jefe de bodega contabiliza y verifica las cantidades y modelos que coincidan con la guía de despacho, una vez comprobada se hace el ingreso a la bodega de la sucursal y se organiza por línea de productos. Luego para la exhibición de los productos en la sala de ventas es tarea fundamental de los auxiliares de bodega y logística donde acompañados por la guía de recepción correspondiente proceden a reponer y organizar los productos en la tienda. Es importante señalar que el administrador de inventario entrega a cada vendedor los códigos de barra para su codificación de esta forma se evita las diferencias de inventario y posibles confusiones con la bodega de la empresa

5.1.2. Operaciones

El público acudirá a los distintos departamentos de la tienda en donde cada vendedor especializado los atenderá y ayudará de acuerdo a la necesidad del producto y servicio que solicite el cliente. El vendedor se encargará de dar a conocer el producto ofreciendo así mismo algún producto complementario o promociones vigentes, además de proponer la doble garantía exclusiva de la empresa la que extiende la garantía original del producto, al término de la venta se le indica al cliente que debe dirigirse a caja para pagar el producto donde se le pregunta el medio de pago, finalmente en la sección de empaque se le entrega el producto siendo revisado en conjunto con el cliente recordándole que la garantía de su producto sólo se hace efectiva con la boleta. La relación entre los proveedores de bienes o servicios y los consumidores está regulada por la Ley N°19.496 de protección de los derechos de los consumidores.

5.1.3. Logística externa

En la bodega interna de la empresa se almacenan todos los productos que serán comercializados dentro y fuera del local, por ende la logística externa de la

tienda se basa en las ventas con despacho a domicilio, esto parte del traslado del producto vendido de la bodega interna hacia el camión por el monta carga manual, el producto al estar en el camión es trasladado al domicilio del cliente y entregados por los encargados de empaque.

5.1.4. Marketing y ventas

Multicentro para diseñar una estrategia de marketing se basa en 5 factores básicos de acuerdo a la teoría planteada de Philip Kotler que son productos, precio, promoción, plaza y posicionamiento.

La empresa comercializa estos productos en los departamentos de venta dentro del local, en sus empaques originales, en tanto a los precios se acuerda con el proveedor un PSP (término usado en la empresa para los precios sugeridos al público), este precio se compone del costo del producto, el IVA incluido y el Mkup del producto, una vez procesada la información, se pasa al departamento de computación, esta le distribuye a los locales a través del sistema interno, cuando se acuerda el PSP, con el proveedor se estandariza una banda de precios para la mayoría de los retails, con esto se mantiene un equilibrio entre los distintos competidores. La empresa en la promoción y la publicidad, está concentrada en avisos radiales en la ciudad como carteles, flayers y revistas propias dentro y fuera de la tienda, una página web la que da a conocer los productos, precios, promociones y formas de pago, sin embargo la mejor publicidad para la empresa es el “boca oído” o también conocida como Word of mouth (palabra de boca), refiriéndose a la plaza la empresa se sitúa estratégicamente en la calle central de la ciudad de San Carlos, esto tiende a dar mayor tendencia de posicionamiento para los clientes asegurando mayores ventas y el propósito de acuerdo a los servicios que otorga la empresa como servicio post venta, doble garantía, reparto y reparo a domicilio, servicio de armado de muebles y atención a los clientes tiene como resultado gran fidelidad entre sus clientes.

5.1.5. Servicios

Como anteriormente se describen en el capítulo I, la empresa cuenta con los siguientes servicios de post venta, doble garantía, servicio de reparto y armado a domicilio y servicio técnico.

5.2. Actividades de Apoyo:

5.2.1. Adquisiciones

La empresa para apoyar el servicio de venta en la tienda, se abastece de productos fundamentales para un buen servicio y su respectivo funcionamiento. Los múltiples artículos de aseo proporcionan una higiene correspondiente para los trabajadores y clientes del local, las tintas de impresora, hojas de papel y lápices apoyan al funcionamiento administrativo de los trabajadores, a su vez las bolsas, cajas y envoltorios de papel decorativo se utilizan en el departamento de empaque para la entrega de los productos vendidos en la tienda. Estos productos son adquiridos de forma mensual de acuerdo a las necesidades de cada periodo.

En cuanto al proceso de compra de los productos, la casa matriz ubicada en Talca es la encargada de negociar con los proveedores y abastecer el centro de distribución, el que distribuye a la bodega interna de la empresa, el administrador inventarios de San Carlos envía una solicitud de reposición de artículos en base a las estadísticas de los que se ha vendido y de lo que hay disponible en bodega, en el centro de distribución confirman esa solicitud y envían los productos a la bodega interna de la empresa, demorándose este proceso un día.

5.2.2. Investigación y desarrollo

La empresa no desarrolla e investiga, ya que la principal función es la

compra de productos y la venta de ellos, esto no involucra una modificación del producto vendido, en cuanto al rubro del retail el área de investigación y desarrollo es más limitada.

5.3. Conclusiones

El análisis de la cadena de valor de Multicentro, demuestra el desarrollo de las actividades de la empresa, en este caso el rubro del retail, la adquisición de los productos que se comercializan en el mercado, son estratégicamente estudiados, seleccionados y distribuidos, tanto el lugar de venta y las técnicas que ayudan a mejorar el objetivo de la empresa, cabe destacar que la empresa posee un sistema estructurado en la negociación, recepción, calificación, almacenaje y distribución de sus productos, contando con un lugar apto y debidamente ubicado para la comercialización de estos.

6. BREVE ANÁLISIS FODA

Esta herramienta de análisis permite conocer a la empresa con sus características internas y externas. Por esto mismo, a continuación se expone un análisis FODA de la empresa:

6.1. Fortalezas:

- Dispone de una infraestructura de aproximadamente 1.600m² destacándose como la más grande en superficie de la ciudad de San Carlos y además un proyecto futuro de ampliación y remodelación del local.
- Transporte propio que es utilizado para el reparto a domicilio a sectores rurales y urbanos.
- La empresa otorga crédito por medio de su propia tarjeta de crédito.
- La empresa dispone de un sistema de post venta enfocado a la solución de los problemas de los clientes con una política de satisfacción total.
- Posee una amplia gama de productos tales como; línea blanca, muebles,

vestuario, calzado, venta de vehículos motorizados, tecnología, electrodomésticos, infantil, deportes, computación, dormitorio, telefonía y accesorios.

- Se encuentra ubicado estratégicamente en el centro comercial de la ciudad de San Carlos en donde se concentra la mayor parte del flujo de personas en la ciudad.

6.2. Oportunidades:

- Actualmente existe una demanda creciente por parte de empresas constructoras de la ciudad de San Carlos que requieren amoblar sus proyectos. La realización de convenios con este tipo de empresas permitiría potenciar las ventas en el área muebles abarcando un nuevo nicho de mercado.

6.3. Debilidades:

- Pérdida de competitividad de la tarjeta de crédito de la empresa frente a tarjetas de crédito de la competencia, al contar estas últimas con convenios con comercios asociados que permiten a los clientes utilizar la tarjeta no solamente en las tiendas de la empresa sino que además en bencineras, farmacias, supermercados y otros tipos de comercios.
- Existen demoras en los servicios técnicos de abastecimiento de la bodega central producto de las distancias.
- Existe pérdida competitiva al no contar con un sistema de compras en línea con despacho a domicilio.

6.4. Amenazas:

- La principal competencia de la empresa es Copelec Multitienda, quien actualmente está terminando su remodelación y ampliación de metros

cuadrados de local comercial y además incluye una mayor variedad de productos.

6.5. Conclusiones:

En el análisis FODA se puede establecer una visión interna positiva para la empresa ya que se encuentra en una ubicación estratégicamente favorable para la comercialización de sus productos y servicios, destacando que la empresa posee una línea de crédito disponible para sus clientes, no obstante si influye la pérdida de clientes, la demora en los procesos de servicios técnicos y la no disponibilidad de compras vía online.

La empresa posee un sólo competidor como retail en la ciudad de San Carlos, no obstante la ampliación y modificación de la competencia puede influir en los procesos de venta.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

7. MARCO TEÓRICO

La importancia de una asesoría técnica deriva en mejorar la gestión de la empresa en base a un diagnóstico que ayuda a detectar las posibles fallas o falencias en la compañía.

Para esto utilizaremos el cuestionario SERVQUAL, que, con preguntas predefinidas o estándar nos permitirán medir la Calidad de Servicio que posee la Multitienda Multicentro para sus clientes. Esta nos dará una escala de respuestas múltiple que está diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a su producto o servicio.

Esto nos permitirá evaluar, pero más importante aún será un instrumento de mejora que nos aportará importante información para nuestra conclusión final.

Posteriormente aplicaremos el modelo SERVPERF, que es muy parecido al SERVQUAL, a excepción de las Expectativas de los clientes. Presta mucha atención a la valorización del desempeño para la medida de la calidad de servicio. Se fundamenta en las percepciones, eliminando las expectativas, reduciendo así a la mitad de las preguntas planteadas.

Con esos resultados podemos comparar con el estándar válido de lo que desean los consumidores.

Análisis del macro entorno

Las empresas y sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y el público en general, operan en un macro entorno de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y representan amenazas. Estas fuerzas representan factores "incontrolables" que la empresa debe seguir de cerca, respondiendo a ellos cuando sea necesario. Como el paisaje global cambia a un

ritmo vertiginoso, las empresas deben controlar de cerca seis fuerzas principales: demográficas, económicas, socioculturales, naturales, tecnológicas y político-legales (Kotler & Keller, 2006, p.78)

Análisis de Atractivo de la Industria: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Es importante aclarar, en primer lugar, que este modelo debe ser utilizado por la empresa como un elemento analítico para describir cuáles son las fuerzas que, operando en el mercado, tienen una relación de poder frente a ella. ¿Qué significa esto? No se trata de registrar cuántos o cuáles son los clientes o proveedores, si no de identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo del accionar de la organización a partir del ejercicio de la competencia, en una medida tal que obligue a la organización tomar cursos de acción para evitar que dicho ejercicio de la competencia afecte (Dvoskin, 2004, p. 191)

Amenaza de nuevos participantes

"Los nuevos competidores en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costes de las compañías establecidas" (Porter, 2012, p. 47)

Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad entre los competidores adopta estrategias conocidas para alcanzar una posición, recurriendo a la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición (Porter, 2012, p. 58).

Disponibilidad de sustitutos cercanos

"Los sustitutos se enfocan en el grado que las alternativas de productos o servicios puedan remplazar a los bienes y servicios existentes" (Hitt, 2006, p.94).

Poder de negociación de los proveedores

"Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismo al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios al traspasar sus costes a los participantes de la industria " (Porter, 2009, p. 43).

Poder de negociación de los compradores

Los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los competidores entre sí. El poder de negociación de los grupos importantes de clientes depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. (Porter, 2012, p. 66)

Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar, en forma sistemática, todas las actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir, llevar el mercado y apoyar los productos, en términos de calidad, valor y garantía, así como también la forma en que interactúan esas actividades (Guerra, 2002, p. 102).

7.1. Conclusión

Según los análisis descritos en este capítulo, la empresa se encuentra preparada ante eventuales cambios en su entorno, utilizando estrategias de mercado en base a la competencia, las nuevas normas de fiscalización y tendencias tecnológicas mantienen activo este rubro, en tanto a la competencia es sumamente activa y la empresa se mantiene alerta en este mercado, como también en los sistemas internos de negociación y distribución de sus productos y servicios la empresa posee sistemas estructurados y establecidos para un buen funcionamiento, cabe destacar que la empresa mantiene una visión interna y externa positiva ya que otorga facilidades a sus clientes de compra y accesibilidad de sus productos y servicios y las nuevas alianzas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO

8. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO DE LA EMPRESA

Poseer una política de crédito constituye los lineamientos centrales para una adecuada administración de la cartera de clientes en la ejecución de las actividades de la empresa. A continuación se presenta los productos crediticios de la multitienda, los requisitos generales para el otorgamiento de crédito, al análisis de riesgo, el análisis de operaciones y generalidades.

8.1. Productos crediticios de Multicentro

De acuerdo a los productos de crédito desarrollados por la empresa, ha definido la siguiente clasificación:

8.1.1. Cuenta corriente

Crédito otorgado a un cliente sujeto de crédito Multicentro, consistente en la apertura de una línea de crédito rotativa sujeta a ampliaciones o disminuciones del monto original dependiendo del comportamiento interno del cliente.

8.1.2. Cupo máximo

- Cliente nuevo: 100% de su renta depurada, con tope de \$ 300.000 pesos.
- Cliente vigente: Nota 5.0 como promedio de sus compras. Cupo: 2 veces su renta registrada. Con un tope de \$ 550.000. Si requiere un monto superior, deberá actualizar antecedentes y depurar renta actualizada, presentando sus últimas liquidaciones vigentes.

Restricciones a la determinación del cupo máximo para clientes nuevos:

- Profesional independiente: El cupo asignado quedará determinado por 100% de su renta depurada, con un tope de \$300.000.

- Ocupaciones lucrativas: El cupo asignado quedará determinado por el 100% de su renta depurada, con un tope de \$300.000
- Comerciante establecido, independientes no formalizados ante SII y agricultores: El cupo asignado para estos clientes quedara determinado por \$300.000.
- Dueñas de casa: El cupo asignado es de \$100.000.

8.1.3. Valor cuota

La sumatoria de todas las cuotas de los créditos que mantenga un cliente con la empresa no debe exceder un 45% de la renta depurada de postulación. El monto mínimo del valor cuota debe ser de \$2.000, como sumatoria de sus cuentas.

- Plazo máximo del crédito: Idealmente el plazo máximo es de 12 meses, pero para el caso de productos de mayor envergadura crediticia, que involucren montos desde \$300.000, el plazo se puede extender hasta 24 meses. Lo fundamental, es que la suma de todas las cuotas resultantes para el cliente, no supere el 45% de su renta depurada. Si llegara a superar este 45%, se debe solicitar más antecedentes de renta al titular, complementación de renta, ya sea con el cónyuge o con actividad secundaria realizada por el cliente, o bien solicitar un mayor porcentaje de pié inicial, de manera de disminuir por lo menos a un 45% la carga final para el cliente.

Excepcionalmente para la compra de artículos excluidos de la campaña 24 meses, se ampliará el plazo del crédito, de manera de evitar cargas mensuales superior al 45%. Esta excepción es otorgada sólo por Gerencia de Finanzas.

- Primer vencimiento: Los establecidos por defecto en el sistema computacional de créditos T2000 (software de la empresa) asumiendo el

interés diferido para primeros vencimientos sobre 45 días.

- Número de adicionales: Cada cliente con una línea de créditos aprobada puede acceder a un máximo de 2 adicionales, asignándole a cada uno de ellos el acceso a toda la línea de créditos autorizada para el titular.
- Fechas de pagos: Se establece las siguientes fechas para pagos en la empresa: Días 5, 15 ó 25 de cada mes.

8.2. Crédito con Cheques

Crédito otorgado a un cliente sujeto de crédito Multicentro, garantizado con documentos a fecha y por el monto del artículo. En este caso, el crédito quedará cancelado con la liquidación del último documento, no generándose una línea como en el caso anterior. En esta modalidad de crédito el proceso es el siguiente:

8.2.1. Recepción de cheques por pago de cuotas

La empresa acepta la recepción de cheques para el pago de cuotas de clientes con cuenta corriente Multicentro. No se cuestiona la recepción de documentos para el pago de cuotas de cuentas.

8.2.2. Titular de la cuenta corriente bancaria

Condiciones:

- Se recibirán cheques a fecha para el pago de cuotas, con el correspondiente pago de intereses por los días de gracia adicionales. Para ello se elaboró un procedimiento en el sistema de Créditos.
- No presentar historial de cheques protestados en Multicentro.
- Cheque sin enmendaduras ni correcciones.

Causales de rechazo:

- Tener cheques protestados por Multicentro o con otros.

- Cheque con correcciones y enmendaduras.

8.2.3. Cheques de terceras personas

Los cheques emitidos por terceras personas quedan limitados sólo al pago de cuotas.

