



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN, FIDELIZACIÓN
Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL SISTEMA CREDITICIO DE
TARJETAS MÁS DEL HOLDING CENCOSUD.

Autor

LORENZO AARON CARO ESCOBAR

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL AMPLIADO PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: EDUARDO HAYE

Viña del Mar, Diciembre de 2010



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por entregarme la oportunidad de desarrollarme y aportar en esta vida.

A mi Profesor Guía, el Sr. Eduardo Haya Arredondo, por su buena disposición, cordialidad y gentileza para atender mis dudas, lo cual fue fundamental en la elaboración del presente informe.

A mis amados Padres, Lorenzo y Elizabeth, los pilares de mi vida, por su confianza y apoyo durante todos estos años, ya que sin ellos esto no hubiese sido posible, por darme la educación y los valores que me han hecho crecer como persona, por su incondicional amor, amistad y su infaltable compañía.

A mis amados Hermanos Erwin y Lorena, por su eterna amistad y amor, por todo lo que me han enseñado y lo fundamental que se han hecho para mi vida.

A mis Amados Sobrinos Kimberly y Fabián, por existir en mi vida, y ser un motivo de felicidad, por su inocencia y amor, los cuales son capaces de entregarme sin saberlo.

A Familiares, Amigos y a todas aquellas personas que de una u otra forma, apoyaron, colaboraron o participaron en la realización de este informe, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

INDICE

Introducción	5
Capítulo 1 Antecedentes de la práctica	7
1.1 Descripción de la empresa	7
1.1.1 Historia de la empresa	7
1.1.2 Cencosud S.A.	9
1.1.3 Operaciones	9
1.1.4 Objetivo central	11
1.1.5 Misión	11
1.1.6 Análisis industrial	12
1.1.7 Estructura organizacional	24
1.1.8 Estructura corporativa	25
1.1.9 Estructura Gerencial internacional	26
1.1.10 Estructura organizacional área financiera	27
Políticas de Cencosud S.A.	29
1.2 Descripción de las funciones realizadas	30
1.2.1 Trabajo desarrollado	31
1.2.2 Razones que impulsaron el tema a desarrollar	32
Capítulo 2 Desarrollo del tema	34
2.1 Objetivos generados	34
2.1 Objetivos específicos	34
2.2 Marco Teórico	34
2.3 Desarrollo de la investigación	42
Capítulo 3 Conclusión	98
Bibliografía	101

INTRODUCCIÓN

Cencosud S. A. es una de las principales empresa en la industria del Retail en el mercado chileno y latinoamericano, ya que cuenta con participación en 5 países de la región con una importante participación de mercado en cada uno de ellos (Brasil, Chile, Argentina, Perú y Colombia) a través de sus diversas unidades de negocios.

En el informe que a continuación se presenta se hace una descripción de la empresa mencionando su historia, sus niveles de actividad y el enfoque en la calidad de servicio, cuyo ultimo factor es de alta trascendencia en la llegada al cliente final y concretar el liderazgo en la industria , se aluden también a las principales funciones realizadas por el autor en el marco de tiempo que se mantuvo en la organización realizando su practica profesional, lo que fue una base primordial para desarrollar este informe y dar el enfoque necesario al trabajo desarrollado.

Un paso fundamental en este informe es establecer objetivos generales y específicos entre los que se destaca el describir de manera concisa la forma de generar un alto nivel de calidad en el servicio por parte de la empresa, buscando siempre la satisfacción del cliente.

El informe se ha hecho de manera descriptiva, con información de fuentes primarias y secundarias, la información primaria fue obtenida y recopilada al interior de la organización, la secundaria proviene de libros y páginas oficiales de Internet.

1 CAPITULO I “ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA”

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

En 1952 la familia Paulmann (Horst Paulmann y su hermano Jürgen) inaugura el restaurante “Las Brisas” en Temuco, para 1982 comienza la etapa de internacionalización inaugurando un Hipermercado “Jumbo” y un “Shopping Center” en Argentina, Buenos Aires; en 1986 se inaugura el centro comercial más grande de Argentina; en 1993 Cencosud ingresa al negocio de los Homecenters, inaugurando el primer Easy en Argentina, además se inaugura Lomas Shopping Center.

Entre 1997 y 2001 en Argentina comienza a operar los centros comerciales “Quilmes factory”, “Las Palmas del Pinar” y el “Portal de Escobar”. El año 2000 comienza la expansión regional en Argentina y Chile con el “Portal de Patagonia” y el nuevo “Centro Rancagua”. El año 2001 se inaugura el centro comercial “Los Andes”, en Mendoza, Argentina. Entre el 2001 y 2004 se inauguran los centros comerciales “Florida Center” y “Portal La Dehesa”, ambos en Santiago.

Con la formación de Cencosud Administradora de Tarjetas de Créditos S.A. y el lanzamiento de la Tarjeta de Crédito “Jumbo Más”, se inicia el desarrollo de la actividad crediticia.

El año 2004 Cencosud abre a la bolsa de comercios de Santiago, este mismo año la compañía adquiere las cadenas de supermercados “Las Brisas” (que seguía en poder de su hermano Jurgen) y “Montecarlo” en Chile y “Disco”, en Argentina. Además se inaugura el centro comercial más grande de Argentina, “Portal Rosario”.

Para el año 2007 Cencosud vende el 22,5% de participación que mantenía en la propiedad de “Mall Plaza” en cerca de USD \$ 134 millones, la operación produjo una utilidad de USD \$ 83 millones. Este mismo año se suscribe un acuerdo con “Casino Guichard – Perrachon S.A.” para desarrollar el negocio de Homecenters en Colombia. Este mismo año Cencosud pone en marcha el negocio financiero en Argentina, con el lanzamiento de las Tarjetas de Crédito “Más” y la operación de la “Compañía de Seguros”. Para este mismo año se firma el acuerdo de adquisición de la cadena especialista en cerámicas, gritería, baño y cocina, “Blaisten”. Además La compañía adquiere la cadena “GBarbosa”, que opera los formatos de Supermercados e Hipermercados, en el Nordeste de Brasil y la cadena Wong del Perú.

Comenzando el 2008 se da comienzo a la primera etapa del Portal Maipú, con la inauguración de Easy.

1.1.2 CENCOSUD S. A.

Cencosud es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Cuenta con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú, donde desarrolla una exitosa estrategia multiformato que hoy da trabajo a casi 100 mil personas.

1.1.3 OPERACIONES

Sus operaciones se extienden a los negocios de supermercados, homecenters¹, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros, siendo la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados. Adicionalmente, desarrolla otras líneas de negocio que complementan su operación central, como es el corretaje de seguros, centros de entretenimiento familiar y agencia de viajes. Todos ellos, cuentan con un gran reconocimiento y prestigio entre los consumidores, con firmas que destacan por su calidad, excelente nivel de servicio y satisfacción al cliente².

¹ Tiendas de equipamientos para el hogar

² Revista Capital N° 193 (17 al 30 noviembre 2006) Calidad de servicio

OPERACIONES INTERNACIONALES

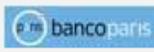
	CHILE	ARGENTINA	BRASIL	PERÚ	COLOMBIA
Hipermercado	26 Locales 	16 Locales 	19 Locales 	12 Locales 	
Supermercado	134 Locales 	236 Locales  	31 Locales 	41 Locales  	
Mejoramiento del hogar	25 Locales 	46 Locales  			1 Local 
Tiendas por Departamento	25 locales 				
Entretenimiento	4 Locales 	6 Locales 			
Shopping Centers	8 Locales 	12 Locales 		2 Locales 	
Banco Paris	55 Locales 				
Viajes Paris	26 Locales 				

Imagen 1.1 Operaciones Internacionales locales y adquisiciones Cencosud S. A³

³

www.cencosud.cl

1.1.4 OBJETIVO CENTRAL

El objetivo central de Cencosud es convertirse en el mayor retailer de América Latina, llegando con sus máximas de calidad de servicio, excelencia y compromiso a cientos de miles de clientes. Para lograr este cometido, desde fines de la década de los ochenta la Compañía ha estado inmersa en un ambicioso plan de internacionalización, que hoy la tiene con operaciones consolidadas en Chile y Argentina y planes de expansión en pleno desarrollo.

Con esa base, y la experiencia de 37 años de actividad, durante el 2007 Cencosud amplió sus horizontes, iniciando operaciones en Colombia, adquirió dos grandes cadenas de supermercados e hipermercados en Perú y Brasil.

1.1.5 MISIÓN

Ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en la calidad de servicio, el respeto a las comunidades con las que se convive y del compromiso del equipo de colaboradores con los pilares básicos de la compañía: visión, desafío, emprendimiento y perseverancia”.

1.1.6 ANALISIS INDUSTRIAL

Nuevos participantes

En lo que corresponde a nuevos competidores en la industria del retail, las barreras de entrada están determinadas por la importancia de la economía de escala que han llegado a ser punto trascendental en el funcionamiento de este mercado, con ello se logran mayores niveles de utilidad y manejo de los costos propios del giro por parte de las empresas claves de esta industria. Los accesos a canales de distribución también forman parte importante al momento de intentar entrar a competir en la industria del retail. La curva experiencia en el negocio, marcada por el know-how es otro punto de importancia al momento de actuar en esta industria. La identificación de la marca y el posicionamiento también son claves de importancia.

1. Barreras de entrada

- Economías de escala

La ventaja de contar con una alta capacidad de compra a proveedores por tener una alta dotación de locales de venta y acceder a una mas eficiente ventaja en costos de adquisición, genera una gran valla de ingreso para cualquier empresa que intente ingresar a este mercado de Retail, tanto Tiendas por departamento, Mejoramiento para el hogar, Supermercados y Servicios Financieros⁴.

⁴ Banco Paris, Seguros Paris, Tarjetas de Créditos Más

- Requerimientos de capital

El acceso a financiamiento a proyectos de inversión es de mayor envergadura tomando en cuenta el patrimonio total de las empresas que actúan en el mercado, su nivel de ingreso y capacidad de endeudamiento por retorno, esto se torna como una barrera de entrada para cualquier empresa que quiera entrar a este mercado.

- Acceso a canales de distribución

El predominio de los grandes Holding de retail en Chile en negociación con proveedores, provoca muchas veces una suerte de exclusividad con ciertas marcas y productos, así también en el ámbito de tiendas comerciales asociadas a estos holding que cuentan con formas de pago de sus propias tarjetas de créditos, lo cual posiciona su marca en diferentes segmentos de mercado.

- Curva de experiencia

El know-how ⁵es el factor más importante a la hora de participar en el mercado del Retail, la manera de hacer los negocios, la creación de cadenas de contactos y otros puntos fuertes del modelo de acción para dicho mercado, suelen ser una barrera de entrada para nuevos competidores o el actuales competidores en el mercado.

⁵ El conocimiento del saber hacer.

- Identificación de la marca.

El posicionamiento de la Marca en la mente de los consumidores es imprescindible a la hora de crear la relación empresa – cliente, son estos mismos quienes le dan vida a la empresa y estos mismos tienen el poder de hacer fracasar la misma, por lo mismo son grandes los esfuerzos que se concentran en el marketing e imagen pública y calidad de servicio de venta y post-venta, todo con el fin de entrar en la mente del consumidor y esté asocie el producto o servicio que busca con la marca en cuestión, si lo entendemos así se vislumbra la barrera de entrada para nuevos competidores.