Condiciones:

- El cheque debe recibirse girado a nombre de quien realiza el pago "endosado o a nombre de la empresa". Se borra "al portador". Se endosa registrando firma y número de RUT al reverso.
- Cheques sin enmendaduras ni correcciones.
- Mantener en la empresa un registro de fotocopia de la cédula de identidad del titular de la cuenta corriente e impresión de la consulta de la vigencia de la cédula de identidad del titular de la cuenta Multicentro en la página del registro civil.

Causales de rechazo:

- Cheques erradamente endosados.
- Cheques con enmendaduras o correcciones.

8.2.4. Ventas con cheques a clientes preferenciales

Los clientes antiguos con un historial de compras anteriores en la empresa y conocidos en la tienda por ser personas que ya han comprado y además son conocidas en la ciudad por la actividad que desempeñan, quienes hacen compras con cheque por la comodidad de no venir a pagar mensualmente las cuotas, tendrán una atención de cliente preferencial y el análisis de la venta la hará el jefe de local en conjunto con los ejecutivos de crédito dentro de los rangos

asignados y los montos mayores con la aprobación de los ejecutivos superiores.

8.3. Crédito por internet

Producto otorgado a un cliente sujeto de crédito Multicentro, consistente en la apertura de una línea de crédito con las mismas características y exigencias de una cuenta corriente, con la salvedad que el cliente lo solicita a través de la página web (www.multicentro.cl), dicha solicitud es derivada a los ejecutivos de crédito, quienes después de pre evaluar al cliente haciendo la consulta de antecedentes comerciales en boletín comercial, los contactan a las dependencias del local con la documentación requerida para la evaluación crediticia asignando el cupo correspondiente según las políticas diseñadas para la evaluación de una cuenta corriente.

8.4. Repactación

Crédito destinado a regularizar la situación morosa de los clientes vigentes en la empresa, dado que no se encuentran en condiciones de cumplir con el pago de sus cuotas regularmente.

- Monto máximo: Saldo total de la deuda de todos los créditos que se encuentran en morosidad, la empresa no autoriza la mantención de créditos morosos paralelos a una repactación, excepcionalmente, sólo los créditos que se encuentran al día podrán mantenerse paralelos a una repactación.
- Plazo máximo: 18 meses.
- Pie: Intereses más los gastos de cobranza.
- Reapertura de créditos a un cliente ya repactado: Esta situación quedará sujeta a la condicionante de tener completamente cancelada la repactación original y a lo siguiente:

1. Actualización de antecedentes personales y verificación de domicilio

realizada por el verificador interno.

2. No se exigirá pie siempre y cuando la nota mínima de la repactación sea igual a 6.0 y se otorgará como cupo máximo inicial un monto de \$150.000.
 3. Se exigirá un pie del 30% de la compra y se aceptará como mínimo una nota en la repactación anterior de 5.0 y se otorgará como cupo máximo inicial un monto de \$100.000.
- Cierre definitivo de la cuenta corriente cuando el cliente posee más de una repactación, indicando que el cliente sólo se puede repactar una vez con la empresa.

9. REQUISITOS GENERALES PARA EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO

La empresa exige ciertos requisitos a los clientes para el otorgamiento de crédito, por consiguiente, considera dos tipos de clientes, uno es el sector preferente, son personas que piden crédito en la empresa por primera vez y cumplen un bajo nivel de riesgo, estos requisitos ya son mencionados en el capítulo II, a diferencia del otro tipo de clientes del sector restringido, que corresponden a clientes que cumplen un nivel de riesgo elevado.

La exigencia de un aval puede ser levantada con el ingreso de un pie en efectivo, el que como mínimo debe ser del 50% del valor de la compra. De lo contrario, se hace obligatoria la exigencia del aval calificado. Los requisitos exigidos para clientes de sector restringido, son los siguientes:

- Cliente Vigente con nota promedio de sus compras igual a 4 en la Codificación 5 del scoring del T2000.
- Clientes con renta de postulación inferior al mínimo exigido para su perfil.
- Cliente sin continuidad laboral acreditable.
- Solteros menores de 25 años.

- Clientes con domicilio particular fuera de la región abarcada por los locales de la empresa o que su domicilio se encuentre en lugares peligrosos según informe de visita realizado por el verificador interno.
- Clientes que desarrollen trabajos temporales.
- Agricultores.
- Pensionados mayores de 70 años y hasta los 74 años con 364 días. Salvo que sean clientes vigentes con antigüedad en la empresa e historial positivo (a estos últimos no se les pide aval).
- Personal de carabineros, investigaciones y gendarmería que sean solteros.
- Todos los clientes independientes, tanto los formalizados ante el SII como los informales. Salvo que se trate de profesionales Independientes.
- Todo cliente para los que la empresa asigna una renta presunta, a excepción de las dueñas de casa.

Cabe destacar que la empresa establece sólo como dato referencial, la acreditación de propiedad de bien raíz a nombre del titular, lo que no se constituye en garantía alguna para el otorgamiento de un crédito.

Por lo tanto, sólo la presentación de un aval calificado levanta la restricción de este sector. El bien raíz queda acreditado con los siguientes documentos:

- Escritura de bien raíz.
- Certificado del dominio vigente del bien raíz.
- Último pago de contribuciones.
- Certificado de avalúo fiscal del bien raíz con el nombre del propietario.
- Comprobante de dividendo.

La empresa acepta que el bien raíz se encuentre a nombre del (la) cónyuge, acreditando el certificado o libreta de matrimonio.

10. ANÁLISIS DE RIESGO

10.1. Determinación de la renta de postulación

10.1.1. Clientes profesionales: Se debe acreditar como respaldo las boletas emitidas durante los 3 últimos meses.

10.1.2. Comerciantes establecidos y agricultores: Dada la estacionalidad de este perfil de clientes, se establece como procedimiento la depuración de su renta: la presunción con la debida presentación de sus antecedentes requeridos.

Renta de postulación Multicentro es igual a la renta presunta de \$300.000.

10.1.3. Cliente prestador de servicios independientes no formalizado ante el SII: Este cliente como no se encuentra formalizado a través de su iniciación de actividades en el SII, no acredita documentación, contamos sólo con la verificación del visitador interno y la presentación del aval calificado, por lo que en este caso también se basará en la presunción.

Renta de Postulación Multicentro es igual a la Renta presunta de \$300.000

10.1.4. Pensionados: Las entidades pagadoras de pensión son las siguientes:

- Dipreca.
- Capredena.
- Instituto de Previsión social IPS (ex INP).
- Compañías de seguros.

10.1.5. Dueñas de Casa: Se ingresa al sistema de créditos T2000 una renta

presunta de \$70.000. En ningún caso se aceptará el ingreso de una renta igual a \$0.

10.2. Verificación

10.2.1. Verificación a domicilio:

Consiste en una visita, tanto al domicilio particular como laboral del cliente, la que es realizada por una unidad independiente en un lapso de 24 horas una vez que se ha firmado y formalizado la solicitud de crédito. Esta verificación se debe realizar a todos los clientes nuevos y a todos los clientes vigentes a los que se somete a una actualización de antecedentes, confirmando así toda la información aportada por el cliente.

10.2.2. Verificación Particular:

Visita realizada por un visitador interno al domicilio particular registrado por el cliente confirmado lo siguiente:

- Veracidad de la dirección particular
- Propiedad de la vivienda.
- Canon por dividendo, arriendo o aporte.
- Características físicas y estado de conservación de la vivienda.
- Años de permanencia en la vivienda.
- Personas que viven con el titular.
- Existencia, tenencia y estados de los bienes muebles.
- Peligrosidad del sector.

10.2.3. Verificación laboral:

Visita realizada por un visitador interno al domicilio laboral registrado por el cliente confirmando lo siguiente:

- Nombre de la empresa empleadora.

- Giro del empleador.
- Dirección del empleador.
- Cargo y fecha de ingreso.
- Antigüedad del empleador.
- Ingresos mensuales.

10.2.4. Verificación telefónica:

Consiste en la consulta telefónica de todos los números telefónicos aportados por el cliente, la que debe ser realizada obligatoriamente por el ejecutivo de crédito confirmando la veracidad de estos.

10.2.5. Confirmación particular:

Llamada realizada a los números telefónicos particulares del cliente, a los que idealmente se le pide que registren un número de red fija.

10.2.4. Confirmación laboral:

Llamada realizada a los números telefónicos laborales del cliente, a los que no se les permite registrar como teléfono laboral, números celulares.

10.2.5. Referencias personales:

Llamada realizada por lo menos a una referencia personal del cliente, la que idealmente se solicita que sea familiar y con red fija.

10.2.6. Documentos de respaldo:

Sin perjuicio de lo anterior, para respaldar el otorgamiento de un crédito, dentro de los antecedentes requeridos, se encuentra el “documento verificador de

domicilio”, cuyo objetivo es respaldar la dirección aportada por este, el que queda formalizado con la presentación de:

- Pago de servicio luz o agua a nombre del titular, si fuese a nombre de un tercero, se debe presentar dos pagos consecutivos de un mismo servicio.
- Pago de cuenta de casa comercial, a nombre del titular y sin intereses por mora.
- Pago de dividendo a nombre del titular.

La empresa no aceptará documentos verificadores, en las siguientes situaciones:

- Documentos con saldos e intereses por mora.
- Pagos de servicios con cortes en trámite o con saldos anteriores.
- Documentos con una vigencia superior a 30 días.

10.3. Garantías:

La empresa eventualmente podrá garantizar la colocación de un crédito por medio de una evaluación del aval.

Se hace obligatoria la exigencia de la verificación domiciliaria y laboral del aval y dependiendo si éste es o no el cliente de Multicentro, la evaluación sería de la siguiente manera:

10.3.1. Cliente nuevo:

Si el Aval no es cliente vigente de la empresa, este deberá someterse a evaluación según las especificaciones del manual de créditos cumpliendo con todos sus parámetros. Idealmente debe ser un empleado dependiente. Luego debe ser digitado como cliente (persona física) en el T2000.

10.3.2. Cliente vigente:

Si el Aval es cliente vigente de la empresa este debe tener fecha de ingreso a la compañía superior a 6 meses y una nota promedio de sus créditos de 5.0.

Quedan excluidos para constituirse como aval, dueñas de casa y empleados de la empresa, clientes que se encuentren previamente avalados o clientes que ya estén avalando a otro titular previamente.

10.3.3. Implicancias:

- Todo aval debe completar la ficha de antecedentes solicitados que existe para tales efectos.
- Todo aval debe firmar la fianza solidaria a favor de Multicentro y en los términos que en ella se indican.
- Todo aval se constituye como tal, indefinidamente durante toda la vigencia de la cuenta corriente que está avalando y sólo por un evento, no pudiendo avalar a un segundo titular.

10.4. Análisis de antecedentes y causales de rechazo

10.4.1. Análisis de antecedentes:

- Cliente debe presentar liquidaciones de sueldo en original u obtenidas de Internet.
- En caso de extravío de liquidaciones, cliente debe solicitar copia a su empleador.
- Formularios 22 y 29 deben ser presentados en original u obtenidos de

Internet.

- Las boletas de honorarios deben ser presentadas en original a través de los talonarios correspondientes u obtenidas de Internet.
- Cualquier antecedente requerido para la evaluación de créditos, debe tener como vigencia máxima la del mes anterior al curso de la evaluación.

10.4.2. Causales de rechazo (sin excepción de Aval)

- Liquidaciones, Formularios 22 y 29 o boletas de honorarios en mal estado y/o ilegibles.

10.4.3. Cédula de identidad

Análisis de Antecedentes:

- Para un cliente nuevo o antiguo, la cédula de identidad debe encontrarse vigente.
- Se debe adjuntar a la carpeta del crédito la consulta de la vigencia de la cédula de identidad realizada a la página web del servicio de registro civil.
- Fotografía de la cédula de identidad debe corresponder al cliente, sin excepción.
- La cédula de identidad no debe presentar signos de adulteración encontrándose siempre y sin excepción en buen estado.
- La firma de la cédula de identidad debe corresponder a la firma estampada por el cliente en los documentos firmados.
- Todas las firmas tomadas al cliente en la documentación diseñada para la empresa, deben ser dentro de los locales de la compañía, con los ejecutivos de crédito como ministros de fe.

10.4.4. Causales de rechazo de acuerdo a la cédula de identidad

- Cédula de identidad expirada.
- Fotografía de la cédula de identidad visiblemente no corresponde a la imagen del cliente.
- Cliente firme distinto a la firma registrada en su cédula de identidad.
- Cédula de identidad plastificada o se encuentre con materiales distintos a los convencionalmente conocidos y utilizados por servicio de registro civil.
- Queda bajo la responsabilidad de los jefes de local verificar la autenticidad de la cédula de identidad, frente a cualquier duda relacionada con los puntos anteriores, que lleve a los ejecutivos de créditos a rechazar la operación por “cédula de identidad fuera de parámetros crediticios Multicentro”.

10.4.5. Comportamiento interno y externo

10.4.5.1. Causal rechazo por comportamiento interno (sin excepción de Aval)

- Cliente presente en promedio una nota inferior a 4.0 en sus créditos anteriores.
- Cliente con repactaciones vigentes.
- Cliente que presente devoluciones de especies por incapacidad de pago.
- Cliente que presente antecedentes negativos en la consulta realizada a boletín comercial.
- Cliente que hayan mantenido con la empresa documentos protestados o en cobranza judicial.

10.4.5.2. Causal rechazo por comportamiento externo (sin excepción de Aval)

- Clientes con informes comerciales negativos en la consulta realizada en boletín comercial.
- Clientes que presenten documentos con saldos en mora, intereses y/o

gastos de cobranzas.

11. ANÁLISIS DE OPERACIONES

11.1. Niveles de atribuciones:

Con la finalidad de descentralizar el proceso de toma de decisiones, involucrando para esto a todos los actores del área de créditos en la evaluación, aprobación y asignación de cupos a los clientes de la empresa, asumiendo cada uno de ellos, sólo hasta la responsabilidad que les compete, se ha establecido un sistema jerárquico de las atribuciones en la asignación de los cupos delimitado por la pirámide de cargos.

Tabla N°2: Actores del área de crédito de la empresa.

Actores del área de créditos	Cupo cliente nuevo	Cupo cliente vigente
Ejecutivos de Créditos	\$100.000 con tope de 1 vez la renta	2 Veces Renta Depurada Tope: \$500.000 + \$50.000
Jefe de Local	10% más del cupo original +\$10.000.	20% más del cupo original +\$20.000.
Analista de Créditos	20% más del cupo original	25% más del cupo original
Gerente de Administración y Finanzas	50% más del cupo original	60% más del cupo original
Comité de Créditos	Sin Restricciones	Sin Restricciones

Fuente: elaboración propia.

12. GENERALIDADES

12.1. Pago de Cuotas

La empresa envía los estados de cuenta al domicilio particular de los

clientes (en anexo N°8).

La cancelación de las cuotas deberá materializarse dentro de los plazos estipulados y por un monto que no podrá ser inferior al de las cuotas pactadas en la línea de crédito. No obstante, el jefe de cobranzas se encuentra con facultades para recibir abonos a la cuota pendiente dejando la cuenta bloqueada hasta que se regularice la situación de mora.

En caso de mora y simple retardo en la cancelación de las cuotas, la empresa cobrará los intereses legales y luego de 15 días corridos los gastos de cobranzas de acuerdo a la siguiente escala progresiva, ley 19.659 de 27/12/1999.

Tabla N°3: Cobros por morosidad o retraso en la cancelación de las cuotas.

Monto de la obligación	Porcentaje sobre la cuota para determinar el gasto de cobranza
Hasta UF10	9%
Sobre UF10 y hasta UF50	6%
Sobre UF50	3%

Fuente: elaboración propia.

12.2. Bloqueos de cuentas corrientes

Las cuentas corrientes quedarán bloqueadas en las siguientes situaciones:

- Al día siguiente del vencimiento, si cliente no ha cancelado la cuota, el sistema computacional inmediatamente bloqueará la cuenta corriente.
- Cuando un cliente ha repactado un crédito la cuenta corriente queda bloqueada automáticamente por el sistema.

- Cuando a un cliente se le ha procedido a retirar especies por incapacidad de pago, el sistema automáticamente bloqueará su cuenta corriente. En este caso el cliente ya no es sujeto de crédito, ni de eventuales desbloques o de futuras evaluaciones.
- Cuando la empresa de cobranzas considere pertinente el bloqueo de la cuenta corriente.
- Cuando se detecta que la firma de un cliente está incorrectamente registrada en el contrato de apertura de cuenta corriente, se procede a bloquear la cuenta en el sistema computacional.
- El cliente por extravío de su cédula de identidad, debe inmediatamente dar aviso a la empresa y solicitar el bloqueo de su cuenta corriente. Los ejecutivos de crédito de cada local procederán al bloqueo de su cuenta en el sistema computacional.

12.3. Desbloques de cuentas corrientes

En los siguientes casos las cuentas corrientes quedarán desbloqueadas, habilitando al cliente nuevamente para realizar compras a crédito:

- Si un cliente cancela y regulariza su situación de morosidad.
- Una vez cancelada la repactación que mantuvo bloqueada la cuenta corriente de un cliente, este puede solicitar la reapertura de su línea.
- Una vez regularizada cualquier anomalía detectada en el registro de firmas en el Contrato de Apertura de Créditos, el Ejecutivo de cada local procede al desbloqueo de la cuenta corriente.
- Todo cliente con cuenta bloqueada, puede solicitar el desbloqueo de ésta, personalmente, acreditando su cédula de identidad vigente, lo que será sometido a análisis correspondiente, dependiendo del motivo original del bloqueo y de la nueva situación del cliente, todo ajustado a las autorizaciones que el manual de créditos de la empresa permite.

12.4. Conclusión

Toda actividad empresarial y relacionada con el mundo del retail se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado, la empresa en este ámbito mantiene una política de crédito estructurada, partiendo por los productos crediticios y requisitos generales para su otorgamiento, como el análisis de riesgo que la empresa considera y evalúa, determinando el comportamiento de los clientes, de acuerdo a estos proceso, la empresa hace participar todos los actores del área de créditos como gerentes de administración y finanzas, comité de créditos y el jefe del local forman parte de las decisiones frente a la aprobación de un crédito.

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA

13. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

13.1. Problemática de la empresa

Tal como se planteó en el capítulo I, la empresa posee actualmente una cartera de clientes asociados a la tarjeta de crédito Multicentro compuesta por 4.032 personas, de las cuales 2.502 personas que por motivos de diversa índole no han utilizado este medio de pago desde septiembre de 2014 a Noviembre 2016 representando esto un 62,05% del total de personas. Dicho lo anterior se pretende tomar un universo de 120 clientes los mejores de esta cartera de inactivos y realizar la encuesta telefónica.

13.2. Diseño, validación y aplicación de la encuesta

La encuesta aplicada está compuesta por 20 preguntas más 13 elementos de segmentación secundarios como el género, rango de edad, nivel educacional, motivación de compra, etc.

En base a la problemática propuesta, se desarrolló una encuesta cuyo objetivo fue de obtener información relevante para diseñar un plan estratégico orientado al marketing y la satisfacción de los clientes, que ayude a la empresa a conocer las múltiples razones por las cuales los clientes beneficiarios de la tarjeta de crédito Multicentro no han vuelto a utilizar este medio de pago. Además se busca conocer aspectos que ayuden a mejorar el servicio y calidad de la atención de los usuarios. Es entonces importante señalar que el objetivo del estudio está en los clientes inactivos de la tarjeta de crédito Multicentro.

En la implementación de la encuesta se evaluaron elementos de segmentación secundarios como el género, rango de edad, nivel educacional de los encuestados, además de los siguientes aspectos:

- ¿Qué medio de pago utiliza y por qué?
- Departamento en el que suele comprar habitualmente.
- Medio de pago utilizado y por qué?
- Está satisfecho con la atención personalizada de la tienda Multicentro.
- Monto promedio aproximado de compra.
- Motivación de compra en la tienda Multicentro.
- Cuando utilizó la tarjeta de crédito Multicentro por última vez.
- Ocupación del encuestado.
- Ingreso mensual familiar.
- Razones del por qué ha dejado de comprar en la empresa.
- Lugar de residencia en la comuna de San Carlos.
- Los trabajadores de Multicentro brindan un servicio con prontitud.

La aplicación de la encuesta se efectuó entre los días 25 noviembre al 16 de diciembre del presente año de lunes a sábado, mediante vía telefónica. Cabe destacar que para el análisis de campo se obtuvo de un porcentaje significativo de cliente inactivos, asociados a la tarjeta de crédito Multicentro, otorgado por la empresa indicando el nombre del cliente, el run, el teléfono o celular, la dirección particular .

Para seleccionar a los encuestados se calificaron los siguientes aspectos:

- Nota interna del Cliente según comportamiento de pago (rango de valoración de 1 a 7, donde la nota 6 y 7 fueron los que calificaron)
- Cliente con buen ticket promedio de compra (rango entre \$ 45,000 a \$ 80,000)
- Clientes buen referencial interno, que no estén en Dicom o tengan informes comerciales negativos.

13.3. Determinación del tamaño mínimo de muestra

Para la determinación del tamaño mínimo de muestra se utilizó una tabla de una muestra aleatoria de una población finita trabajándose con un 95,5% de confianza y un 5% de margen de error.

13.4. Encuestas aplicadas: Con un muestreo aleatorio sistemático con reposición se encuestó a 118 personas.

13.5. Consideraciones para el análisis

Antes de analizar los resultados arrojados por la encuesta es necesario plantear ciertas consideraciones, con el fin de hacerla más práctica y comprensible en sus resultados.

La evaluación es netamente cuantitativa, en donde las 118 personas encuestadas constituyen la muestra del universo total de 2.502 personas inactivas beneficiarias de la tarjeta de crédito Multicentro.

Otra consideración para el análisis, la constituye la composición de la estructura de la encuesta la cual fue basada en el cuestionario SERVQUAL, que, con preguntas predefinidas o estándar nos permitieron medir la Calidad de Servicio que posee la Multitienda Multicentro para sus clientes. Debido a esto, los resultados se analizarán según:

- Género, lugar de residencia, nivel educacional.
- Rango de edad, estado civil, y ocupación.
- Departamento más frecuentado.
- Nivel de satisfacción de tarjeta Multicentro.
- Medio de pago utilizado con mayor frecuencia.
- Monto promedio de gasto en la tienda.
- Motivación para comprar en Multicentro
- Ingreso mensual familiar.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE DATOS

Tabla Perfil de la Muestra

Característica	Frecuencia	Porcentaje
Genero		
Hombres	63	53.4%
Mujeres	55	46.6%
Estado Civil		
Casado	81	68.6%
Soltero	19	16.1%
Divorciado o Separado	11	9.3%
Viudo	7	5.9%
Edad		
De 18 a 29 años	4	3.4%
Entre 30 a 44 años	30	25.4%
Entre 45 a 64 años	63	53.4%
Más de 65 años	21	17.8%

Ficha Técnica del Estudio

Objetivo de la investigación	Implementar estrategias para fidelizar a los clientes inactivos de la tarjeta Multicentro de la comuna de San Carlos con soluciones orientadas al marketing.
Universo	Hombres y mujeres, mayores de edad (igual o mayor a 18 años), que poseen la tarjeta multicentro y se encuentren inactivos en un periodo determinado.
Tipo de Estudio	Estudio exploratorio, basado en una encuesta estándar.
Ámbito Geográfico	Comuna de San Carlos, Ciudad de Chillán, Región del Bío-Bío, Chile.
Metodología	Encuestas telefónicas.
Periodo de recogida de la información	Durante noviembre y diciembre del 2016.
Tamaño Muestral	118 casos

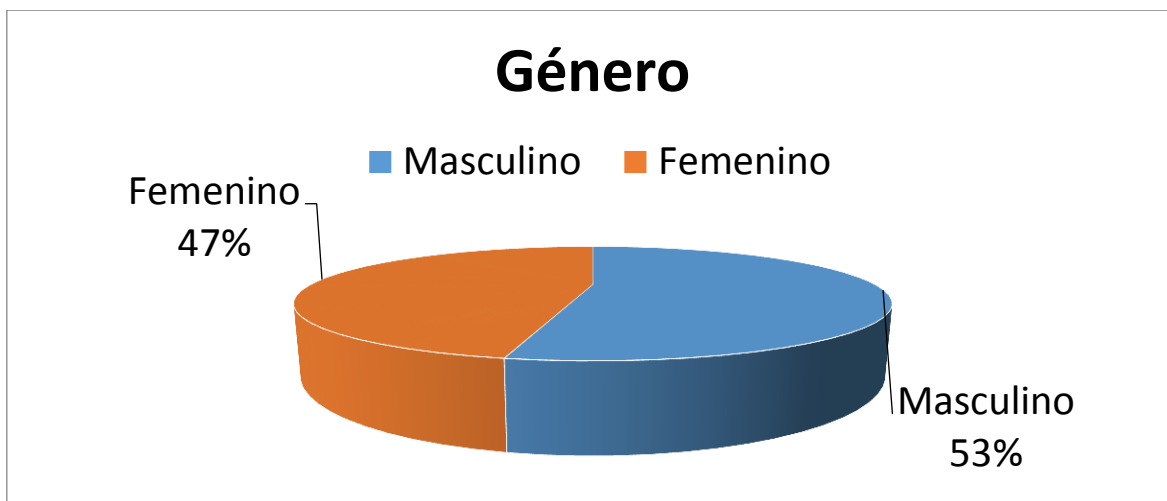
Instrumento de Medición Se utilizó una encuesta estándar, estructurada con 7 preguntas sociodemográficas con alternativa única, 6 preguntas de comportamiento de compra y consumo con alternativas cerrada múltiple, y 20 preguntas de satisfacción del cliente donde las respuestas son escala de Likert de 5 puntos.

Programa de análisis de datos Software estadístico SPSS V.22.

Técnicas de análisis estadísticos Análisis descriptivo

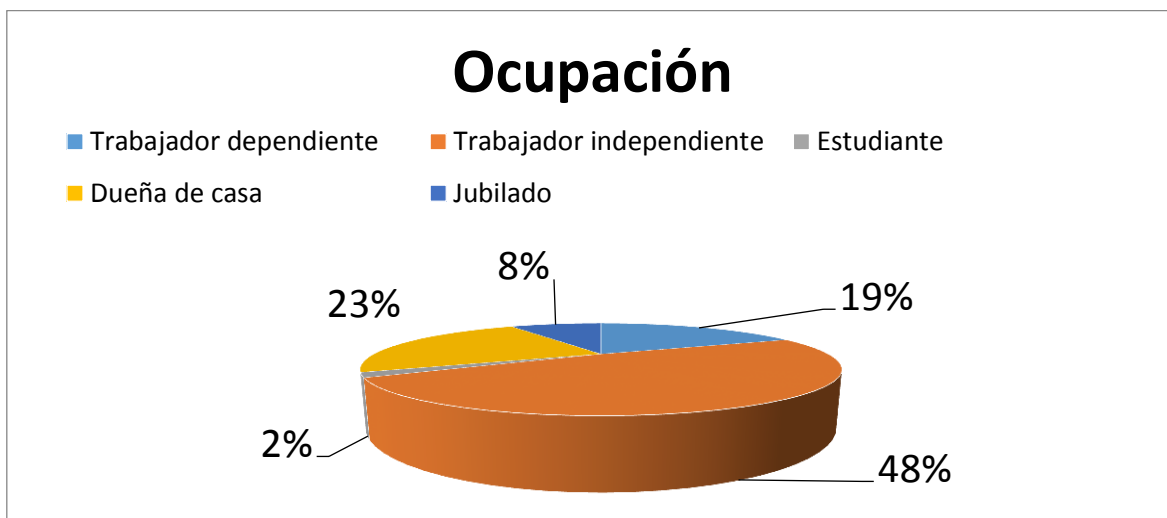
Estadísticos de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Confiabilidad	0,779	5
Responsabilidad	0,891	3
Seguridad	0,681	3
Empatía	0,820	5
Tangible	0,822	4

Gráfico N°1



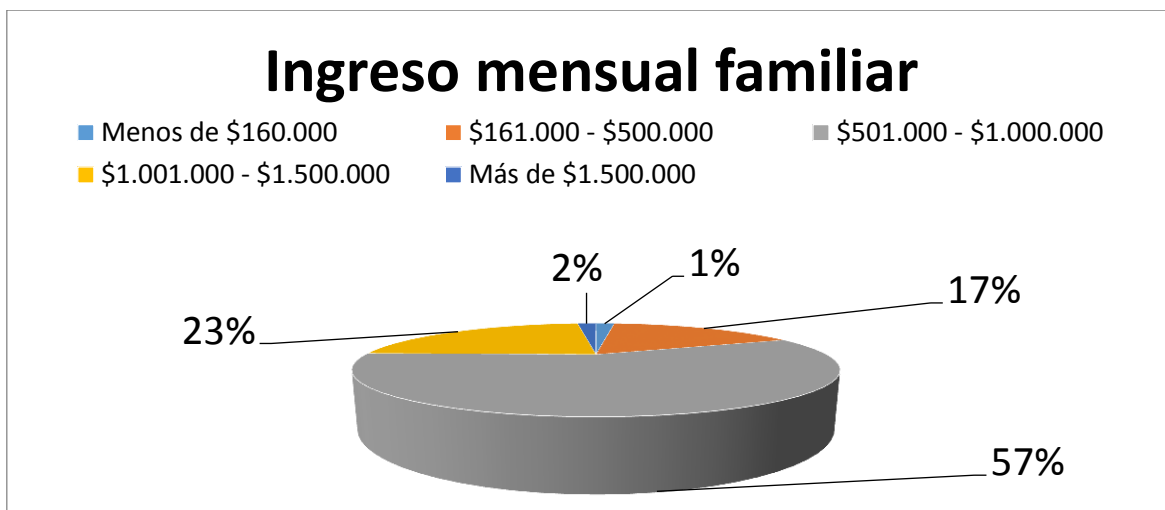
Si bien sabemos que el resultado de esta pregunta nos sorprende un poco, ya que la mayoría de los clientes activos son del género Femenino, esto nos ratifica que se debe actuar con un plan de Marketing apuntando a estos clientes cautivos, en su mayoría del género Masculino.

Gráfico N°2



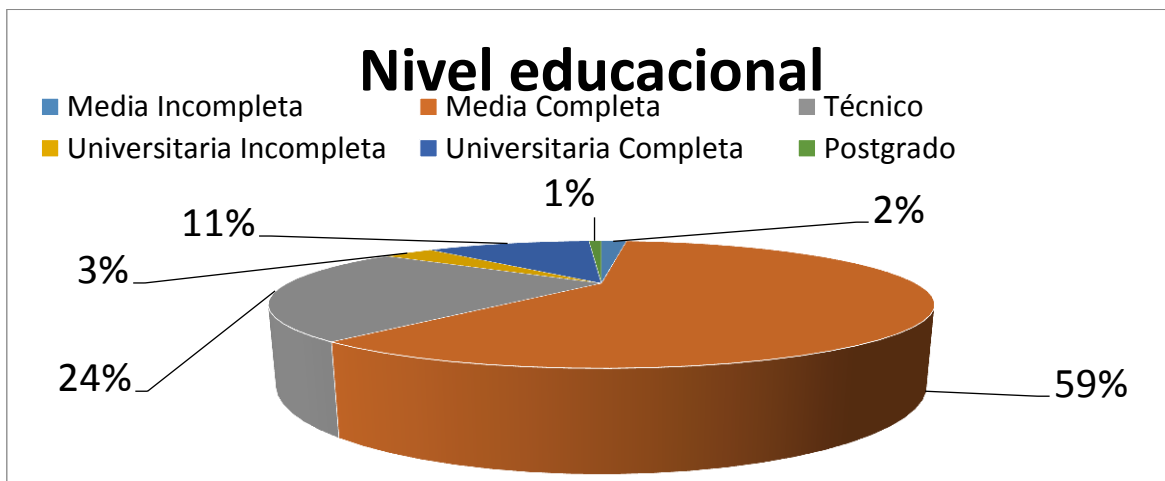
La comuna de San Carlos es conocida por su ámbito rural, por lo que existen muchos clientes que trabajan en forma independiente (48%), ya sea campesinos, pequeños y medianos empresarios, hasta grandes empresarios agrícolas que se ubican a los alrededores de la comuna. Es un gran nicho de clientes que vale la pena re encantar.