2. Rivalidad entre competidores

- Concentración y equilibrio

La industria se caracteriza por una alta concentración y consolidación de los participantes en búsqueda de economías de escala y aprovechamiento de los canales de distribución ya existentes. La fusión de París y Cencosud⁶, la de Falabella y Sodimac⁷, y la adquisición de Santa Isabel por parte de Cencosud⁸, son algunos ejemplos de lo anterior.

Otra característica a considerar es la participación de empresas locales.

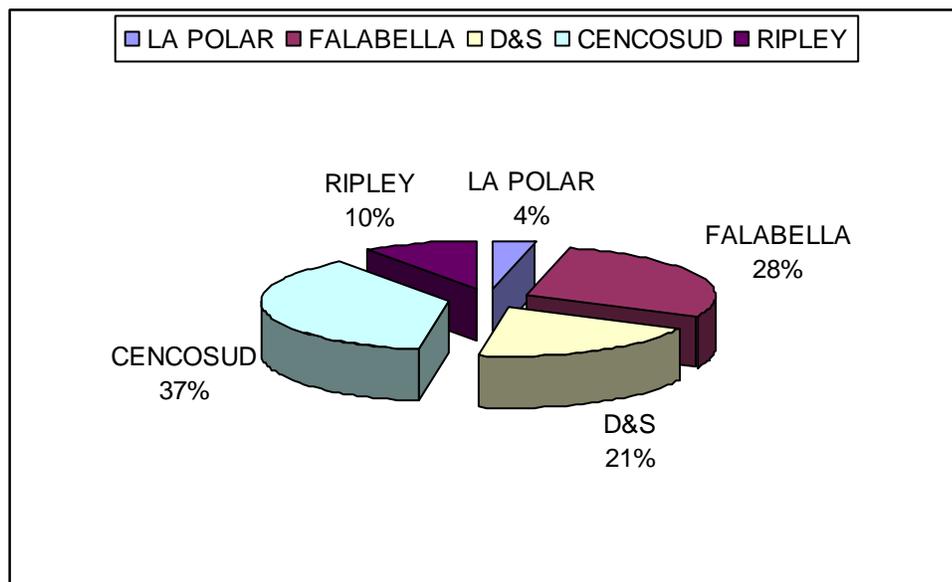
Aún cuando en un pasado cercano intentaron penetrar al mercado gigantes internacionales como Carrefour, Home Depot, Royal Ahold y J.C.

⁶ Noviembre 2005

⁷ Julio 2003

⁸ Julio 2003

Penney; todos ellos fracasaron y actualmente las empresas del sector son netamente chilenas.



Imaginen 2.1. Participación de mercado Retail Chile⁹.

3. Barreras de salida

- Regulaciones laborales.

Suponen un alto coste para la empresa. En el tema de las regulaciones laborales interviene el gobierno a través de instituciones como la inspección del trabajo de manera participativa en todo proceso de fiscalización en los distintos ámbitos de responsabilidad empresarial en términos de calidad laboral.

⁹ Análisis coyuntural sector retail, BCI corredor de bolsa S. A.

- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes.

Por los cuales se debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad de calidad de servicio y economía de escala en lo que refiere al negocio de retail.

- Barreras emocionales.

Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.

- Interrelaciones estratégicas.

Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros, las cuales son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta, en este caso la industria del retail.

- Restricciones sociales y gubernamentales.

La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos, que perjudicaría una de las industrias que más empleo otorga en el mercado.

4. Compradores: Poder de los compradores

- Número de compradores de importancia.

El mercado del retail consta de un número de consumidores determinado por la designación del público objetivo al que este enfoca su servicio y productos entregados al mercado, de esta manera el poder que ejerce el público objetivo es determinante al momento de relacionar servicio – calidad, y es el cliente quien determina el lugar donde termina adquiriendo el servicio y producto ofrecido por la empresa, es el campo de batalla para toda empresa de esta industria la mente de los consumidores, quienes tienen la decisión final y de ellos depende las estrategias que todas las empresas emprenderán para satisfacer las necesidades determinadas en base a los requerimientos que se logre identificar con los estudios que la industria necesita.

- Disponibilidad de sustitutos

Para el consumidor siempre existirá la forma de completar sus requerimientos en uno o más servicios de retail, sorteando una mezcla de empresas que pueden suplir sus necesidades, es este el punto donde toda empresa busca la retención de sus clientes y generar en ellos un grado de fidelización, el resultado toda estrategia de retención por parte de las empresas estará determinada por el grado de satisfacción del cliente

- Costos de cambio de comprador

Los costos que implica el cambio de consumidor pueden determinar la existencia misma del negocio, mas cuando este es el mercado del retail, los riesgos en la perdida del posicionamiento de mercado llevan a las empresas de esta industria a estudiar a fondo cualquier estrategia que implique un cambio en el enfoque de su cliente objetivo, más aun cuando el existo de un emprendimiento tal, lo determina más de un factor externo al ejercicio de la empresa.

- Amenazas de integración hacia atrás

Cuando se genera estrategias por parte de los consumidores de abastecerse de sus propios productos a través de formas de subsistencia no dependientes de los servicios que entrega la industria, siempre va a ser un factor de relevancia, desde distintos enfoques, tanto de productos de su propia elaboración o fuentes propias de financiamiento y no optando por

financiamiento crediticio en caso de el mercado de las tarjetas de crédito propias del retail.

- Diferenciación de los productos

La diferenciación de los productos o servicios, es clave a la hora de ejercer en una industria tal, es uno de los mecanismos que utilizan las estrategias de posicionamiento de las empresas, conocer las fortalezas y debilidades propias y de la competencia determinan las oportunidades de generar diferencias para el consumidor, él las entenderá como ventajas al momento de generar un vínculo con la marca.

5. Sustitutos.

- Valor del sustituto.

En relación al mercado del retail siempre existirá la posibilidad que el consumidor determine cambiar de servicio en la medida que sus expectativas sean suplidas en los ámbitos de calidad, servicio, precio y comodidad, es este el campo de batalla para las empresas que actúan en esta industria, las cuales determinan la relación de precio – calidad que entregan en el mercado.

- Costos de cambio para el usuario.

Todo lo que implica un cambio es relacionado como un riesgo tanto como una oportunidad, así para las empresas como para el consumidor, el hecho de

incursionar en nuevos servicios o cambiar el enfoque de estos puede ocasionar grandes pérdidas si se llega a resultados negativos.

6. Proveedores: Poder de los proveedores

- Numero de proveedores de importancia.

La existencia de proveedores de importancia implica estar bajo los requerimientos que estos presenten a la empresa que vende sus productos, para el caso de esta industria se logra ver un bajo índice en este ítem, ya que es un gran número de proveedores los que alimenta las empresas de retail, aunque puede haber la posibilidad que los proveedores que firmen contratos de exclusividad con estas empresas lo que las obliga a depender de ellos de una forma determinada, más aun cuando el mercado es quien exige algunas marcas de exclusividad.

- Disponibilidad de sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos en el mercado existe y con esto se entiende que se debe generar políticas de adquisición que logren aceptación con los proveedores de manera equitativa en participación, si la marca del producto a vender tiende a un alto consumo y genera importantes aportes a la empresa, esta debe generar estrategias de retención con determinados proveedores, tanto con fines de economía de escala como de subsistencia.

- Costos de cambio de los proveedores.

Los costos de cambio de proveedores es baja en este mercado, ya que existen un diversidad importante en oportunidades de adquisición para la industria del retail, pero se debe tomar en cuenta que muchas veces los proveedores con fines de generar economía de escala en sus propias ventas entregan políticas de cobro distantes en el tiempo (sea de 30, 90,120 ó más días de cobro), esto genera relaciones de mutua dependencia y genera costos de importancia en términos de confianza y oportunidades de negocio al momento de buscar nuevos proveedores.

- Amenaza de los proveedores de integración hacia delante

La amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores es continua y real, si los proveedores determinan estrategias que incluyan la propia distribución de sus productos y llegar al consumidor final de manera directa pone en riesgo la capacidad de las empresas en retail de generar utilidades en base a este ejercicio, continuas mejoras en términos de relación con los proveedores es determinante a la hora de generar lealtad con ellos para ser el puente entre ellos y el consumidor final, ejercicio que determina la acción de esta industria, la adquisición de importantes cantidades para generar economía de escala tanto para proveedores como para las empresas de retail es el método de existencia de sus operaciones.

Grupos Estratégicos

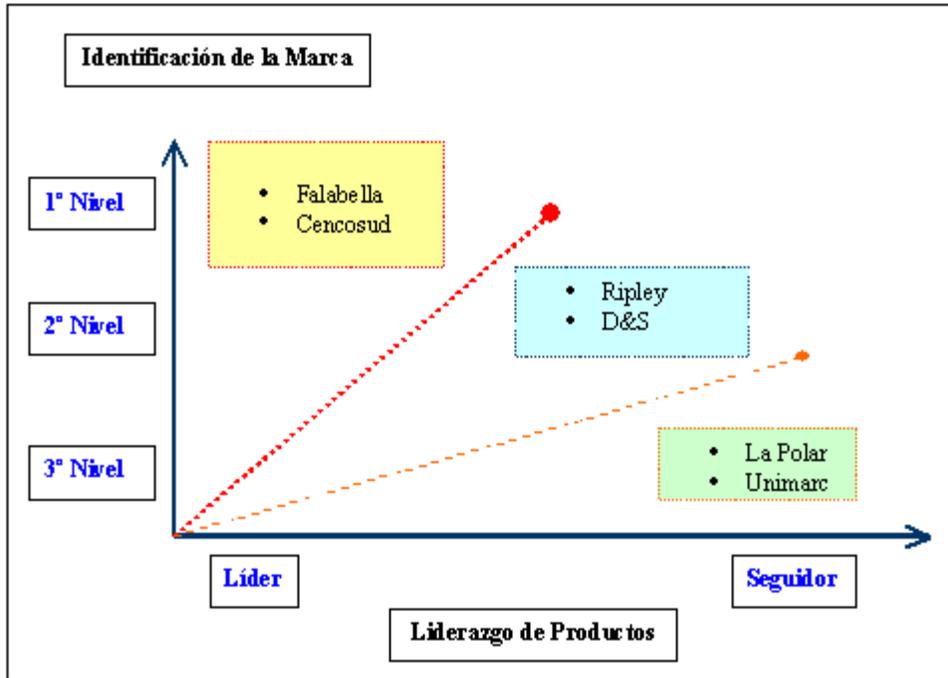


Imagen 2.2. Grupo estratégico Retail Chile.

1º Nivel

Empresas que tienen un gran tamaño, aprovechando mejoras en eficiencia producto del aprovechamiento de economías de escala, lo que se transforma en una ventaja competitiva. Estas empresas crecen adquiriendo a otras más pequeñas con las que pueda lograr sinergias operativas.

2° Nivel

Empresas que han construido una marca muy fuerte, que son expertas en las partes de la cadena de valor en que operan y por ende han generado una alta expectativa de crecimiento. Sin embargo, su tamaño puede generar desventajas de escala y acceso, la amenaza de ser adquiridas por otras empresas es latente.

3° Nivel

Empresas que no tienen un tamaño de escala relevante y que no han logrado desarrollar habilidades excepcionales y/o una marca fuerte en el negocio. Estas son susceptibles a ser compradas o ser más vulnerables ante cambios en el entorno competitivo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

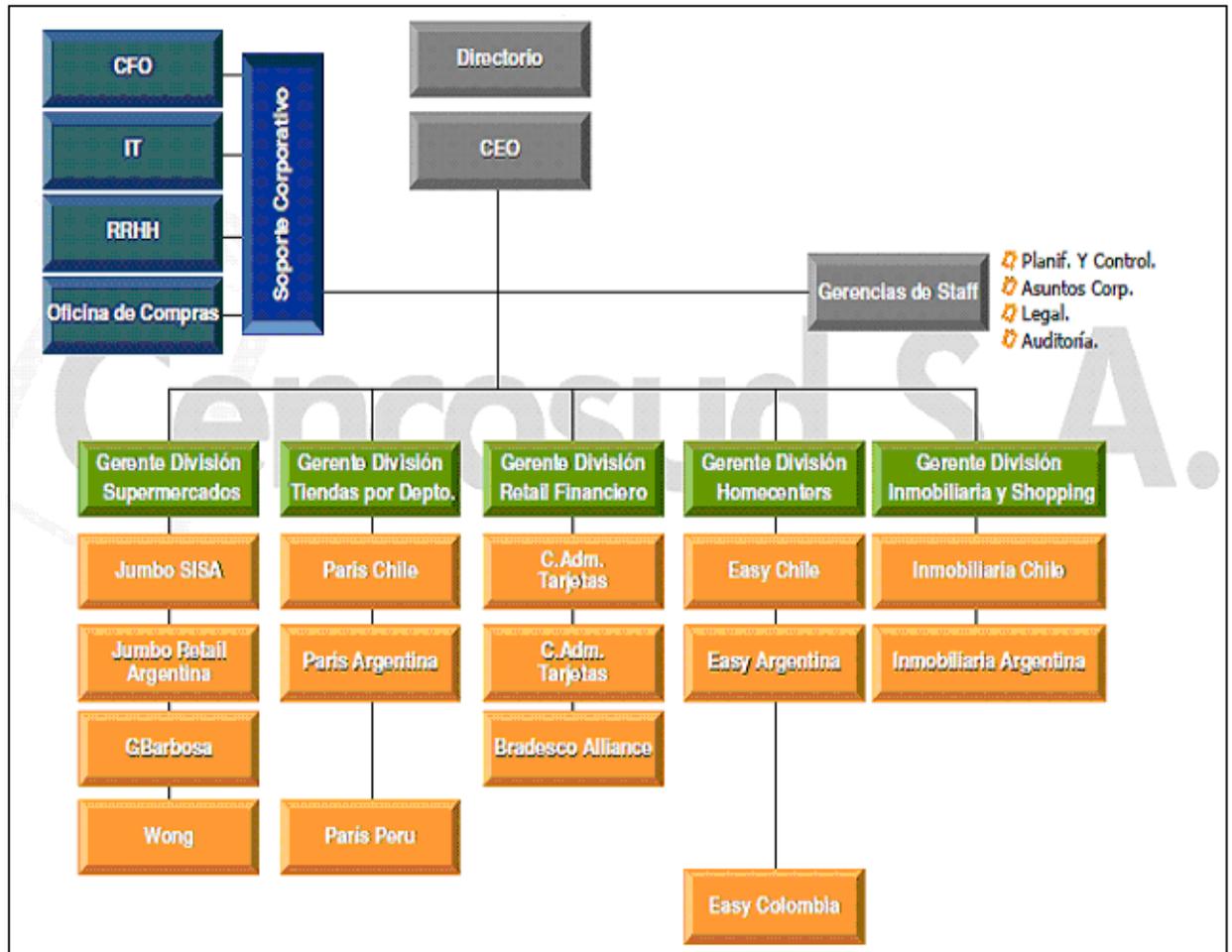


Imagen 3.1. Estructura organizacional Cencosud S. A.¹⁰

¹⁰ Fuente interna Cencosud S. A.

1.1.7 ESTRUCTURA CORPORATIVA

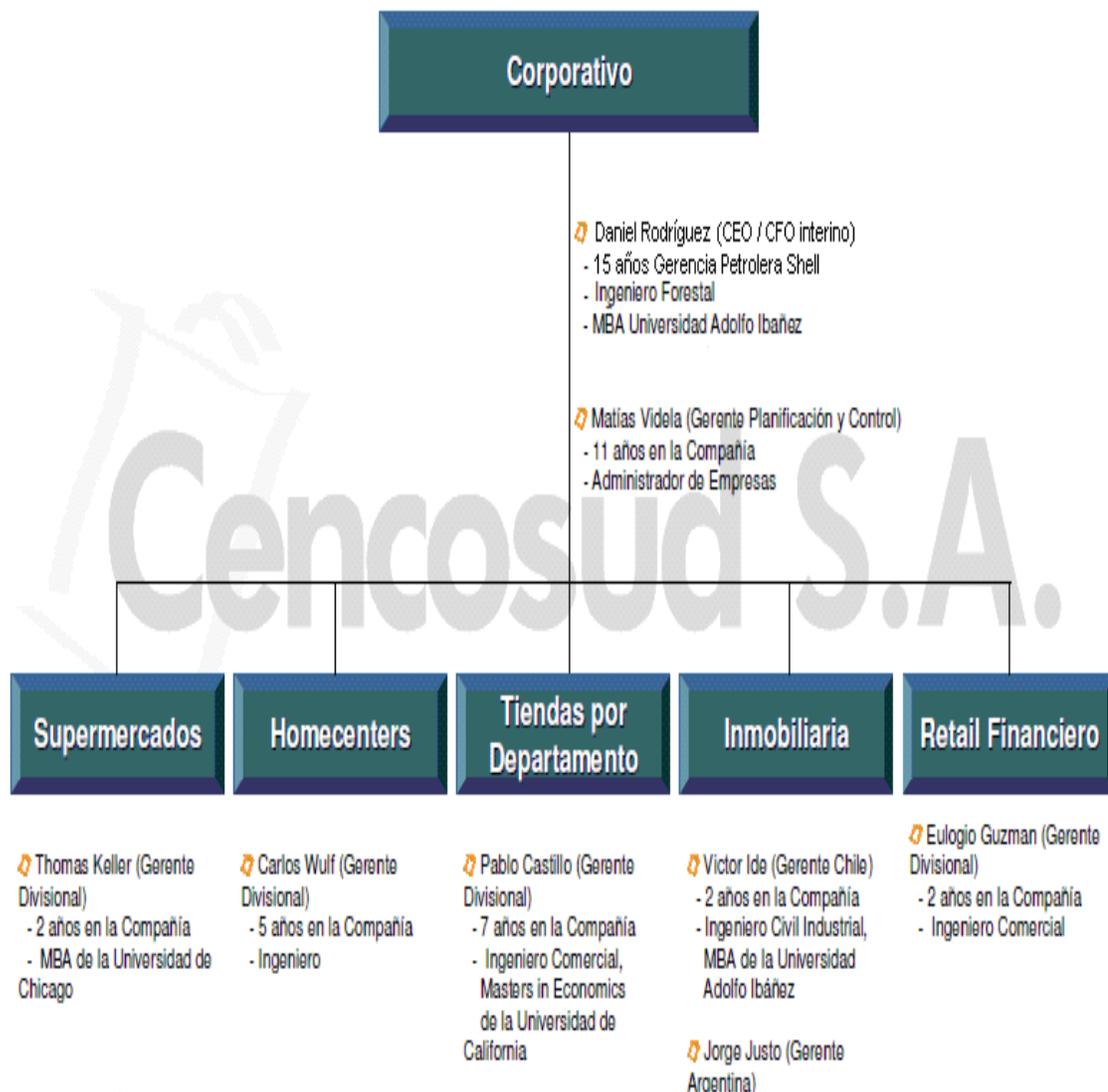


Imagen 3.2. Estructura Corporativa Cencosud S. A.¹¹

¹¹ Fuente interna Cencosud S. A.

1.1.8 ESTRUCTURA GERENCIA INTERNACIONAL

Nombre	Posición	Experiencia
Chile		
Victor Ide	División Inmobiliaria Chile	2 años en la Compañía. Ingeniero Civil Industrial, MBA Universidad Adolfo Ibáñez.
Jaime Zawadzki	Easy Chile	Administrador de Empresas.
Patricio Rivas	Retail Financiero Chile	5 años en la Compañía.
Argentina		
Stefan Krause	Supermercados Argentina	30 años en la Compañía. Administrador de Empresas.
Pablo Neto	Easy Argentina	11 años en la Compañía. Administrador de Empresas.
Marcelo Gabor	Tiendas por Departamento Argentina	4 años en la Compañía.
Jorge Justo	División Inmobiliaria Argentina	18 años en la Compañía.
Leonardo Iacomoni	Retail Financiero Argentina	2 años en la Compañía.
Brasil		
Gerard Scheij	Supermercados Brasil	3 años en la Compañía. Economista.
Diego Marcantonio	Retail Financiero Brasil	13 años en la Compañía.
Peru		
Juan Manuel Parada	Supermercados Perú	2 años en la Compañía. MBA en MIT.
Renzo Paonessa	Tiendas por Departamento Perú	3 años en la Compañía. Administrador de Empresas.
Juan Pablo Escudero	División Inmobiliaria Perú	2 años en la Compañía.
Mario Campodónico	Retail Financiero Perú	Se incorpora recientemente a la compañía.
Colombia		
Andrés Rodríguez	Easy Colombia	2 años en la Compañía. MBA en Harvard.

Imagen 3.3. Estructura Gerencial Internacional Cencosud S. A.¹²

¹²

Fuente interna Cencosud S. A.

1.1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ÁREA FINANCIERA

A continuación se entrega la estructura organizacional del área financiera de Tarjetas de Crédito Chile, cuya Gerencia de Sucursales se sub.-divide en tres Gerencias

Zonales:

- Zona Norte (Antofagasta, Copiapó, La Serena, Valparaíso, Viña del Mar, Los Andes).
- Zona Centro (Región Metropolitana).
- Zona Sur (Rancagua, Curico, Chillan, Temuco, Puerto Montt).

El siguiente organigrama muestra la estructura organizacional de la Zona Norte, en cuya área se desarrollo la Practica Profesional.