Gráfico N°3



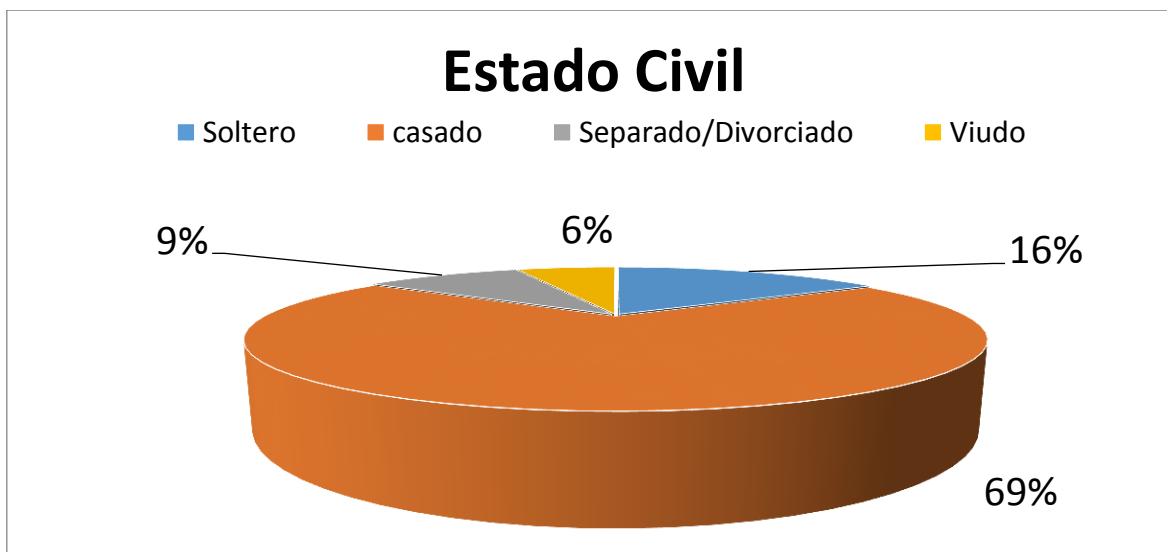
La respuesta a esta consulta tiene mucho que ver con la ocupación que predomina en la comuna, ya que tenemos muchos clientes independientes, estos poseen un poder adquisitivo mayor a los dependientes, lo que nos entrega un punto muy atractivo para abordar, pero también lo hacen ser un poco más inestable a largo plazo.

Gráfico N°4



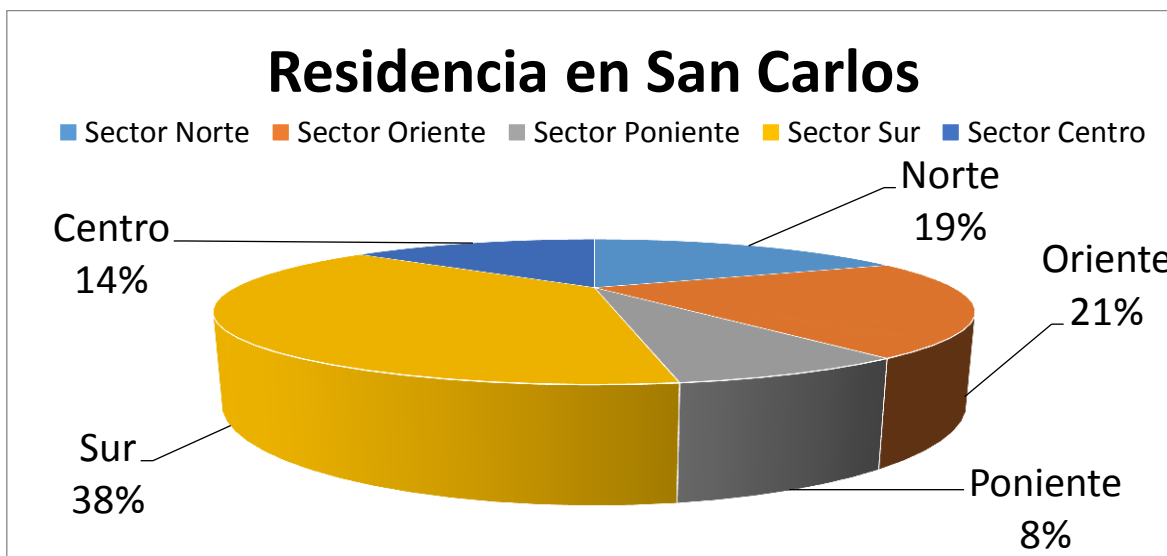
Este resultado nos entrega un universo mayor de clientes con Educación Media completa (59%) e incompleta (2%) y en menor grado la educación más avanzada. Debemos reconocer eso sí que algunos clientes responden con un grado de timidez, por lo que, en algunas ocasiones, no es la respuesta más exacta.

Gráfico N°5



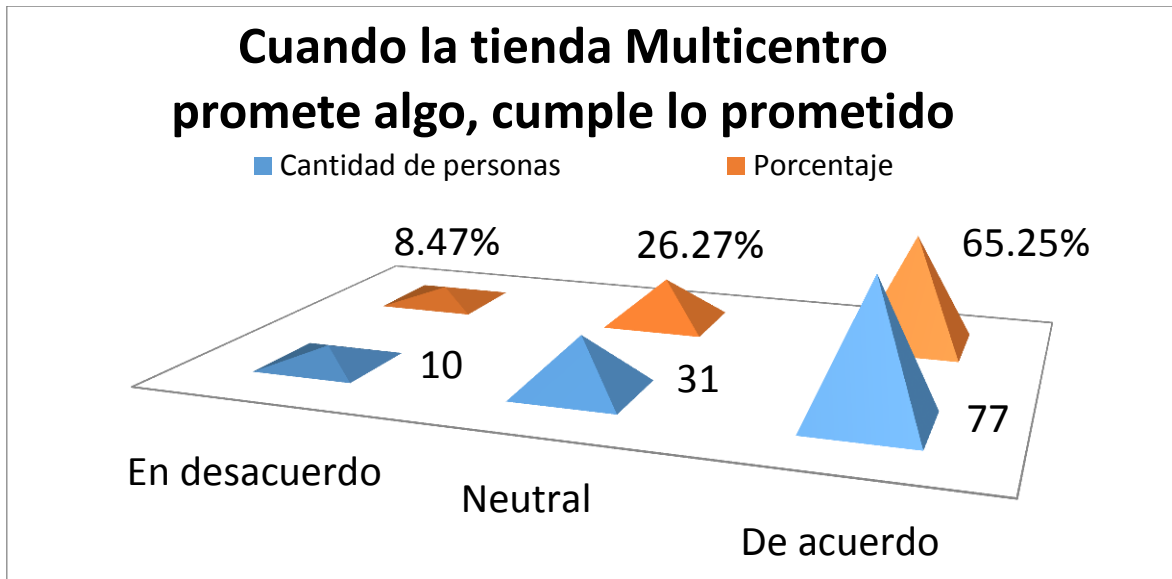
Este resultado era el esperado para el nivel de clientes de Multicentro, en un ambiente familiar, en donde la familia se reúne para realizar sus compras, era de esperar que el mayor porcentaje de los clientes fuera casado. Un muy buen punto para nuestro futuro análisis.

Gráfico N°6



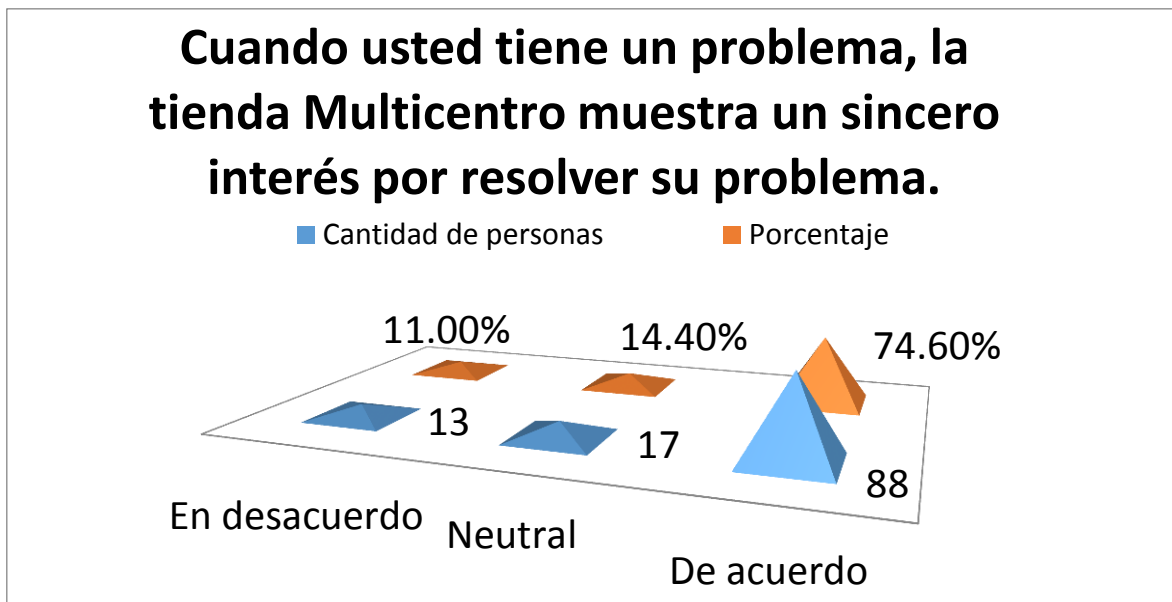
La mayoría de los clientes encuestados, 38%, viven en el sector sur de la ciudad, es donde se concentran la mayor cantidad de poblaciones y zonas rurales, seguido por la zona Oriente con el 21%, donde se construyeron nuevas villas hace algunos años atrás.

Gráfico N°7



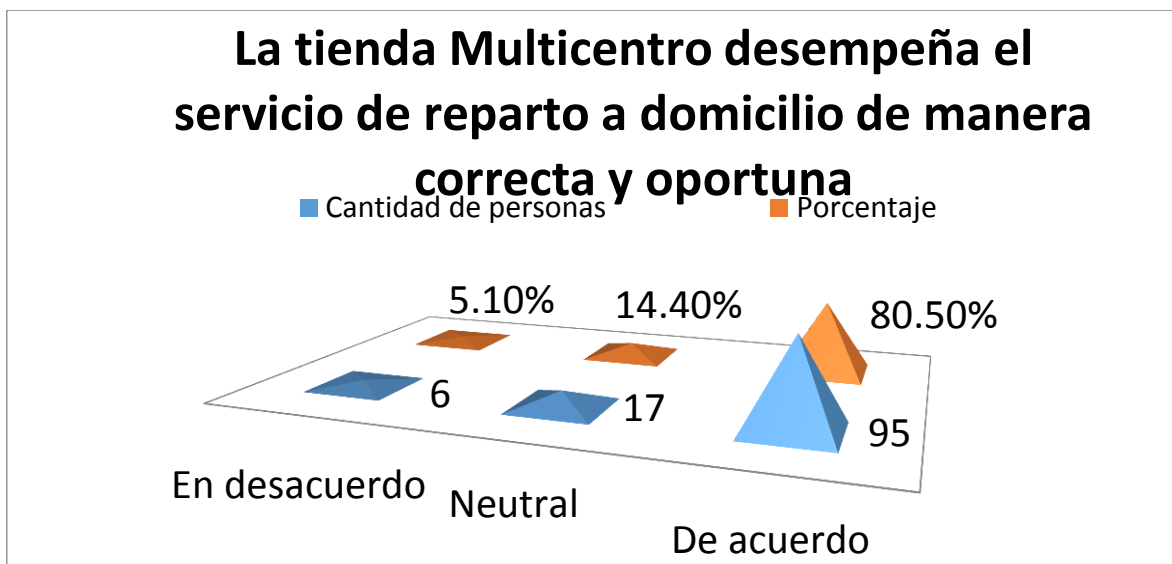
Los clientes de Multicentro están muy conformes con lo que la multitienda promete, es creíble y confiable, sin duda es una de las grandes fortalezas que posee y un buen desafío para incrementar esta confianza.

Gráfico N°8



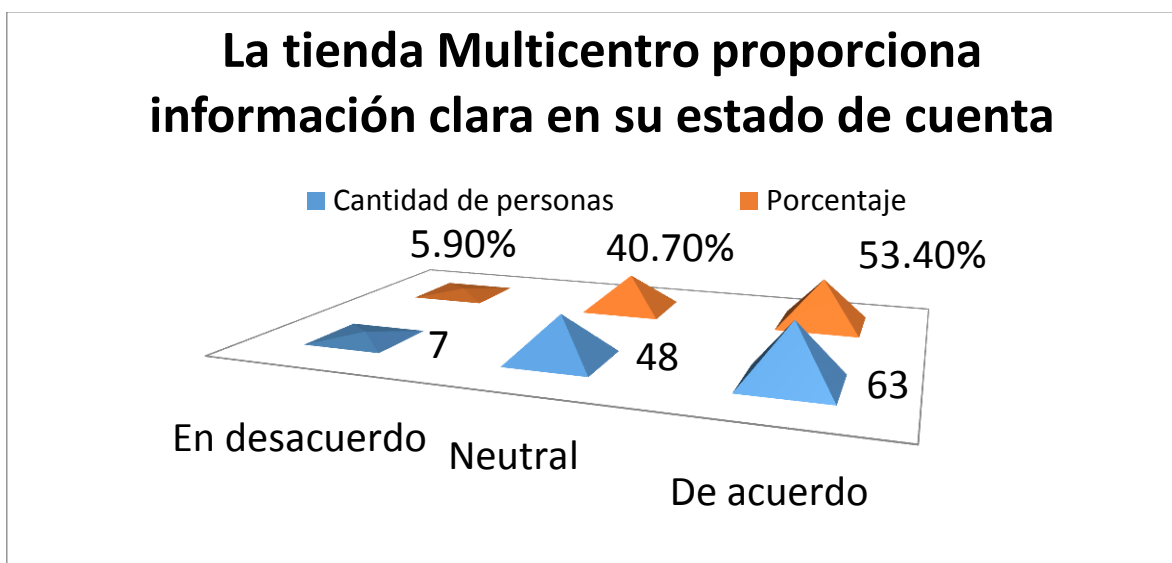
Respuesta con estrecha relación con la anterior, un alto porcentaje reconoce el interés y la dedicación que Multicentro muestra para con sus clientes. La confianza del cliente vuelve a predominar.

Gráfico N°9



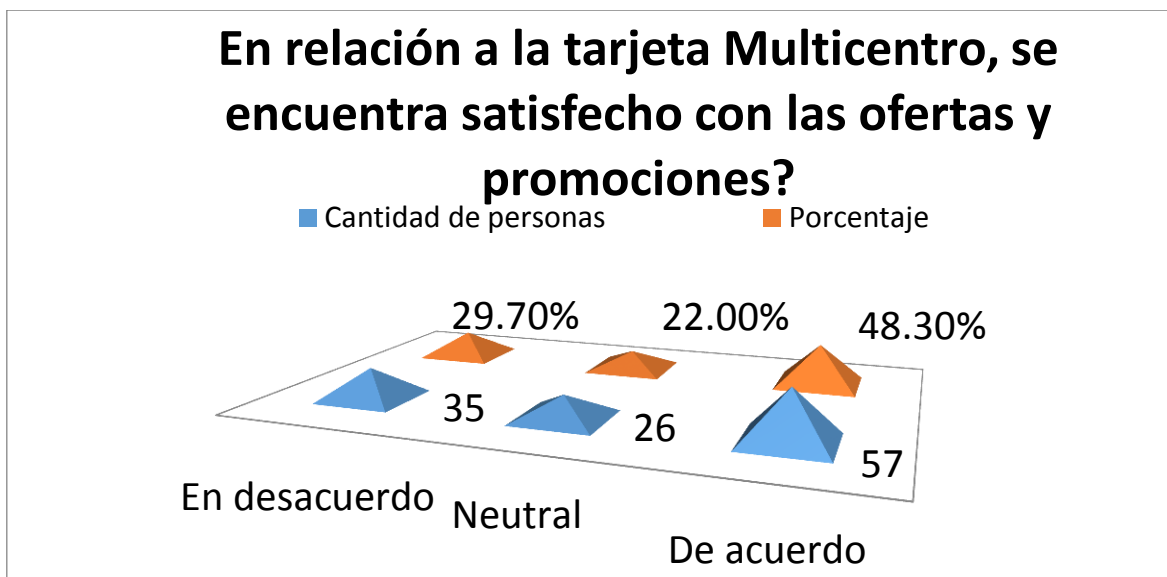
El sistema de reparto a domicilio es uno de los aspectos que más ha crecido el último tiempo, esto debido al aumento de la compra online a través del sitio web de Multicentro, un 80,5% muy valorado por los clientes.