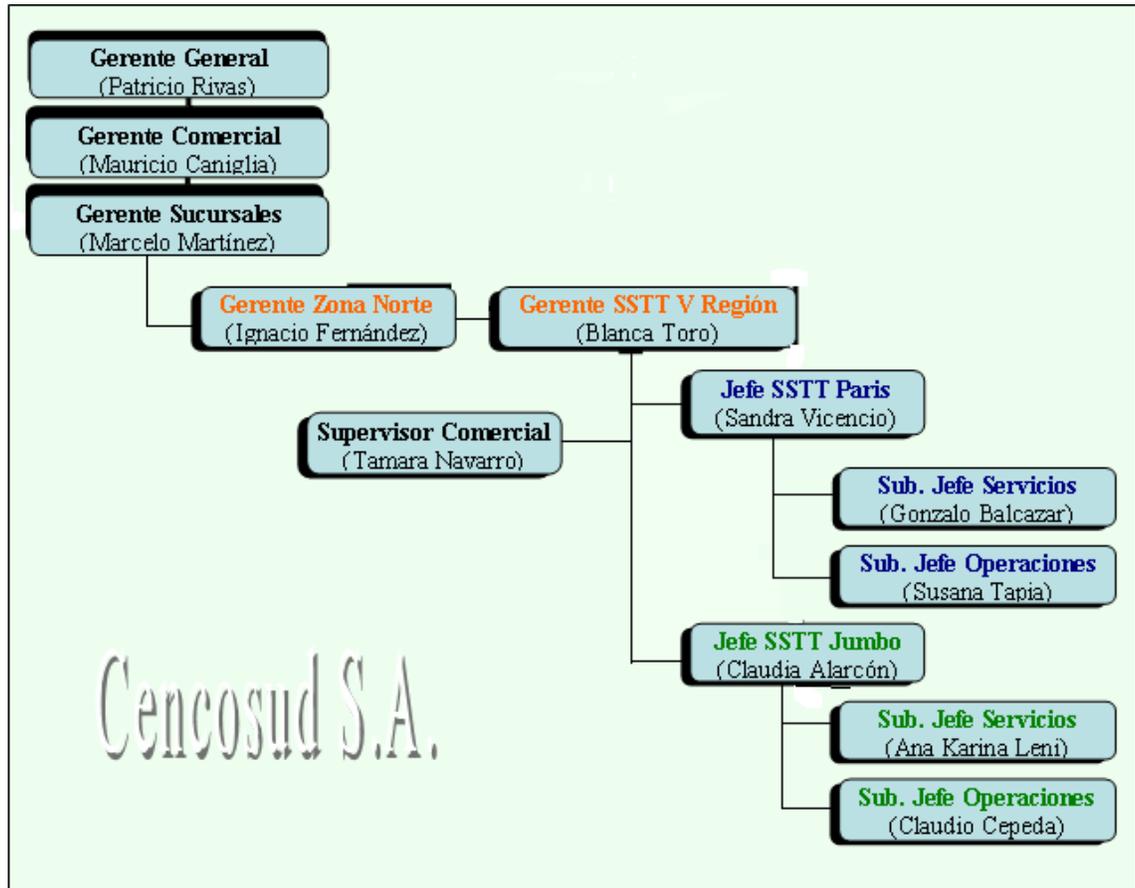


Imagen 3.4. Estructura Organizacional Área Financiera Cencosud S. A.¹³

¹³ Fuente interna Cencosud S. A.

POLITICAS DE CENCOSUD S. A.

La estrategia de la compañía es mantener una posición de liderazgo en los mercados en los cuales opera, a través de sinergias y ventajas competitivas adquiridas como resultado de un modelo integrado de retail.

El objetivo del equipo gerencial está en mejorar los márgenes operacionales, integrando las recientes adquisiciones y consolidando su posición de liderazgo en los mercados en los cuales se compite.

- Sacar ventaja de las sinergias competitivas.
- Mejorar logísticas.
- Integración de plataformas IT¹⁴

La prioridad de la compañía es alcanzar estos objetivos al mismo tiempo de mantener una política financiera conservadora.

- Reducir el endeudamiento a niveles previos al periodo de adquisiciones.
- Mantener una estructura de capital eficiente.
- Mantener un apalancamiento conservador a lo largo de los ciclos de negocios.
- Continuar el desarrollo e implementación del modelo de negocios con el mejor y más experimentado Management de la industria.

¹⁴ Siglas para Tecnologías de la Información en ingles.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS

Prestar una atención integral al cliente detectando y capitalizando las oportunidades asociadas al negocio del Retail financiero (apertura de cuentas, avance en efectivo, colocaciones de seguros) de acuerdo a los protocolos de venta y servicio definidos por la Gerencia de Sucursales.

Atender, orientar, gestionar y canalizar las solicitudes de los clientes de acuerdo a los procedimientos y protocolo de atención.

Realizar seguimiento y cierre de los casos de gestión y controversias de la Tarjeta Más, informando el estado y resolución al cliente de acuerdo a los procedimientos y protocolo de atención.

Manejo responsable de las aplicaciones computacionales de acuerdo a las normas y políticas definidas por Cencosud S. A.

Cumplir políticas de crédito, los procedimientos operativos y las metas comerciales definidas por la Gerencia de Sucursales (colocación de seguros, apertura de tarjetas Titulares y adicionales, avance en efectivo, entre otros).

1.2.1 TRABAJO DESARROLLADO

Por el perfil entregado en las funciones a realizar, el cargo de asistente comercial de Tarjeta Más, tiene la labor de desempeñar 3 rangos de acción, los cuales son las siguientes:

- Operativo (Gestión, control y seguimiento de casos en: aperturas de tarjeta, evaluación crediticia a través de software Roble soft, aumentos y disminución de línea de crédito, refinanciamiento de deuda, controversias de fraude-clonación-desconocimiento de compras, ingresos de pago, prepago de deuda, etc.)
- Atención (Cumplimiento de “script¹⁵ de atención al cliente”, actualización y registro de datos del cliente, control y evaluación periódica en calidad de servicio)
- Administrativas (Apertura y cierre en Libro de Actas, control de stock en tarjetas de crédito; generando cuadraturas de tarjetas , envío de Check List¹⁶ y Panel de control de casos registrados en sistema de gestión, envío de documentación, control en Total Pack sistema de gestión de espera en atención al cliente, entregar pedido mensual de materiales de trabajo a encargado)

¹⁵ Procedimientos de atención.

¹⁶ Termino referente a la lista de envío de resultados en gestión.

1.2.2 RAZONES QUE IMPULZAN EL TEMA A DESARROLLAR

El triunfo o éxito de una empresa esta ligada fundamentalmente a la demanda de sus clientes. Estos son los protagonistas y el factor más importante en el juego de los negocios.

Si la empresa no es capaz de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos sus esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque este es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto y sus servicios sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Aquí es donde entra a jugar un papel primordial el papel de la calidad en el servicio, en los diferentes niveles de la relación del cliente – empresa, entregados por esta última, ya sea antes, durante y después de la entrega del servicio o producto entregado.

El mercado actual ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender, pero hoy y especialmente en la industria del Retail no existe la posibilidad de quedarse con un nivel de liderazgo en la venta o el nivel de aceptación del producto entregado, sino mas bien se ha entendido que el producto no es solo lo que el consumidor busca, sino que la experiencia de consumir y con esto se llega

a una búsqueda de fidelizar al consumidor y crear preferencia en su búsqueda de su experiencia de consumir, con los diferentes medios de pagos actuales, ya sea en efectivo, cheques, tarjetas de debito, tarjetas crediticias bancarias o tarjetas de crédito propia de la empresa, cuya ultima opción de pago busca posicionarse en el consumidor, entregando diferentes beneficios por su utilización.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Así es como el principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Es por esto que el desarrollo de este informe sea enfocado al mecanismo que esta empresa líder en su industria a entendido y hace de este un método de trabajo desde los altos niveles gerenciales, hasta principalmente los niveles administrativos de servicio que están en continuo contacto con el cliente y sus ilimitadas necesidades.

2. CAPITULO II “DESARROLLO DEL TEMA”

I. OBJETIVOS GENERALES

Describir de manera concisa los mecanismos utilizados por la empresa a través de sus administrativos para generar calidad de servicio en la atención del cliente, por medio de la gestión de casos, entregando estrategias y soluciones a las controversias que puedan presentar los clientes en las operaciones realizadas en sus Tarjetas de crédito Más (Jumbo – Paris – Easy), además de describir los estándares exigidos por el cliente en lo que espera de la atención de calidad en los servicios en las ya mencionados servicios de tarjetas crediticias.

II. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Analizar las principales ventajas y desventajas en aquellos procedimientos establecidos por la empresa en la relación empresa – cliente para generar calidad de servicio.

III. MARCO TEORICO

Cencosud S. A. como empresa de Retail ha entendido la necesidad de establecer un medio de pago para el consumidor como primordial para generar utilidades anexas a sus servicios entregados en el mercado, buscando con esto el aumento del consumo de sus productos y servicios, por lo cual creo sus Tarjetas Más en sus diferentes divisiones de negocio de retail.

El desarrollo de este informe no busca adentrarse en la visión financiera de la actuar en las tarjetas de crédito, sino mas bien como antes fue mencionado desarrollar el sistema de calidad de servicio en estas tarjetas, para esto se definirá los conceptos principales en el tema a desarrollar los cuales son de gran trascendencia en el ámbito de estudio.

El principal concepto a entender es:

Cuál es la importancia del cliente¹⁷:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

¹⁷ Estipulado por Servicios de atención al cliente Cencosud S. A.

Entendiendo ya la importancia del consumidor, se procede a establecer quien es cliente.

Hoy el cliente que tiene acceso a la Tarjeta de crédito Más es diverso y proviene de distintos sectores económicos de la sociedad, entendiendo con esto que el nivel de crédito entregado dependerá del nivel de endeudamiento de este, lo cual es establecido a través de una serie de requisitos exigidos a la hora de solicitar esta tarjeta, para luego entrar en un proceso de evaluación crediticia a través de distintas variables que toma en cuenta el software utilizado por la empresa, llamado Roble Soft. Ahora no debe de ser ignorado que la aceptación del cliente esta relacionado a el nivel de ingreso y endeudamiento de este, pero existe una flexibilidad de aceptación que discrimina en el factor de entrega de la cantidad de crédito otorgada a utilizar por cada uno de los solicitantes, condición que es variable dependiendo de futuras evaluaciones voluntarias en el caso de haber cambiado la situación de ingreso y endeudamiento que tenga el cliente.

Las opciones de solicitar esta tarjeta crediticia son diferentes y excluyentes entre si al momento de realizar la evaluación y son las mismas al momento de realizar evaluaciones para solicitar aumento de cupo, estas son:

1. Cliente dependiente (Mayor a 21 años):

- Tres ultimas liquidaciones de sueldo.
- 12 ultimas cotizaciones de AFP¹⁸ o certificado de antigüedad laboral de más de 12 meses.
- Comprobante de domicilio¹⁹ o certificado de residencia entregada por carabineros, las cuales no superen los 30 días de antigüedad.
- Carnet de Identidad vigente²⁰.

2. Cliente Pensionado:

- Ultima pensión.
- Comprobante de domicilio o certificado de residencia entregada por carabineros, las cuales no superen los 30 días de antigüedad.
- Carnet de Identidad vigente.

3. Cliente con tarjeta de crédito Tramo A²¹ (Mayor a 21 años):

- Tarjeta de Crédito.
- Ultimo Estado de Cuenta con no mas de 30 días de antigüedad y si esta vencido debe estar cancelado.
- Carnet de identidad vigente.

¹⁸ Asociación de fondos de pensiones.

¹⁹ Estados de cuentas comerciales que llegue a domicilio a nombre del solicitante.

²⁰ Carnet de identidad no vencido ni bloqueado.

²¹ Tarjetas comerciales Ripley, Falabella, Paris

4. Cliente con tarjeta de crédito Tramo B²² (Mayor a 21 años):

- Tarjeta de Crédito.
- Ultimo Estado de Cuenta con no mas de 30 días de antigüedad y si esta vencido debe estar cancelado.
- Comprobante de domicilio o certificado de residencia entregada por carabineros, las cuales no superen los 30 días de antigüedad.
- Carnet de identidad vigente.

5. Cliente cuenta correntista Tramo A²³ (Mayor a 25 años):

- Fotocopia de cheque personalizado (excluye bi.-personal) ó Tarjeta de crédito bancaria de estos Bancos.
- Carnet de identidad vigente.

6. Cliente cuenta correntista Tramo B²⁴ (Mayor a 25 años):

- Fotocopia de cheque personalizado (excluye bi.-personal) ó Tarjeta de crédito bancaria de estos Bancos.
- Comprobante de domicilio o certificado de residencia entregada por carabineros, las cuales no superen los 30 días de antigüedad.
- Carnet de identidad vigente.

²² Otras tarjetas de casas comerciales como La Polar, Presto, ABC Din u otras.