Gráfico N°10



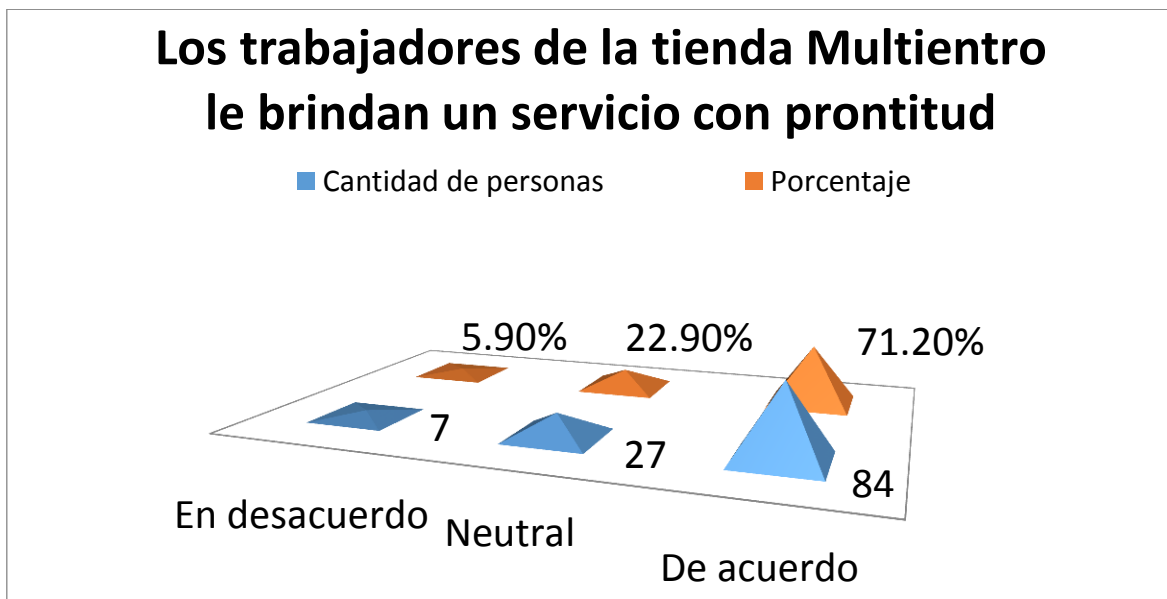
En esta respuesta, si bien existe un alto porcentaje 53,4%, que responde en forma positiva, no podemos dejar de sentir preocupación por el 40,7% que se presenta neutral o sin responder a la información que se entrega en su estado de cuenta.

Gráfico N°10



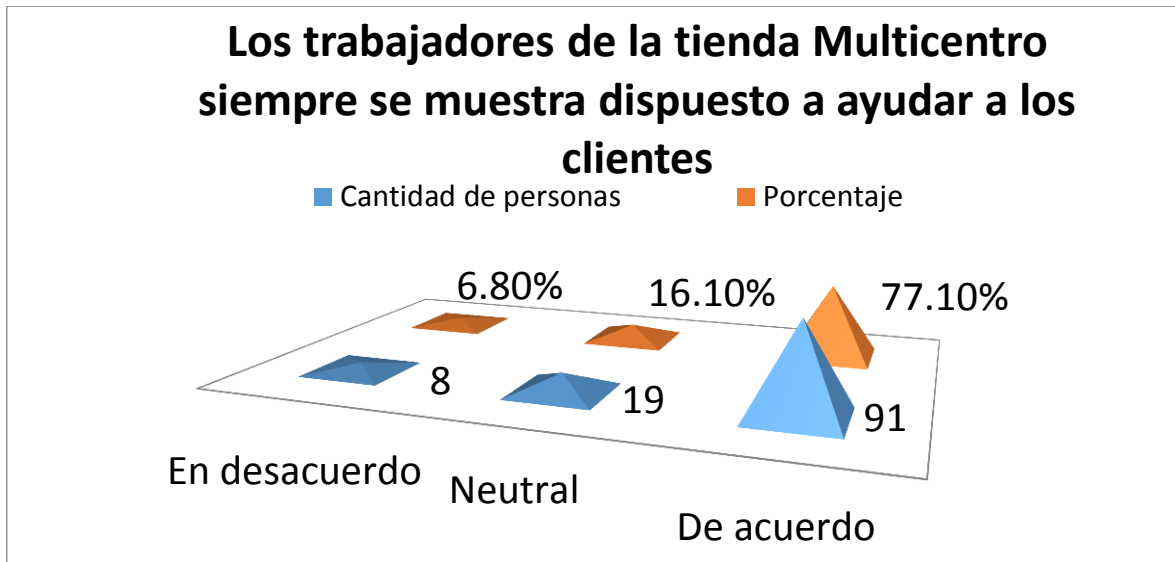
Si bien existe un buen porcentaje de clientes que encuentran buenas las ofertas de la tarjeta Multicentro, no se puede desconocer que en la suma de las respuestas neutrales y en desacuerdo supera esa positividad, primer revés al uso de la tarjeta.

Gráfico N°11



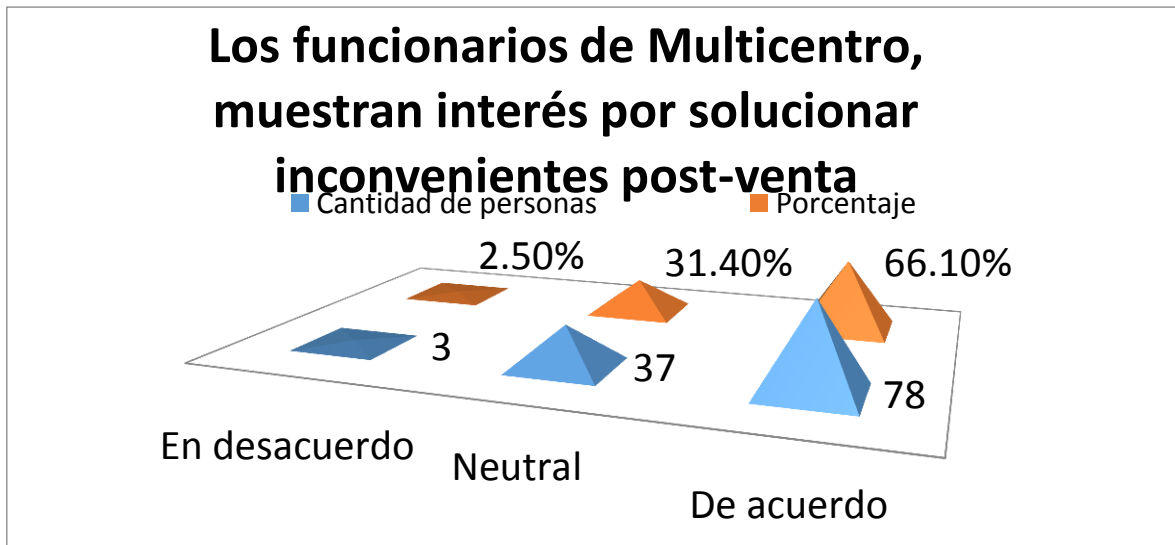
Otro punto a favor en la confianza del cliente nos entrega la prontitud de servicio de sus trabajadores con un 71,2%, contra solo un 5,9% en desacuerdo.

Gráfico N°12



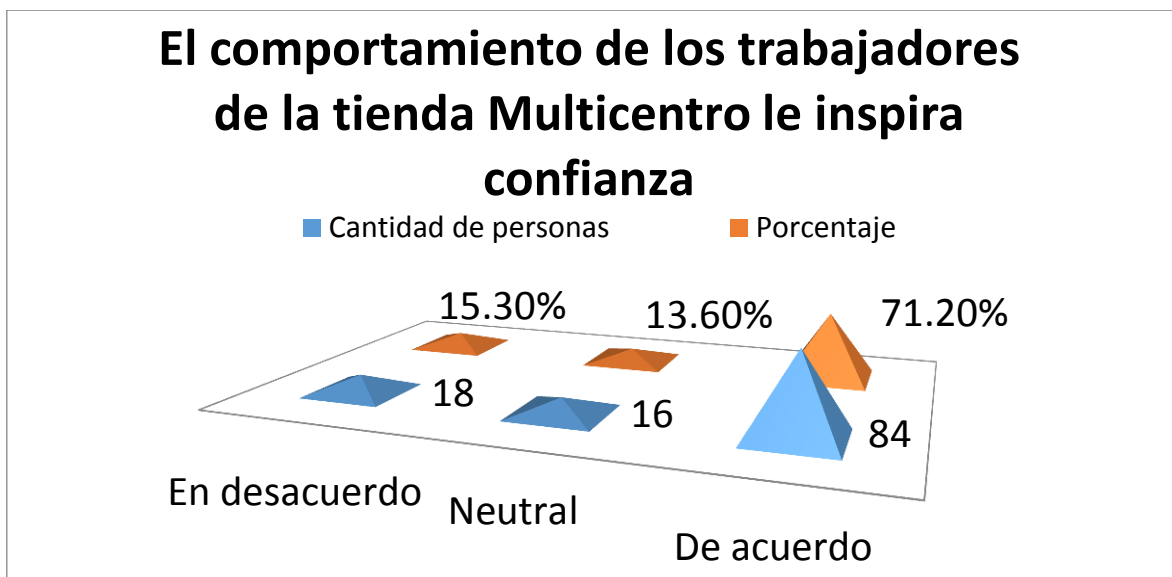
Esta respuesta se complementa con la buena percepción hacia los trabajadores, entregando una atención integral de Multicentro. Sin duda sigue la línea de la encuesta en general.

Gráfico N°13



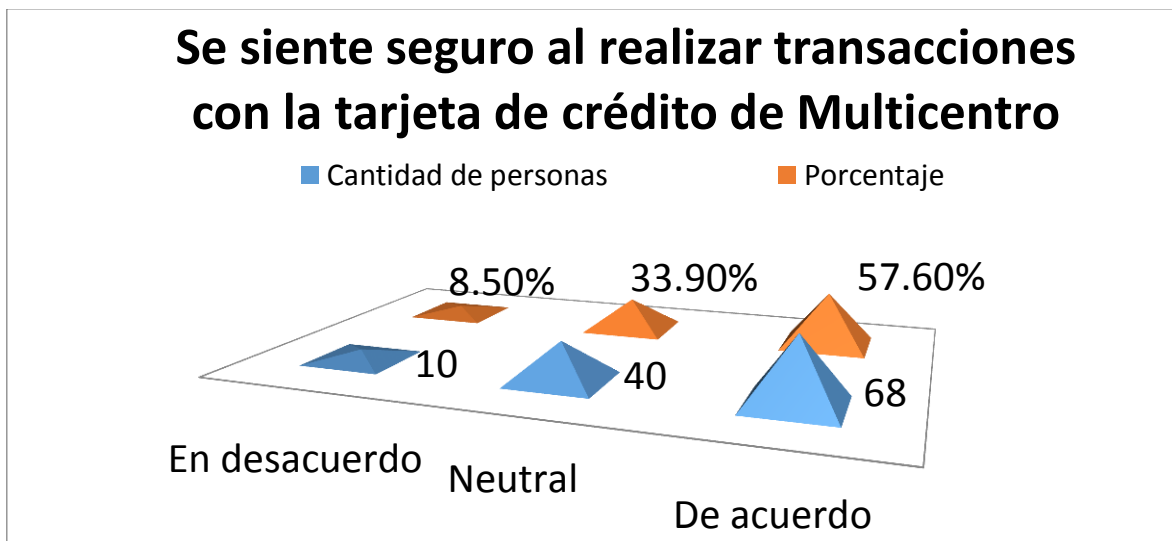
Este es uno de los puntos más problemáticos en el mundo del Retail, el servicio de Post Venta, pero en el caso de Multicentro no es tan negativo el 2,5% que piensa en forma negativa, entregando otro voto de confianza a sus trabajadores.

Gráfico N°14



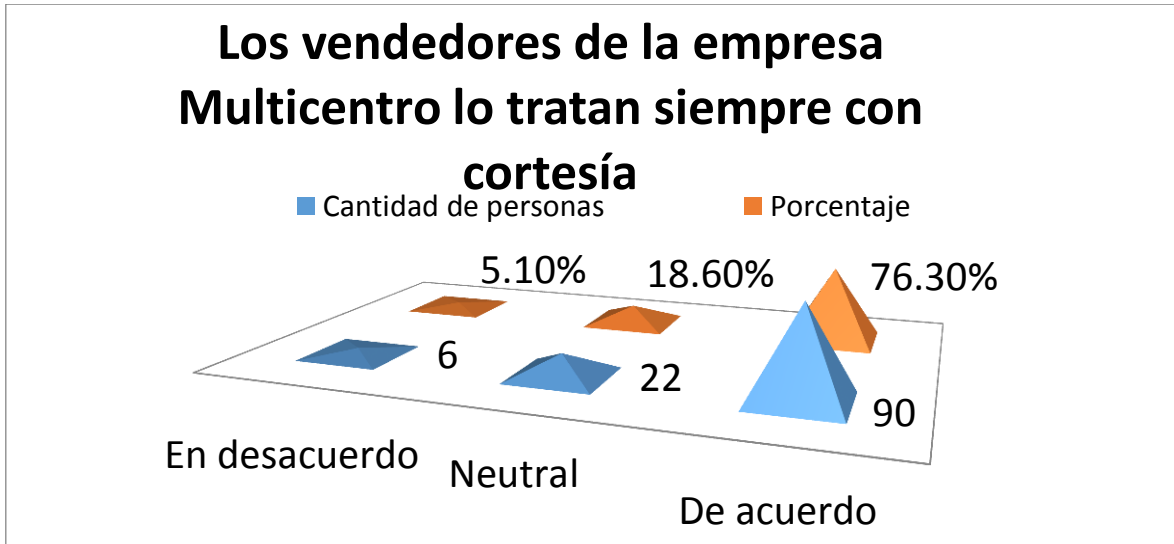
La confianza a los trabajadores de Multicentro vuelve a tener buena nota en esta pregunta, ya que el 71,2% de los encuestados responde favorablemente a su comportamiento.

Gráfico N°15



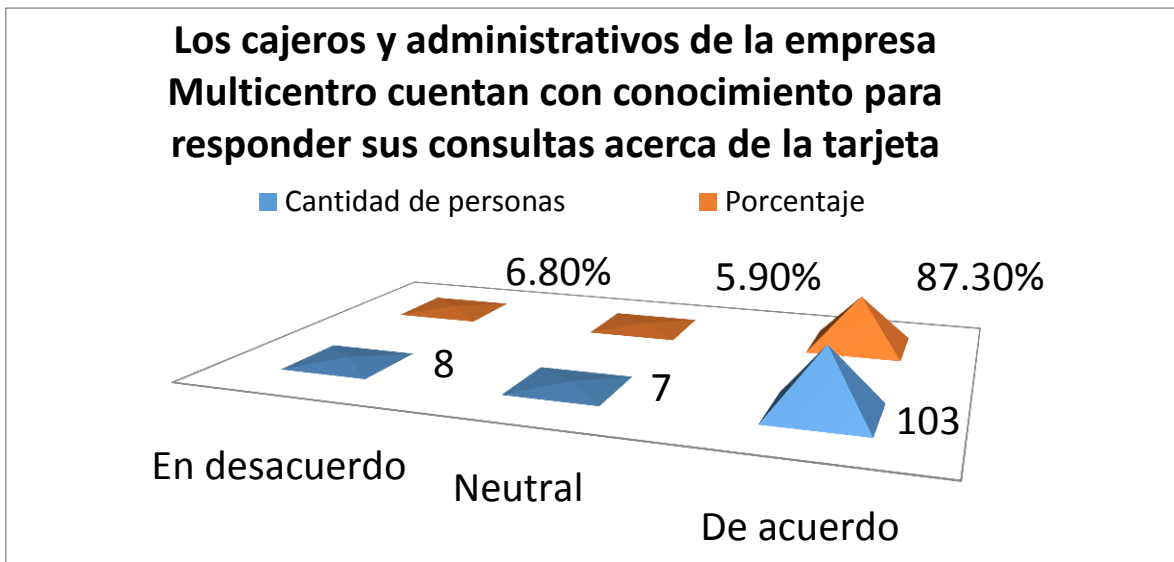
La tarjeta multicentro posee algunas características que no gustan al cliente, pero uno de los puntos positivos es la seguridad que demuestran al utilizarla con un 57,6% de respuestas positivas, esto sin duda, ayudará a potenciar el uso de esta.

Gráfico N°16



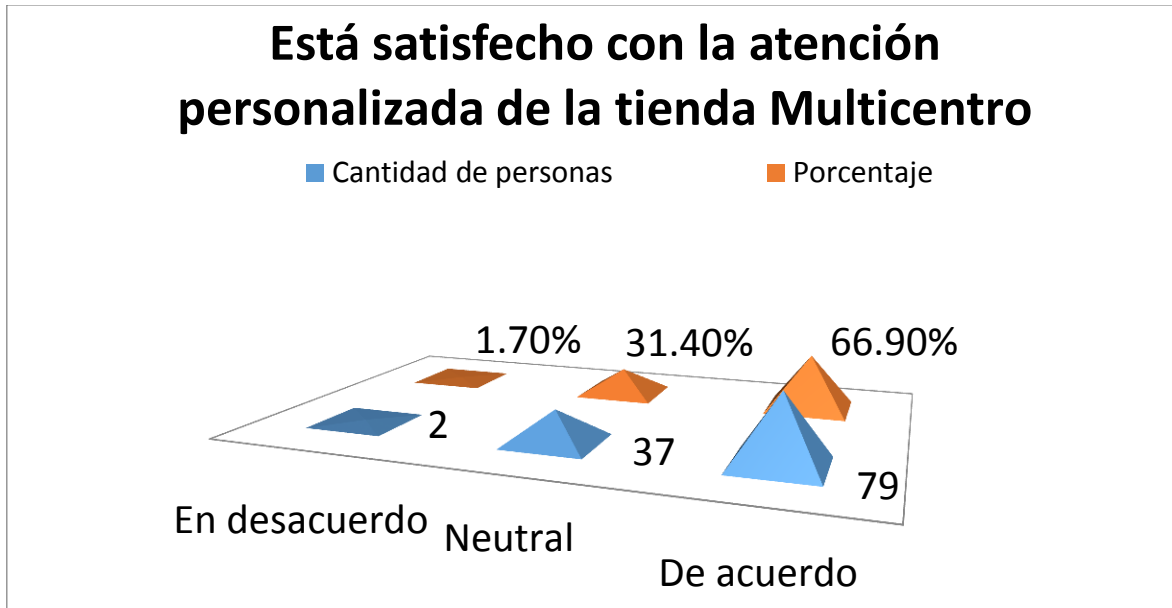
El 76,3% de los encuestados encuentran que son tratados de buena forma por parte de los vendedores de la tienda y un porcentaje muy bajo responde de manera desfavorable.

Gráfico N°17



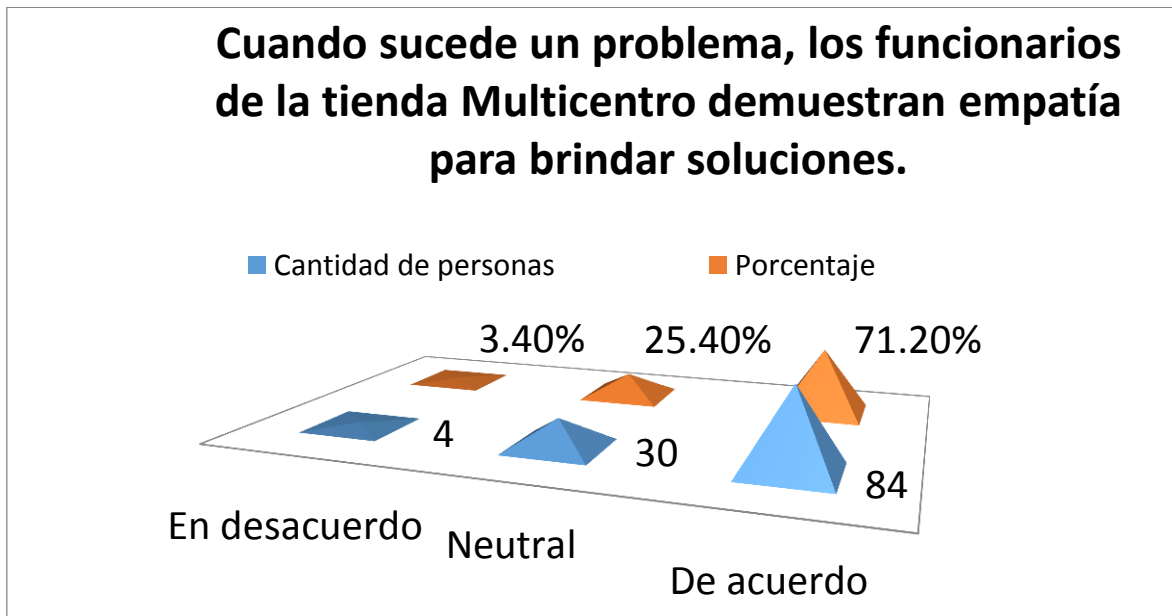
Sin duda el porcentaje más alto de toda la encuesta, el 87,3% de los clientes afirman que los cajeros y administrativos de Multicentro cuentan con el conocimiento adecuado para responder dudas y consultas de los diferentes departamentos y productos que posee la tienda.

Gráfico N°18



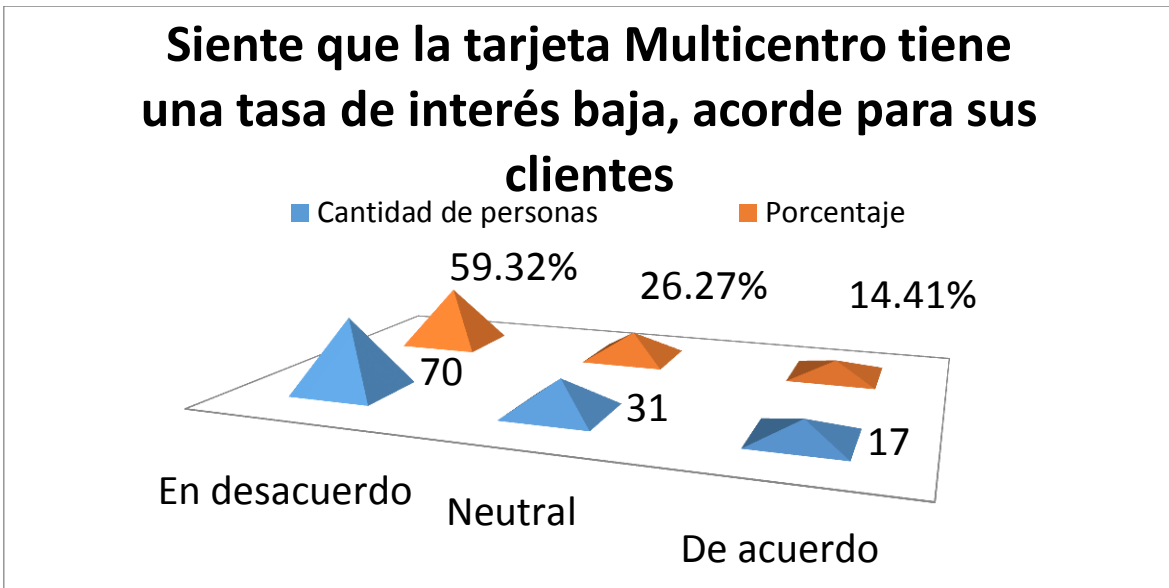
La atención de los trabajadores sigue siendo la fortaleza de la empresa, esta vez con un 66,9% de satisfacción en atención personalizada.

Gráfico N°19



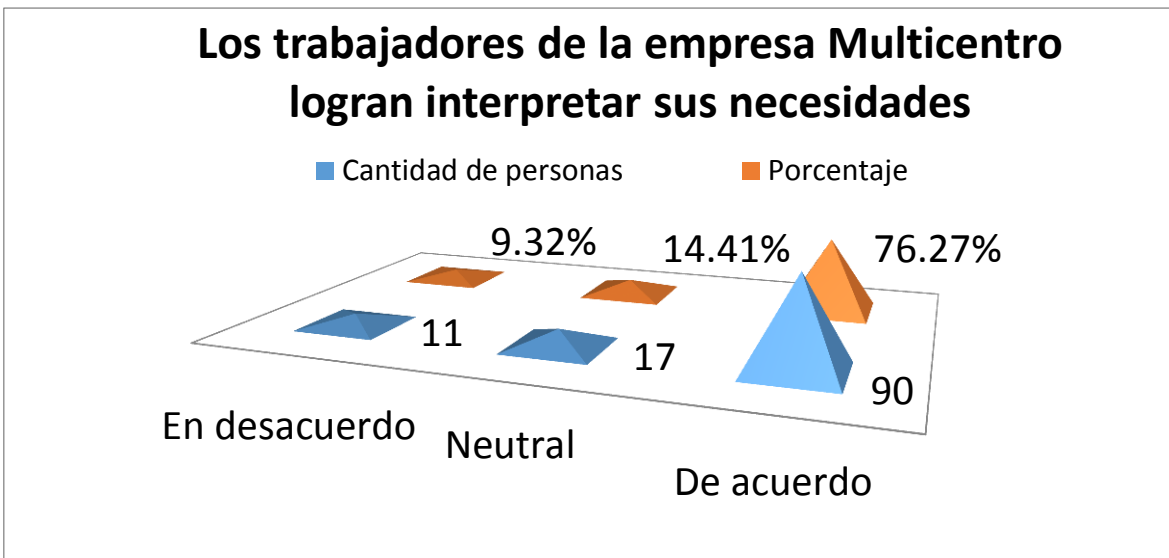
El servicios de post venta, así como la empatía para solucionar problemas están muy bien evaluadas por los clientes, con un 71,20% de aprobación.

Gráfico N°20



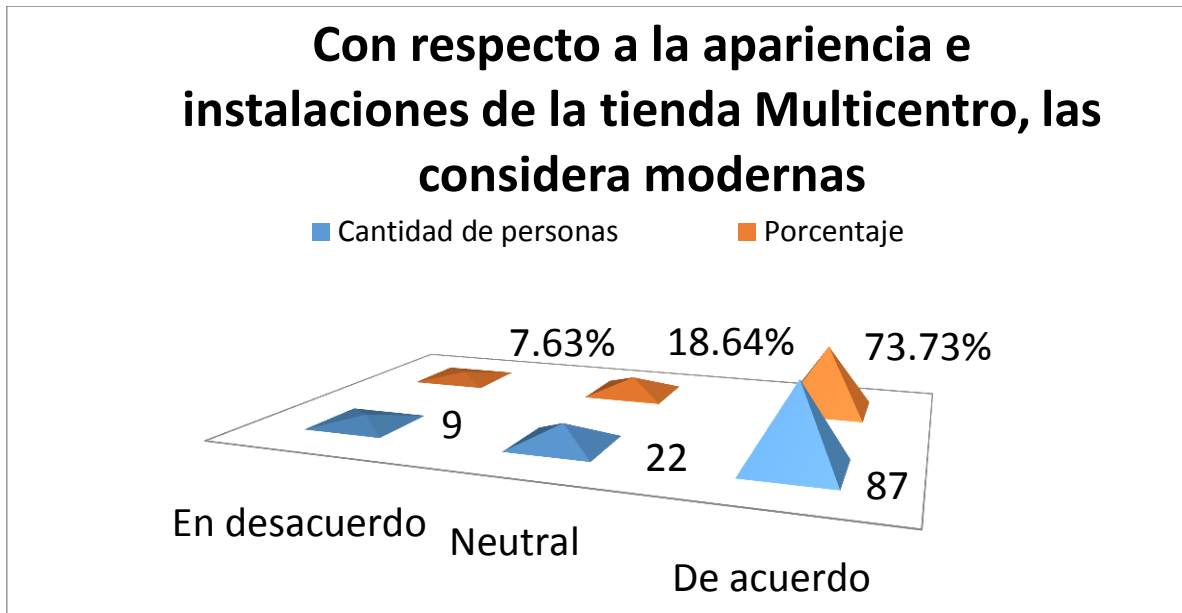
Este es uno de los puntos críticos de la encuesta, ya que el 59,32% de los clientes encuentran muy alta la tasa de interés de la tarjeta Multicentro, sin duda uno de los motivos por que dejaron de utilizarla. Punto a trabajar con fuerza.

Gráfico N°21



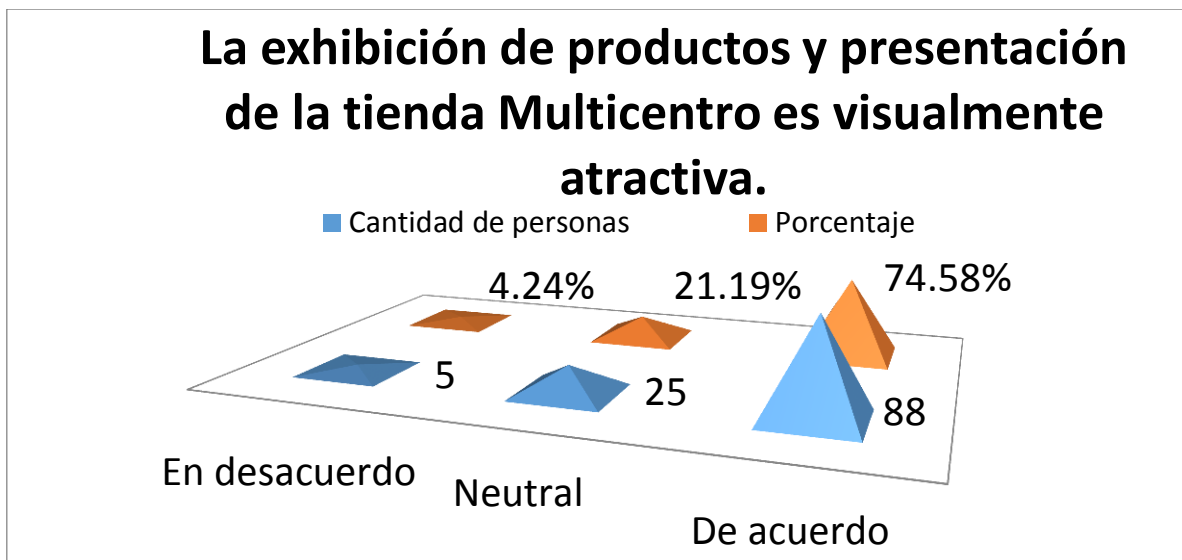
El 76% de los encuestados expresa que su vendedor logra captar e identificar lo que necesita para cubrir sus necesidades, la atención del personal sigue encontrando buena respuesta de los clientes.