²³ Bancos Chile, Edward o Itaú

²⁴ Otros Bancos como Santander, BBVA, BCI, Estado u otros

7. Cliente Independiente²⁵ (Mayor a 21 años):

- 6 meses de boletas de honorario ó 6 últimos IVA (en el caso de ser empresario).
- 2 ultimas declaraciones anuales a la renta.
- Comprobante de domicilio o certificado de residencia entregada por carabineros, las cuales no superen los 30 días de antigüedad.
- Carnet de identidad vigente.

8. Dueña de casa (solo para mujeres mayor a 18 años):

- Carnet de identidad de Esposo ó cónyuge.
- Carnet de identidad del solicitante
- Comprobante de domicilio o certificado de residencia entregada por carabineros, las cuales no superen los 30 días de antigüedad de esposo ó cónyuge.
- Comprobante de domicilio o certificado de residencia entregada por carabineros, las cuales no superen los 30 días de antigüedad de Solicitante.

Se debe tomar en cuenta que para todo consulta de la cuenta y procedimiento comercial, para efectos legales se solicitara al cliente como documento único su Cedula de identidad vigente y se dejara una fotocopia de está en el caso de ser necesario para posibles solicitudes que el cliente haga de forma voluntaria como:

²⁵ Cuya fuente de ingreso corresponda a ser dueño de empresa o trabajar bajo condición de Boletas de honorario.

1. Renovación de Tarjeta crediticia y creaciones de adicionales a la cuenta.
2. Refinanciamiento de deuda.
3. Aclaraciones de Dicom²⁶.
4. Casos de desconocimientos de compra, fraudes ó clonaciones de tarjeta: exigiendo además un documento donde se haga una declaración del titular del desconocimiento de la transacción específica, firmada 6 veces, para una pericia caligráfica al momento de que la empresa entregue copia del comprobante de transacción crediticia firmada por quien haya realizado la compra, y el cliente en ese momento acepte o reniegue de la firma en el comprobante.
5. Activar Seguro desgravamen²⁷.
6. Ingresos de pagos: que no hayan sido cargados a la cuenta por alguna falla sistémica o error de digitación por parte de el personal encargado de depositar el dinero en su cuenta de crédito, además la cedula se solicitara de manera primordial con el comprobante de pago, cabe destacar que el personal administrativo de Tarjetas Más, jamás tendrán acceso a realizar transacción alguna de el cliente y su dinero, para estos casos existe personal especializado en módulos de pagos.

Es de suma importancia señalar que toda documentación solicitada para efectos legales es enviada luego de concluir el procedimiento solicitado a destrucción por parte

²⁶ Sistema de información de deudas en sistema financiero y comercial

²⁷ Seguro que cubre la deuda total de la tarjeta en caso de fallecimiento del cliente titular.

de la empresa, ahora para ciertos casos específicos como lo son los documentos de pago o contratos realizados entre empresa – cliente son archivadas y guardadas por una empresa externa contratada con este fin por la empresa Cencosud S. A., llamada Iron Mountain, con sede en Santiago de Chile, haciendo cumplimiento a políticas internas de la empresa de guardar estos documentos por un mínimo de 5 años, para cualquier auditoría interna o externa que pudiese realizarse por la misma empresa u otro organismo gubernamental²⁸ relacionados a este giro.

Con lo expuesto en anterioridad se ha demostrado algunos procedimientos administrativos propios del departamento de créditos de esta empresa y a continuación se establecerá los procedimientos de cercanía al cliente que van en búsqueda de una mejor relación entre la empresa y su consumidor, el cual es el centro de toda actividad realizada, el fin siempre será la satisfacción en la atención y la entrega de calidad en los servicios entregados, no se debe de olvidar que los servicios de esta área son intangibles²⁹ y como tal son difíciles de cuantificar para el cliente, más que estar presentes en sus mentes como una atención de calidad, rápida dedicada, clara y oportuna, términos que serán ocupados en más de una vez en este informe.

²⁸ Súper Intendencia de Valores y Seguros, Contraloría general de la República, Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC).

²⁹ Servicios Financieros en entrega de créditos y gestión en cuentas crediticias.

IV. “DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN”

1. Fidelización al cliente

En la relación empresa – cliente, se manifiesta un grado de proximidad, de la cual dependerá la futura cercanía, donde cada cliente transmite su experiencia del servicio a su círculo cercano, influyendo directamente en sus hábitos de compra en la empresa, es por esto que la empresa profesionaliza y actualiza cada vez con más atención la calidad entregada en el servicio, gestionando con mayor eficiencia factores relevantes que se mencionaran más adelante, buscando una relación basada en el beneficio mutuo.

Hoy, todos aspiran a superar a la competencia, retener a los clientes y al mismo tiempo atraer a clientes nuevos. Para alcanzar ese objetivo y equipar a las empresas con ventajas competitivas de efecto prolongado, es necesario contar con información precisa acerca del nivel de calidad del servicio que se está entregando. Para ello se debe establecer una brecha entre las expectativas de los clientes y el servicio que estos reciban y su diferencia será el servicio que ellos realmente están recibiendo.

El mecanismo utilizado para conocer el grado de satisfacción es a través de un modelo de seguimiento llamado “Tracking de calidad” realizado por una empresa de servicios externa a Cencosud S. A. llamada Praxis S. A.³⁰

Los resultados expuestos se obtienen en base a una muestra móvil, es decir, se consideran las mediciones de clientes atendidos en 4 periodos trimestrales al año.

³⁰

www.praxis.cl

Los procesos evaluados corresponden a la apertura de la tarjeta de crédito, emisión de estado de cuenta, aumento de cupo, modificaciones de datos y cancelación anticipada o repactación de cuotas que son prestados en los servicios de atención cliente a nivel nacional de la tarjeta.

La siguiente información corresponde a fuentes de extrema confidencialidad de la empresa y muestra los resultados alcanzados por los servicios financieros de Tarjetas Más en el 4º trimestre del año 2007 de Tracking de calidad³¹.

1. Metodología

Objetivo

- Monitorear la satisfacción de los clientes en relación a las principales transacciones realizadas con la tarjeta Jumbo Más.
- Determinar estándares de servicio.
- Evaluar el impacto de las acciones comerciales tomadas por la compañía en el tiempo.
- Detectar oportunidades y/o brechas no cubiertas por la actual propuesta de valor.

³¹ Termino utilizado en seguimiento de la entrega de calidad de servicio.

Grupo objetivo

- Clientes activos de Tarjetas Más³² que hayan experimentado alguna de las siguientes transacciones en el área de servicio al cliente respectivo:

1. Apertura tarjeta de crédito
2. Emisión estado de cuenta
3. Aumento de cupo
4. Modificación de datos
5. Cancelación anticipada o repactación de cuotas

Metodología de terreno

- Encuestas Telefónicas.
- Cuestionario semi-estructurado.

Fecha de terreno

- La medición se realizará en un plazo de 15 días, correspondientes a clientes que efectuaron transacciones en el mes anterior a la toma de la muestra.

Muestra.

- Criterio de varianza máxima y un intervalo de 95% de confianza.

³²

Para este caso se consideran Tarjeta Jumbo Más y Más Easy.

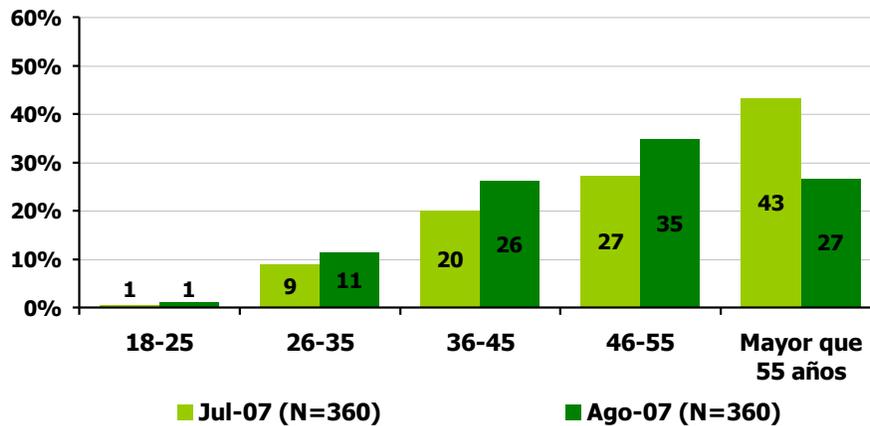
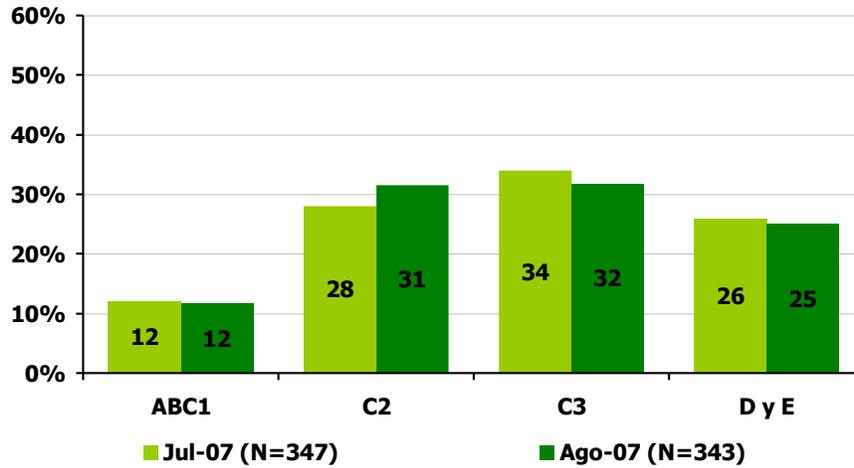
	Muestra por transacción	Error por transacción
Apertura	125	8.7%
Emisión Estado Cuenta	12	28.0%
Aumento de Cupo	27	18.0%
Modificación de datos	84	10.5%
Cancelación	112	8.9%

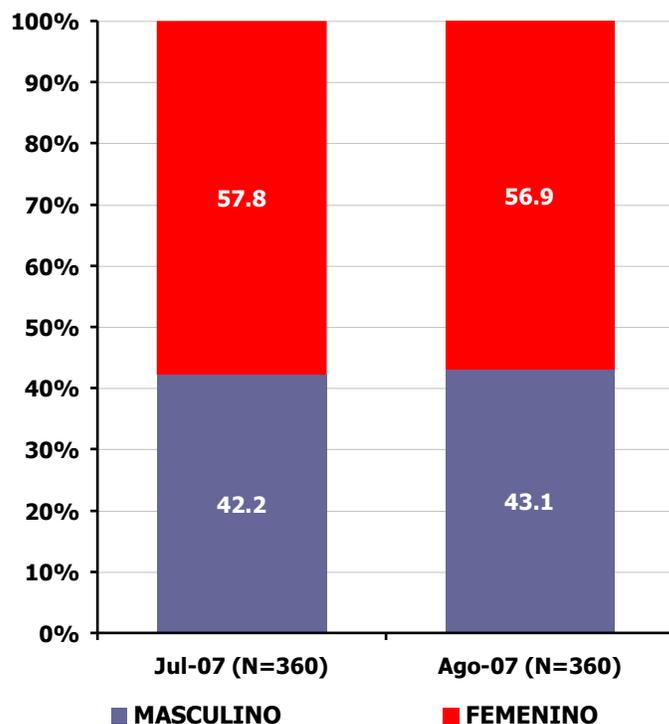
Distribución zonal de sucursales

ZONA	SUCURSAL	MUESTRA	ERROR
NORTE	Antofagasta	94	10.0%
	Copiapó		
	La Serena		
	Valparaíso		
	Viña del Mar		
CENTRO	El Llano	84	10.6%
	La Dehesa		
	La Florida		
	La Reina		
	Maipú		
	Kennedy		
	Quilin		
	La Dehesa		
CENTRO SUR	Chillán	96	10.5%
	Curicó		
	Linares		
	Rancagua		
	Talca		
SUR	Los Ángeles	85	10.5%
	Osorno		
	Puerto Montt		
	Temuco		

2. Características de la muestra y desempeño general.

- ¿Cuál es la composición de la muestra?