Gráfico N°22



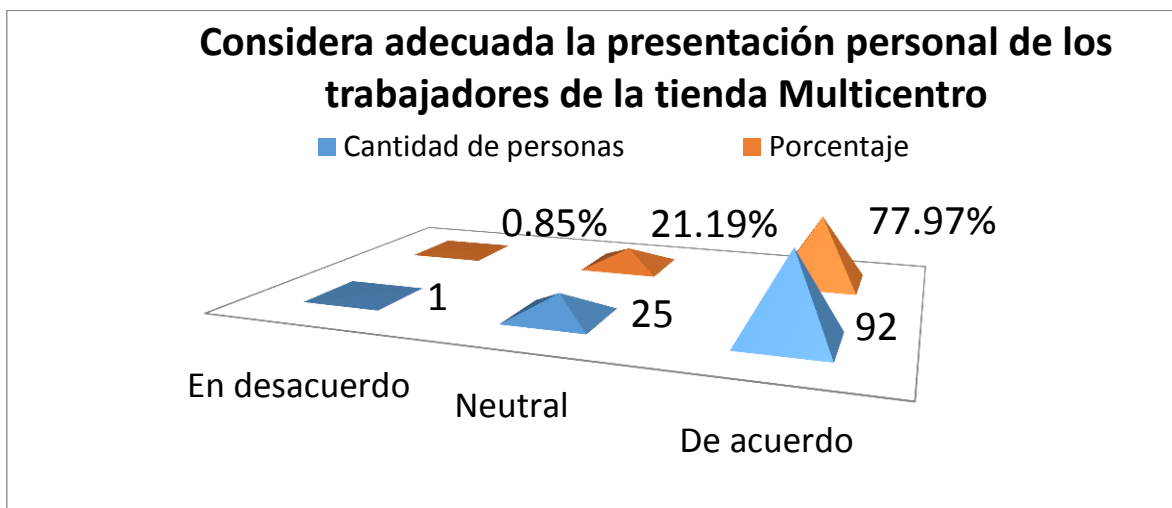
El 73,73% de las personas encuestadas encuentran que nuestra tienda Multicentro San Carlos es moderna y su apariencia e instalaciones están acorde a los tiempos.

Gráfico N°23



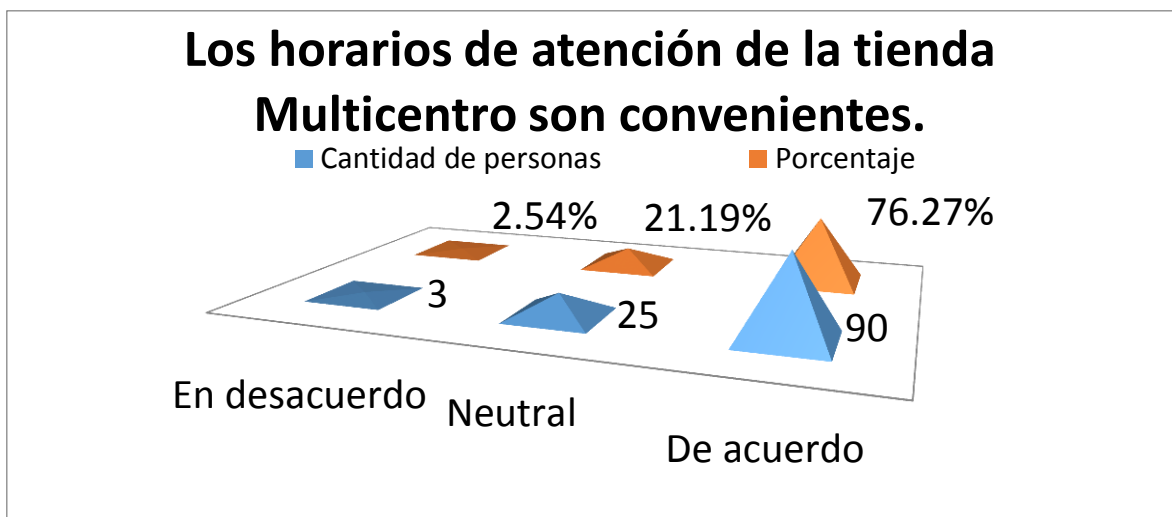
Otra buena evaluación de la presentación y visualización de los productos de la tienda, un 74,58% responde que visualmente es atractiva.

Gráfico N°24



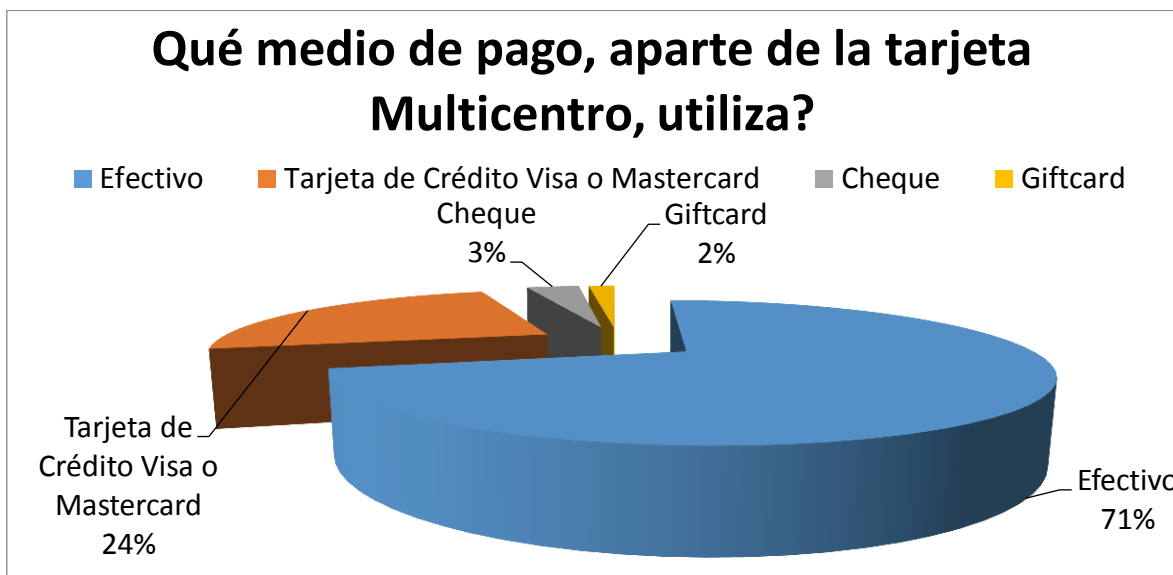
El 77,97% de las personas encuestadas describe una buena presentación personal de los colaboradores de la tienda. Esto debe ser por la uniformidad de estos con poleras y camisas con el logo de Multicentro, lo que los hace ser visualmente más ordenado.

Gráfico N°25



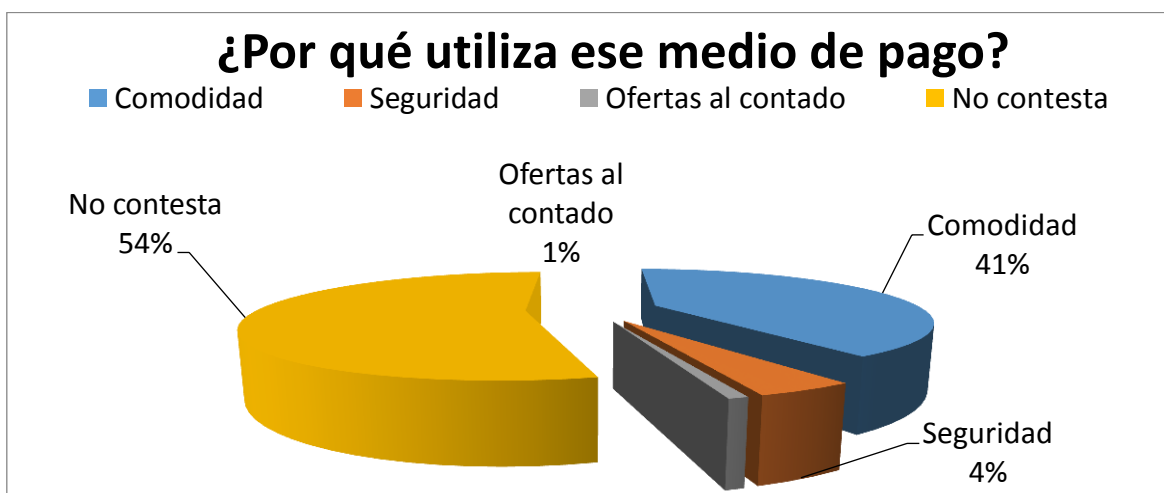
El 76,27% de las personas establece que los horarios de atención de público son acordes con la necesidad de sus clientes, además existe flexibilidad de apertura y cierre para las fechas más significativas como Navidad y año nuevo, donde el horario es más extenso para la comodidad de los clientes.

Gráfico N°26



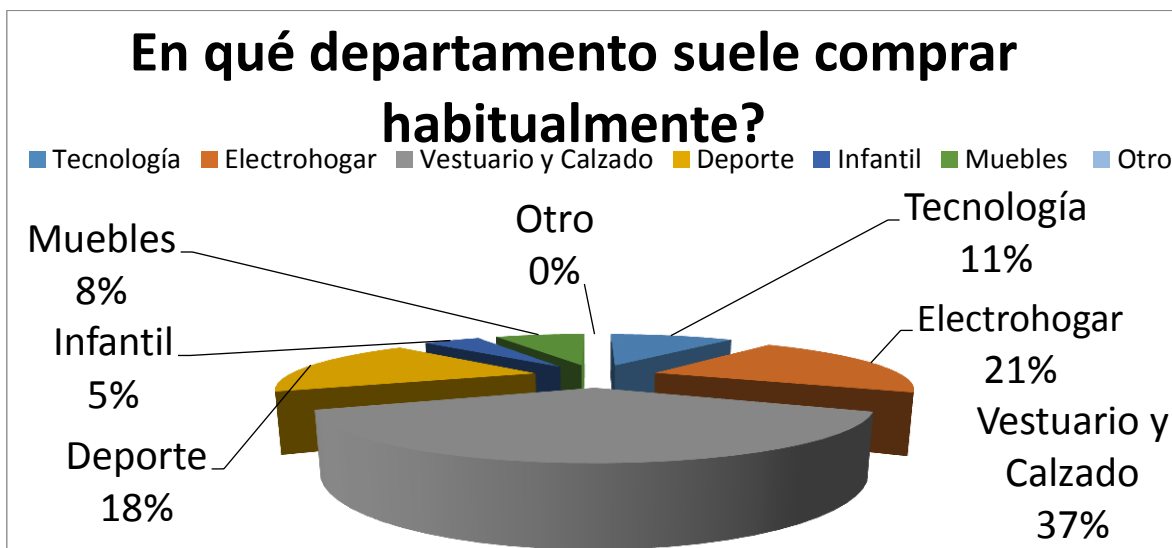
El 71% de las personas encuestadas ejecuta sus compras con efectivo. Un 4% de ellos /as declara pagar con tarjetas de crédito visa o MasterCard y solo un 5% otros medios de pago. Por lo cual se recomendaría formular una estrategia para captar dichas transacciones con la tarjeta multicentro.

Gráfico N°27



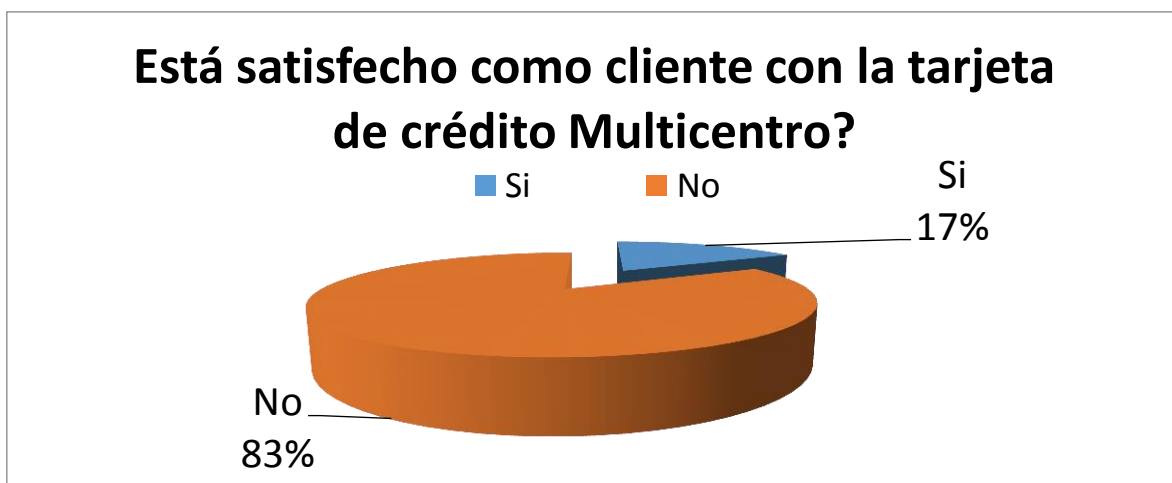
Si bien el 54% de las personas encuestadas no contesta la pregunta, prevalece que un 41% de los encuestados utiliza el medio de pago “dinero en efectivo” por comodidad.

Gráfico N°28



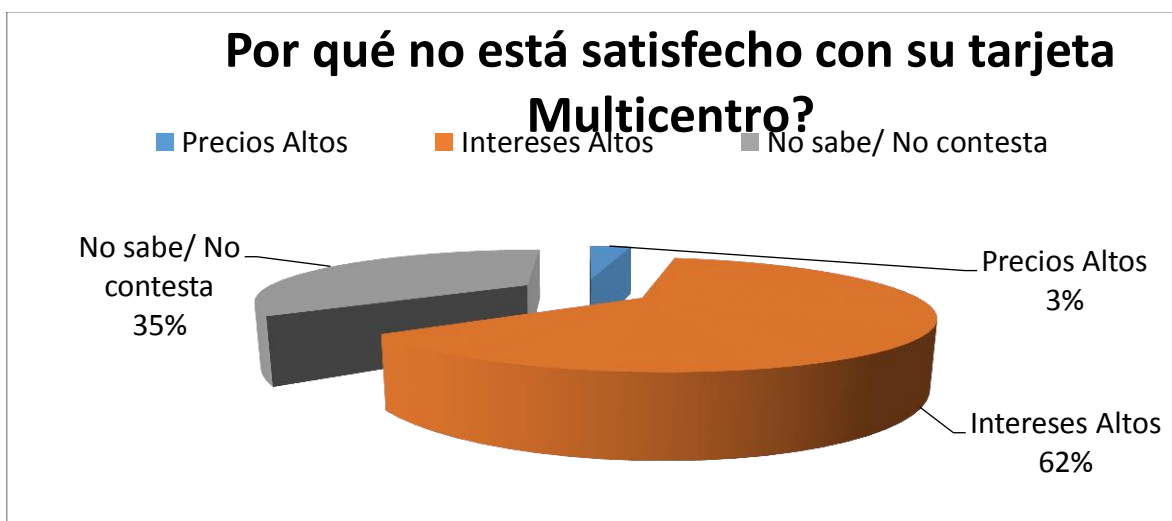
El 37% de las personas encuestadas efectúa sus compras en el departamento de vestuario y calzado mientras que un 21% lo hace en electrohogar, siendo entre ambos departamentos más de un 50% del interés de los clientes.

Gráfico N°29



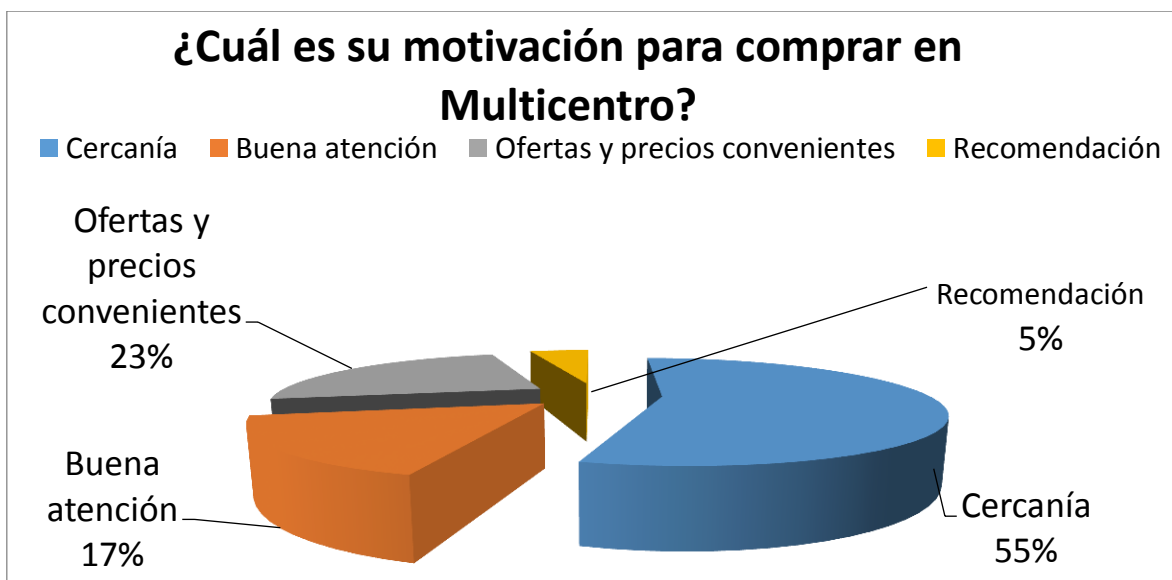
El 83% de las personas encuestadas dice estar insatisfecho con la tarjeta multicentro. Sin duda esto podría ser uno de los factores de la baja participación de compras con la tarjeta.

Gráfico N°30



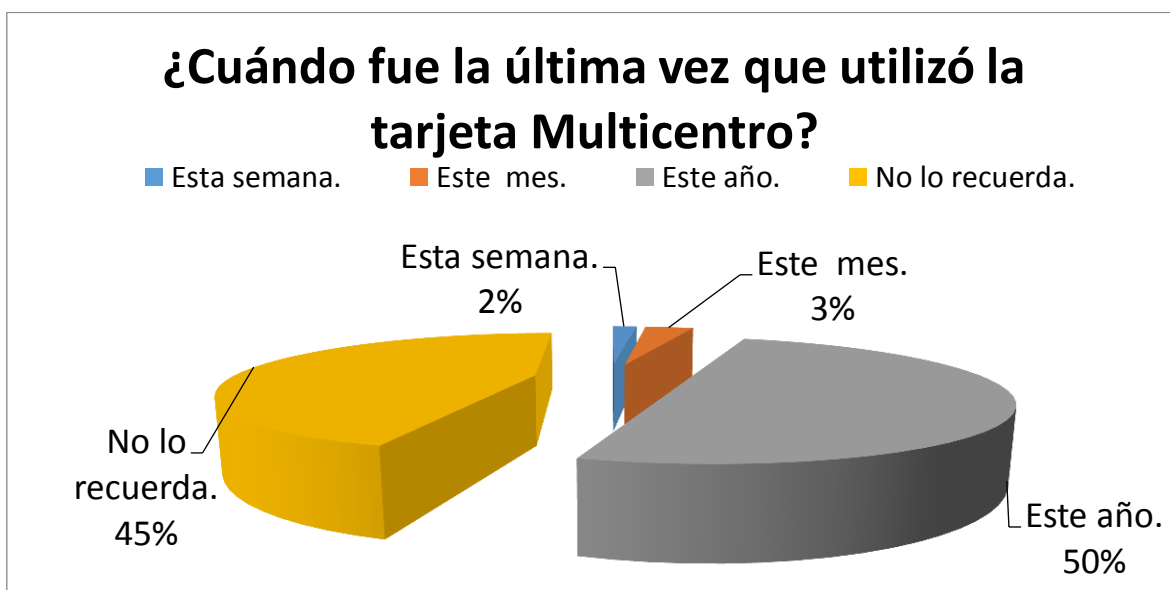
El 62% de las personas encuestadas dice estar insatisfecho con la tarjeta debido a los altos intereses. Es recomendable revisar junto al departamento de créditos las tasas de interés aplicadas.

Gráfico N°31



El 55% de las personas encuestadas realiza sus compras en multicentro por la cercanía a sus hogares. También es importante destacar que Multicentro es una de las primeras multitiendas de la comuna y su ubicación es estratégica por la cercanía del centro.

Gráfico N°32



El 50% de los encuestados señala que la última vez que uso la tarjeta Multicentro fue durante el año en curso y un 45% no recuerda cuando fue la última vez que la utilizó. Ésta cifra juzga la poca o casi nula participación de la tarjeta en las compras de los clientes.

CAPÍTULO VII: DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO

14. DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo a los análisis previos, se ha detectado que el 83% de los clientes han dejado de comprar por diversas causales, ya sea la no necesidad de compra, por parte de ellos, básicamente porque sienten que no están satisfechos con la tarjeta multicentro, los intereses son altos, la información del estado de cuenta es poco clara y la seguridad que brinda la tarjeta les parece neutral, falta de ofertas y promociones. Por lo tanto, la empresa debe realizar una reestructuración propia del marketing, considerando en si el objetivo más importante, "crear y satisfacer necesidades de sus clientes".

En resumen se debe abordar las siguientes áreas con sus respectivas soluciones y propuestas de mejora:

- 1 Información clara en los estados de cuenta.
- 2 Tasa de interés
- 3 Seguridad de la tarjeta.
- 4 Post venta.

Fidelización de los clientes para la tarjeta multicentro como concepto fundamental

Como enfoque principal, la lealtad para la empresa es "un profundo compromiso de volver a comprar o adquirir un producto o servicio en el futuro", basándose en este concepto, los clientes deben ser el soporte principal de su estructura, de acuerdo a un organigrama actual, orientado a los consumidores especialmente a los que actualmente tienen tarjeta multicentro.

14.1 Información clara en los estados de cuenta.

Dentro de la estrategia de marketing que permitirá mejorar este punto crítico esta rediseñar el estado de cuenta con el objetivo que sea más amigable, se

entienda de manera más fácil y no lleve a confusión a los clientes. Para este plan se ocuparan las bases de datos de los clientes actuales que se encuentran inactivos y enviaremos un nuevo diseño de estado de cuenta que cuente con SELLO SERNAC, utilizando su correo electrónico para enviar propuesta y así los clientes nos den sus impresiones.

14.2 Tasa de interés.

La campaña orientada para este punto de mejora será con el siguiente desarrollo:

A. OBJETIVO DE LA CAMPAÑA

Incentivar la compra de productos con Tarjeta Multicentro (en adelante TMC) otorgando un beneficio adicional a los clientes.

B. BENEFICIARIOS

Los beneficiarios de esta campaña fueron seleccionados desde la “Base de Clientes” con fecha hasta el 30/11/2016. Las características comerciales de dichos clientes son:

- Número de Clientes: 120.
- Sin Bloqueos en su Cuenta.
- Clientes inactivos (sin compras).
- Clientes con Dirección Ingresada.
- Actualmente con residencia en San Carlos.

Características Demográficas y Comerciales de los Clientes Seleccionados:

Promedio de Edad:

- De 18 años a 29 años 3,4%.
- entre 30 años a 44 años 25,4 %.
- entre 45 años a 64 años 53,4%.
- más de 65 años 17,8 %.

Sexo:

- Varones 53,4 %.
- Mujeres 46.6 %.

Renta Promedio:

- Menos de \$160.000 1,7 %
- \$ 161.000 - \$ 500.000 16,9 %
- \$ 500.001 - \$ 1.000.000 56,8 %
- \$ 1.001.000 - \$ 1.500.000 22,9 %
- Más de \$ 1.500.000 1,7 %
- Nota de Comportamiento Pago: nota 6 y 7 , sin dicom

C. PERIODO DE LA CAMPAÑA

La campaña estará vigente a contar del día 02 de Enero hasta el día 15 de Febrero del año 2017 (ambos días inclusive).

D. CONTACTO

Los beneficiarios que cumplan con los requisitos descritos serán seleccionados desde la base central de clientes, posteriormente se generará una planilla con los datos de contacto de cada uno de los clientes seleccionados, para posteriormente ser contactados vía mensajería interna de Multicentro o correo electrónico.

E. DESCRIPCIÓN DEL BENEFICIO

Todos los clientes titulares identificados en el ítem BENEFICIARIOS que realicen compras con la TMC, podrán acceder a una amplia gama de descuentos en las líneas de Calzado, Carteras, Rodados, Muebles, Textil, Menaje, Deportes y Vestuario. Estos descuentos, se encuentran detallados en el volante promocional que será enviado por correo electrónico o correo certificado a la casa de los clientes.

F. USO DEL BENEFICIO

Aplicable en un cliente que compra y que cumpla lo siguiente:

1. La boleta debe ser emitida durante el periodo descrito en el ítem PERIODO DE LA CAMPAÑA.
2. La compra debe ser pagada utilizando como medio de pago la TARJETA MULTICENTRO
3. El cliente debe portar el volante promocional enviado a su domicilio o por correo electrónico

4. Emitida para clientes titulares de TARJETA MULTICENTRO (excluye adicionales) que cumplan con los requisitos descritos en el ítem BENEFICIARIOS.

G. TIENDA QUE PARTICIPA

Participa solo el local de San Carlos, ubicado Octava Región. Provincia de Ñuble.

H. RESTRICCIONES DE LA CAMPAÑA

1. Solo valido para Clientes de la tarjeta Multicentro.
2. El beneficio no es transferible, canjeable ni transformable en dinero u otra especie.
3. Los Descuentos no son acumulables.
4. Beneficio aplica sólo para las ventas con boleta. No aplica para las ventas con factura.
5. Todo gasto no detallado en esta base, que realice el cliente para recibir el beneficio, será de su cargo y responsabilidad.
6. Cuotas afectas a cargo por mantención mensual de la cuenta.
7. No aplicable a otros beneficios exclusivos con TMC.
8. Descuentos válidos a utilizar sólo en Comercial Multicentro de San Carlos.
9. El Beneficiario podrá utilizar todos los cupones en forma individual por una vez.

Volante de descuento:

CLIENTES INACTIVOS MULTICENTRO SAN CARLOS

<div style="background-color: #ccc; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">CALZADO</div> <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">15% DSCTO.</div>	<div style="background-color: #ccc; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">CARTERAS</div> <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">10% DSCTO.</div>
<div style="background-color: #ccc; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">RODADOS INFANTILES</div> <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">15% DSCTO.</div>	<div style="background-color: #ccc; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">TODO MUEBLERÍA</div> <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">10% DSCTO.</div>
<div style="background-color: #ccc; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">TEXTIL</div> <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">20% DSCTO.</div>	<div style="background-color: #ccc; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">LOZA Y MENAJE DE COCINA</div> <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">20% DSCTO.</div>
<div style="background-color: #ccc; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">ACCESORIOS DEPORTIVOS</div> <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">15% DSCTO.</div>	<div style="background-color: #ccc; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">VESTUARIO</div> <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">15% DSCTO.</div>

- Puede utilizar todos los cupones en forma individual por una vez.
- Recortar y entregar al vendedor al momento de la compra.
- Descuentos no acumulables con otros descuentos.
- Descuentos válidos a utilizar sólo en Multicentro San Carlos.
- Aplicable sólo con Tarjeta de Crédito Multicentro.



USA TU TARJETA!



multiCentro

Nuestro Centro Eres Tú

14.3 Seguridad de La tarjeta:

Dentro de las principales preocupaciones en el universo de los clientes inactivos encuestados es la seguridad que brinda TCM (tarjeta de Crédito Multicentro).

Para tales efectos se realizara una campaña de marketing directo y vía telefónica se le informara al cliente que su TCM, contara con un seguro gratis por el primer año denominado “Seguro TCM Multi-Proteccion”.

Este seguro tendrá los siguientes beneficios y coberturas que apuntaran directamente a la seguridad de su tarjeta y usuario.

Que es el seguro Multi-proteccion para la TCM ?

El Seguro Multiprotección otorga una completa protección a la Tarjeta de Crédito TCM, esto incluye además la billetera contra robo, uso fraudulento de la tarjeta y clonaciones. También pone a disposición asistencia y orientación legal para que el cliente resuelva con tranquilidad esos momentos difíciles. El plan de cobertura por siniestro sera de 12 UF aproximadamente.

Para el segundo año, el seguro para la TCM tendrá un valor de \$1.690 aproximadamente con los mismos beneficios. Sin embargo, para seguir manteniendo la fidelidad de los clientes el costo de mantención de tarjeta se eliminara y se verá reflejado en el estado de cuenta de los clientes.

15. CONCLUSIÓN

A través de la siguiente memoria de Título realizada se logró identificar cuáles son las falencias que posee la empresa, del mismo modo se proponen tres aspectos importantes para gestionar dentro de la empresa:

- Re estructuración del marketing orientado al uso de correo electrónico y encuestas telefónica.
- Reactivación de los clientes insatisfechos asociados a la tarjeta de crédito Multicentro.
- Campaña dirigida a los mejores clientes inactivos, con cupones de descuentos para las diferentes secciones de la tienda.

Por lo tanto, la empresa deberá fidelizar posteriormente a un porcentaje mayoritario de los clientes inactivos, que representan el 62,05%.

Además especificamos las siguientes recomendaciones:

La empresa debe hacer cambiar la percepción de sus clientes con respecto al uso de su tarjeta de crédito, dando a conocer que los intereses son más bajos, realizando acciones comerciales y marketing basándose en los importantes descuentos asociados a la compra con este medio de pago. Claramente este punto crítico es un área de mejora, que se debe tomar como centro neurálgico de la actual problemática.

Por consiguiente se propone una campaña radial, distribución de volantes con descuentos asociados a la tarjeta enfocados a captar nuevos clientes y potenciar la publicidad de la empresa en redes sociales o correo electrónico.

Para finalizar, “Si no hay clientes, no hay ventas y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser”.

16. BIBLIOGRAFÍA

- Arkin Herbert, Colton Raymond R., año 2014, Estadística, probabilidad y precálculo, ISBN: 9561513900 Editorial Santillana.
- Denove Ch. y Power J., año 2006, Satisfaction, ISBN: 1591841097, 272 páginas. Ediciones Portfolio Penguin Group.
- Dvoskin, Roberto, año 2004, Fundamentos del Marketing “Teoría y Experiencia”, ISBN: 9789506414498, 448 páginas, Editorial Granica.
- Guerra Guillermo E., año 2002, El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI, ISBN: 9290395273, 509 páginas, Editorial Agroamerica.
- Hayes B., año 2002, Cómo medir la satisfacción del cliente, ISBN: 9789706134516, 271 páginas. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Hitt Michael, Stewart Black J. y Porter Lyman W., año 2006, Administración, ISBN: 9702607604, 736 páginas, Editorial Pearson.
- Información entregada en base a entrevista con Don Pablo Cáceres, Gerente Crédito y Control Multitienda Multicentro.
- Información obtenida del Censo 2002 del instituto nacional de estadísticas (INE).
- Horovitz Jacques, Jurgens Panak Michele, año 1994, La Satisfacción Total del cliente, ISBN: 9788475837215, 252 páginas. S.A. Ediciones Folio.
- Keiningham T., año 2003, Clientes enamorados, Sobrepasando las expectativas de los clientes, ISBN: 9788423420353, 202 páginas. Editorial Deusto S.A. Ediciones.
- Kotler Philip, año 2004, Los 10 pecados capitales del marketing, ISBN: 9788498752427, 176 páginas, Ediciones Gestión 2000.
- Kotler Philip, Lane Keller Kevin, año 2012, Dirección de marketing, ISBN: 9786073212458, 808 páginas, Editorial Addison-Wesley

- Manual de derecho de protección al consumidor: ley No. 19.496 y ley No. 19.659 abuso oficina de cobranza (27/12/1999).
- Peiro Silla José M^a, Martínez-Tur Vicente y Ramos José, año 2014, Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente, ISBN: 9788477388869, 192 páginas. Editorial Síntesis.
- Porter Michael E., año 2012, Estrategia Competitiva, ISBN: 9788436823387, 456 páginas, Editorial Pirámide.
- Sitio web de la empresa www.multicentro.cl
- Tschohl J., año 1994, Alcanzar la Excelencia del Servicio al Cliente, ISBN: 8479781513, 399 páginas. Ediciones Díaz de Santos