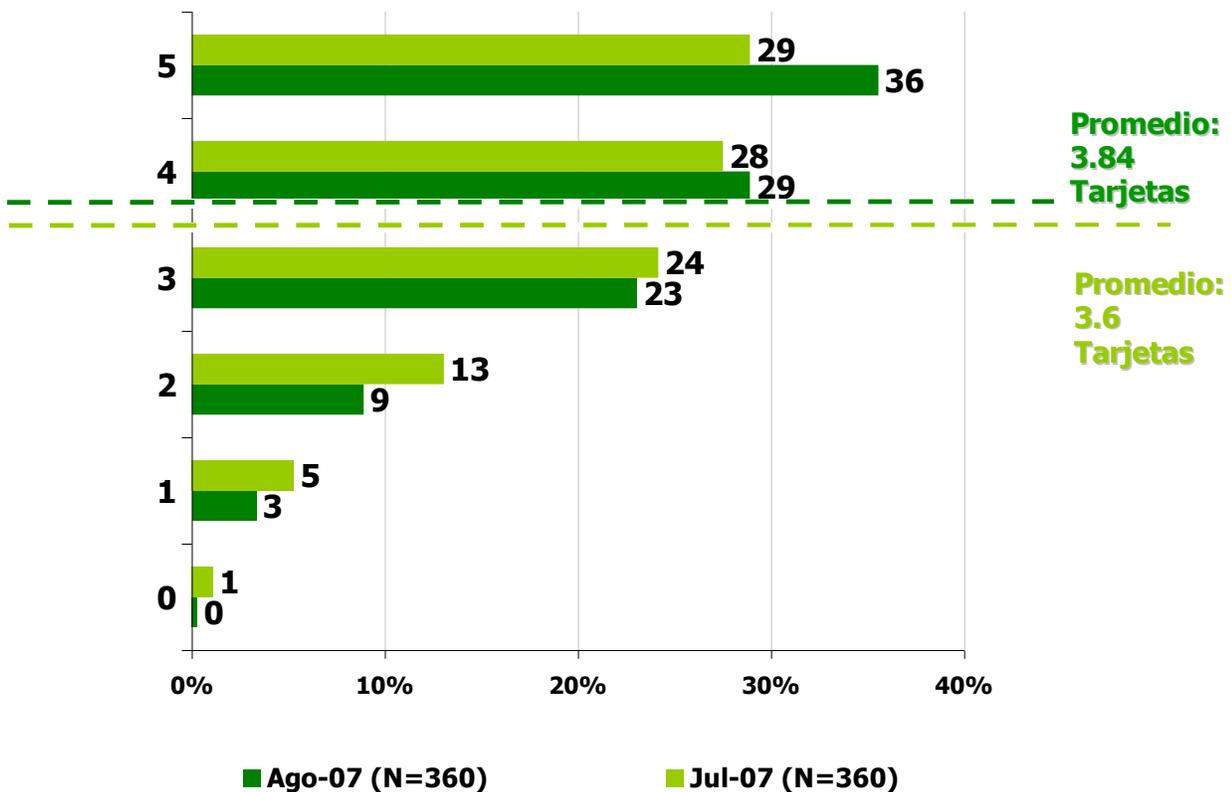




No se observan diferencias relevantes por género (diferenciados en color rojo y azul) y nivel socioeconómico en relación a la medición anterior (diferenciados en color verde claro y verde oscuro), en tanto que para la edad se observan diferencias en los tramos de 46 a 55 y mayores de 55 años.

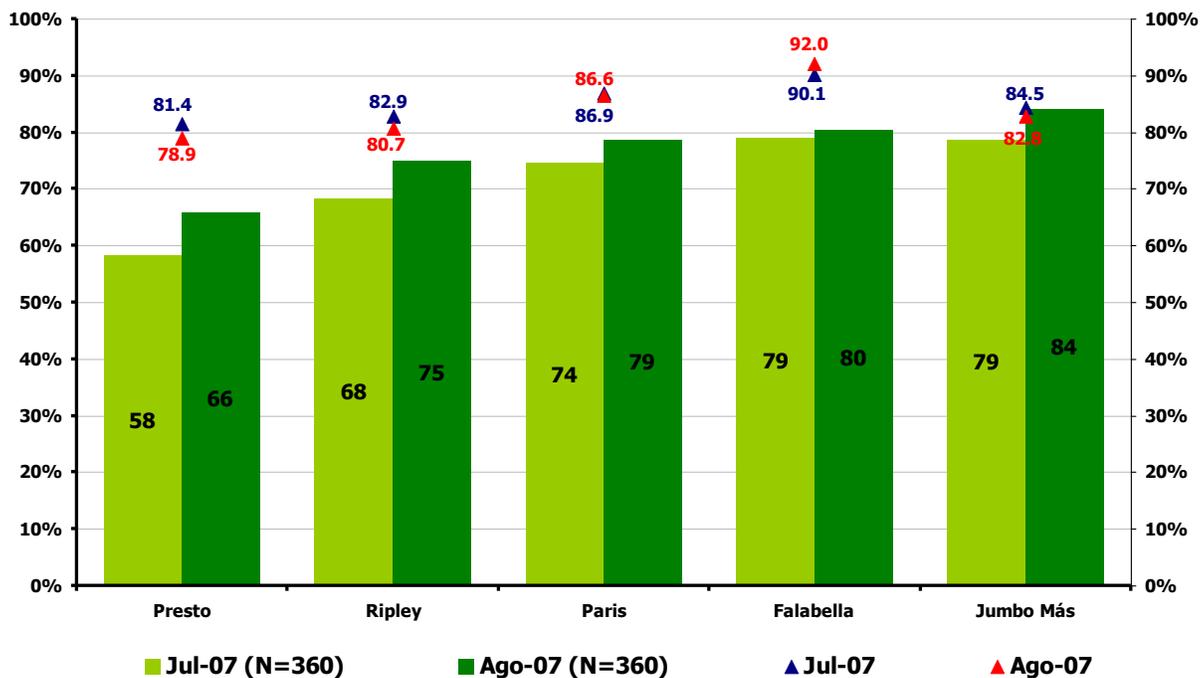
- Número de tarjetas que posee cada cliente* (distribución porcentual)

(*) La tenencia de tarjetas considera las tiendas Ripley, Falabella, Líder, Paris y Jumbo



Los clientes de la Tarjeta Jumbo Más a través del canal Easy, presentan una tenencia promedio de 4 tarjetas.

- Tenencia y utilización de tarjetas.

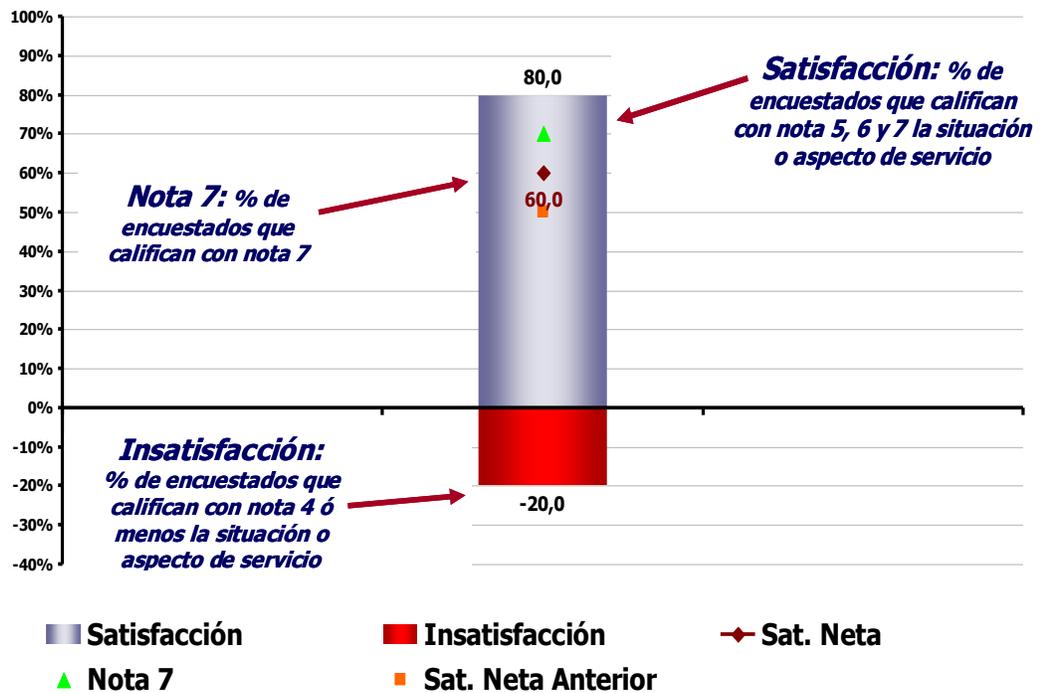


Mientras que Falabella presenta los mayores porcentajes de uso.

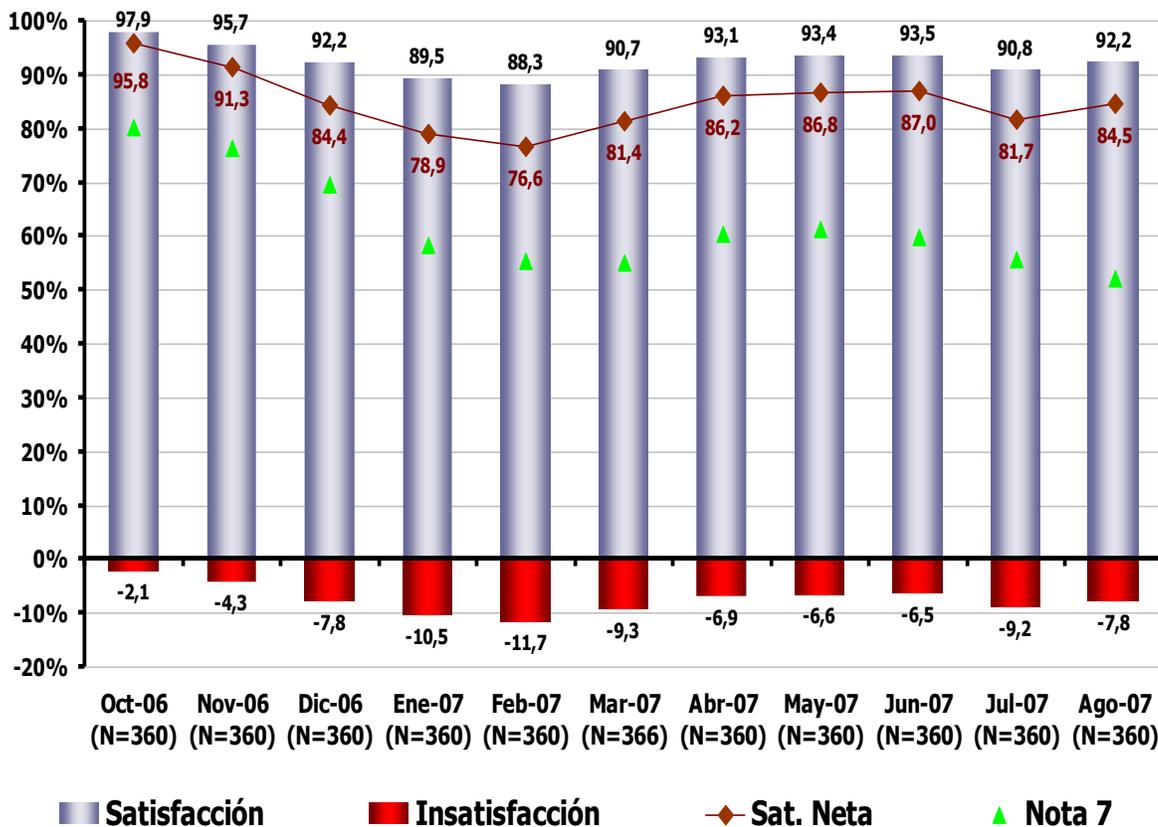
(*) Las tasas de uso son calculados entre los clientes que poseen cada una de las tarjetas

¿Como se esta cumpliendo con las expectativas del cliente?

- Representación grafica de satisfacción, insatisfacción y satisfacción neta.

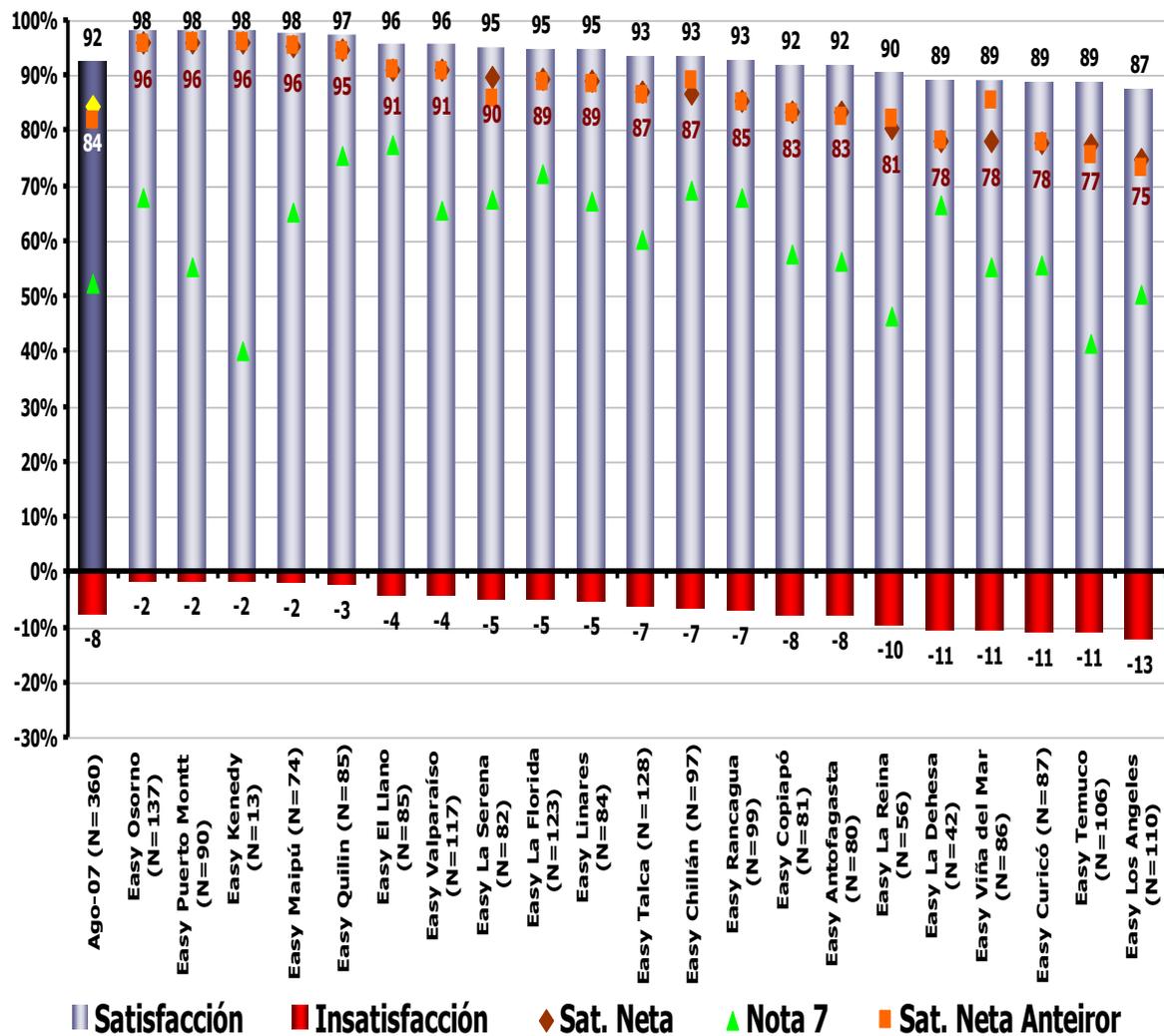


- Satisfacción Servicio Atención Cliente



* Los valores de la muestra se encuentran ponderados y difieren de la muestra real.

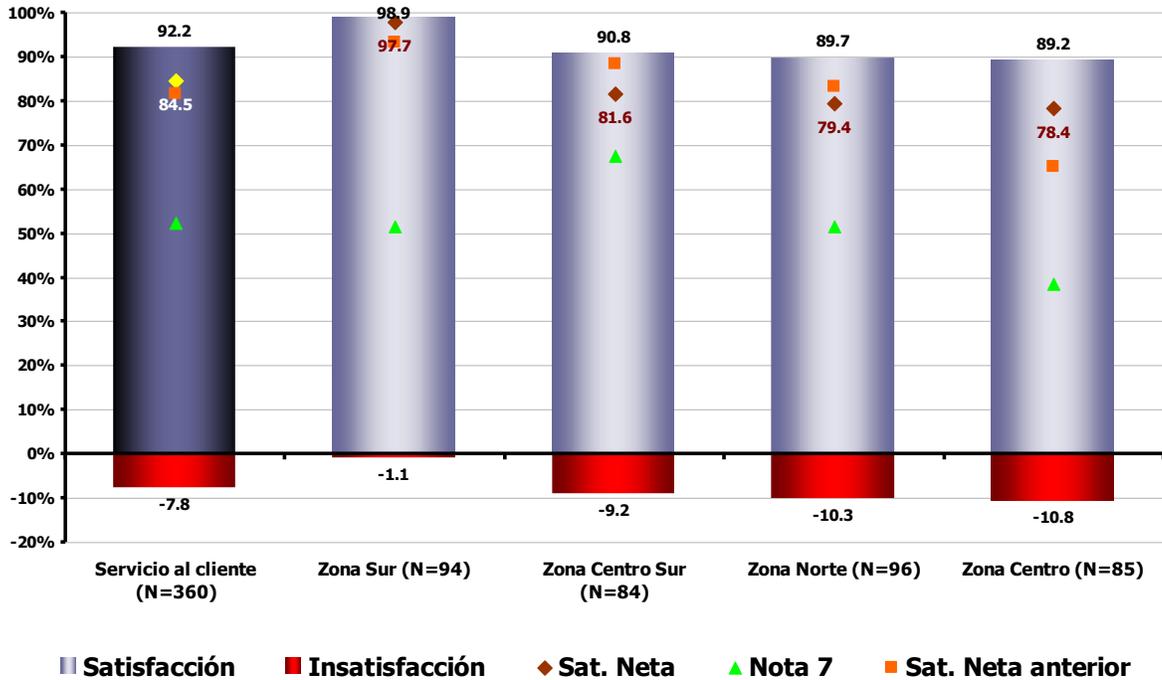
- Satisfacción Servicio atención cliente, según sucursal muestra acumulada agosto 2006 –agosto 2007



La sucursal con una menor evaluación del servicio corresponde a Easy Los Ángeles, no se observan diferencia respecto a la medición anterior.

*Los valores de la muestra se encuentran ponderados y difieren de la muestra real.

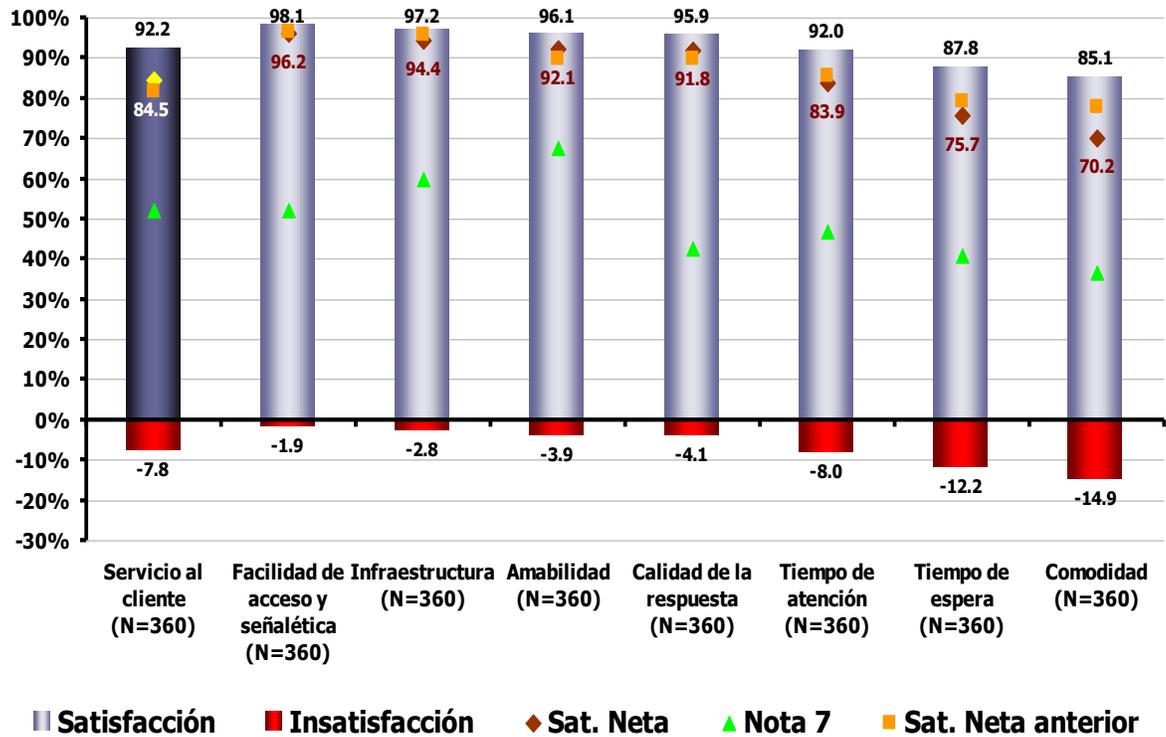
- Satisfacción Servicio atención cliente Jumbo Más, según zona



La zona con la mayor evaluación del servicio corresponden a la Zona Sur, no se observan diferencias respecto a la medición anterior.

* Los valores de la muestra se encuentran ponderados y difieren de la muestra real.

- Servicio atención cliente y atributos

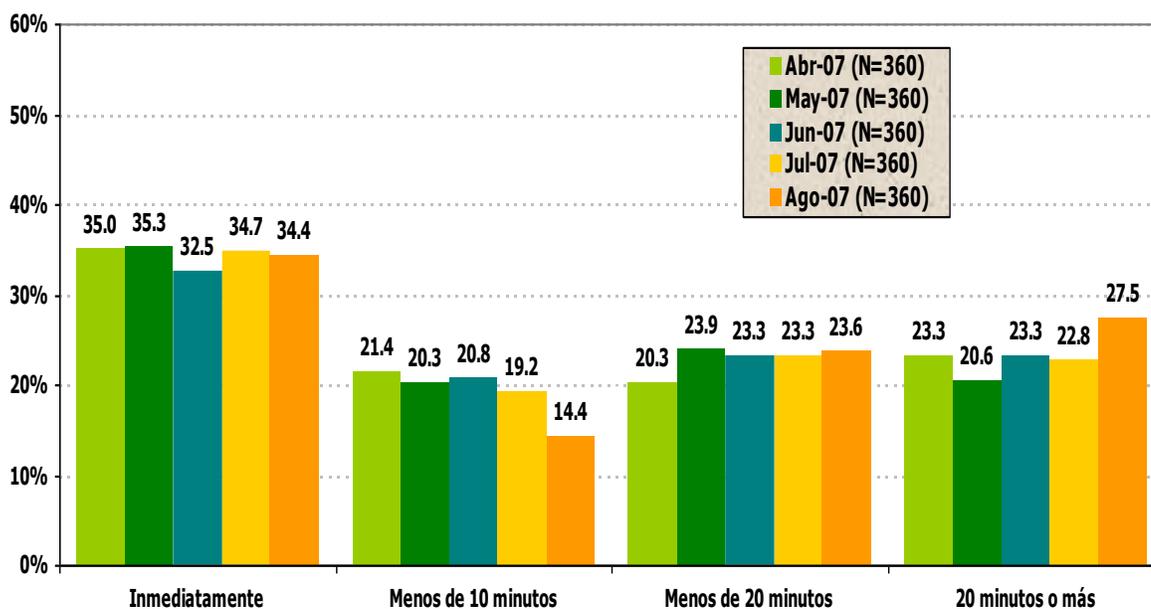


La comodidad del lugar y el tiempo de espera son los atributos peor evaluados. El atributo que mejor explica la evaluación del servicio corresponde a la amabilidad de la persona que lo atendió.

* Los valores de la muestra se encuentran ponderados y difieren de la muestra real.

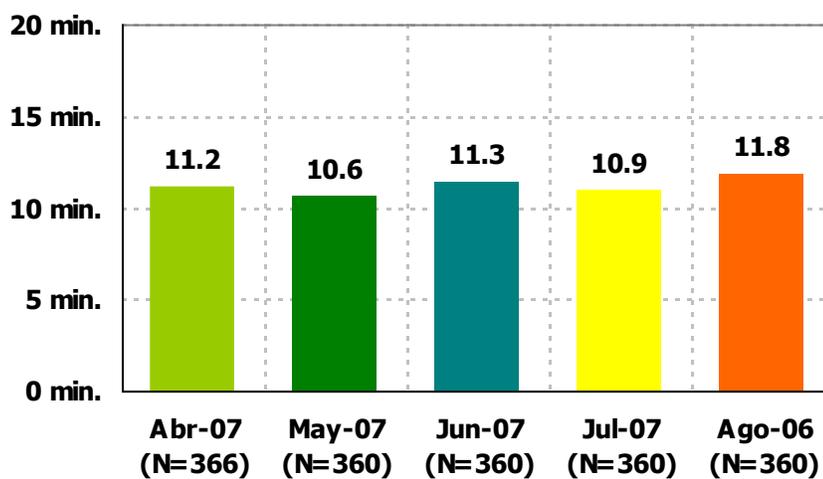
- Tiempo de espera para ser atendido

Tiempo de espera

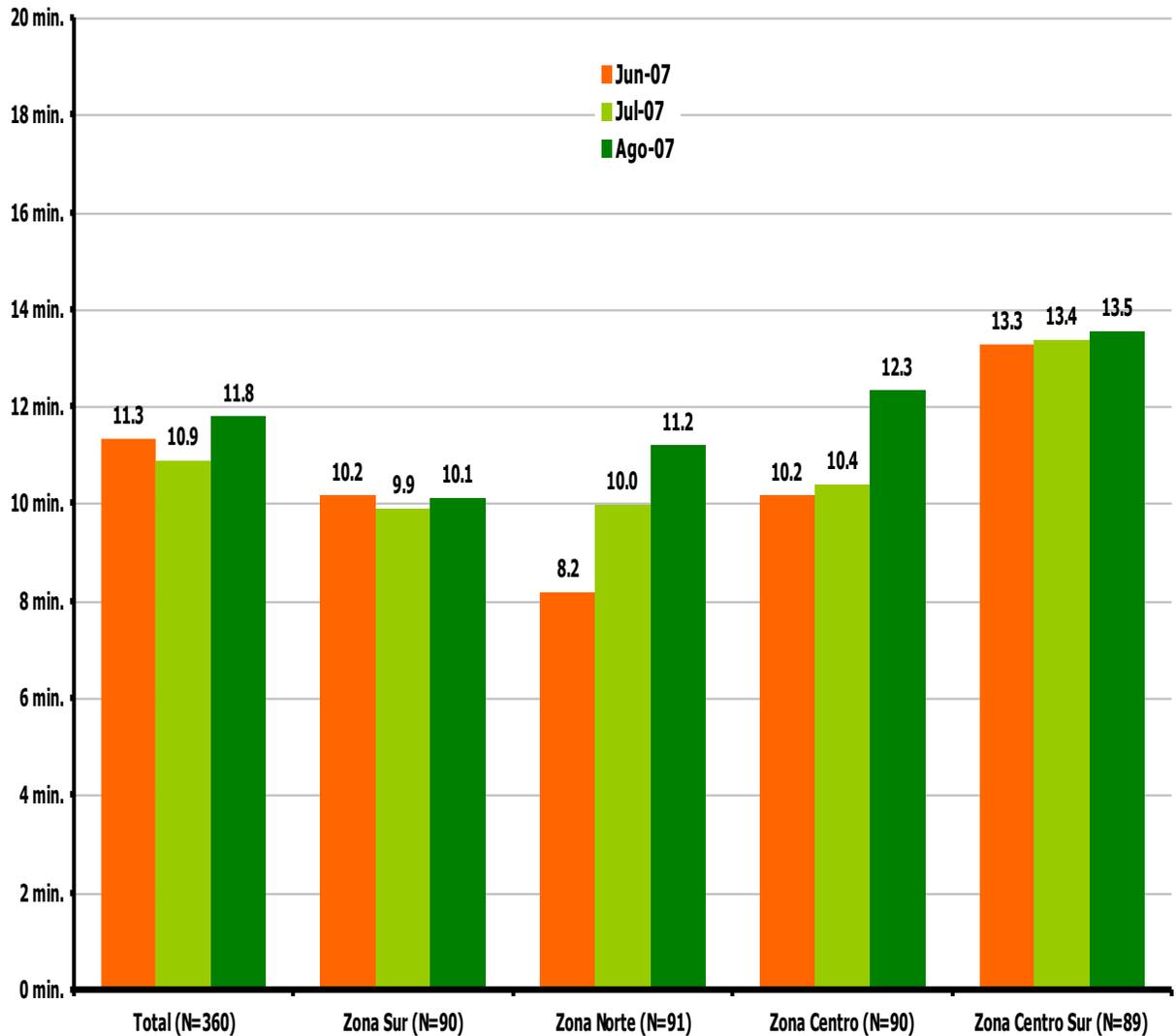


Estándar: Menos de 10 minutos.

Tiempo de espera promedio (minutos)

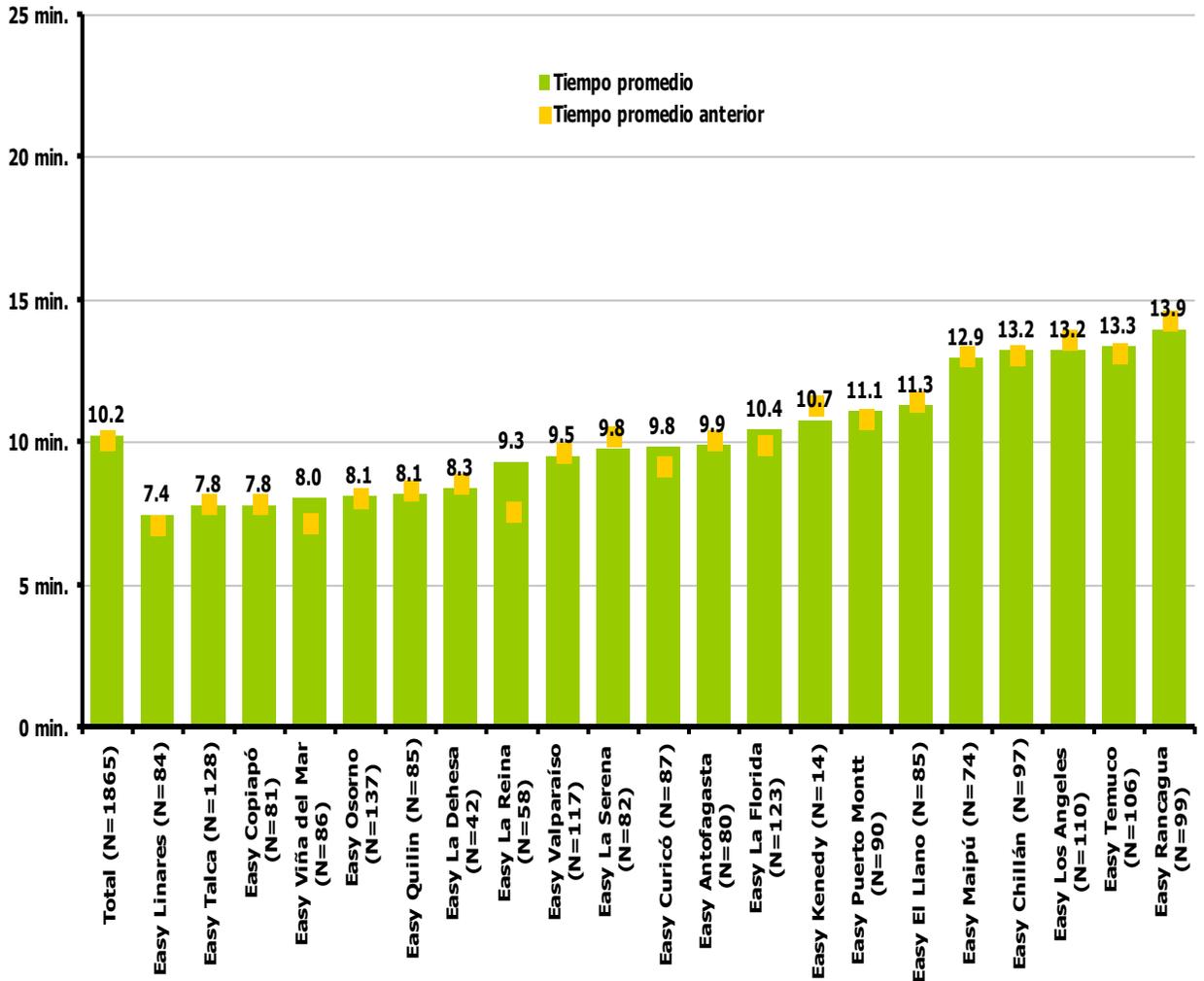


- Tiempo promedio de espera para ser atendido, según zona



Se observa variabilidad en los tiempos de espera promedio entre las distintas zonas. La que posee mayor tiempo es la Zona Centro Sur, con un promedio de 13 minutos.

- Tiempo promedio de espera para ser atendido, según sucursal muestra acumulada agosto 2006 – agosto 2007.

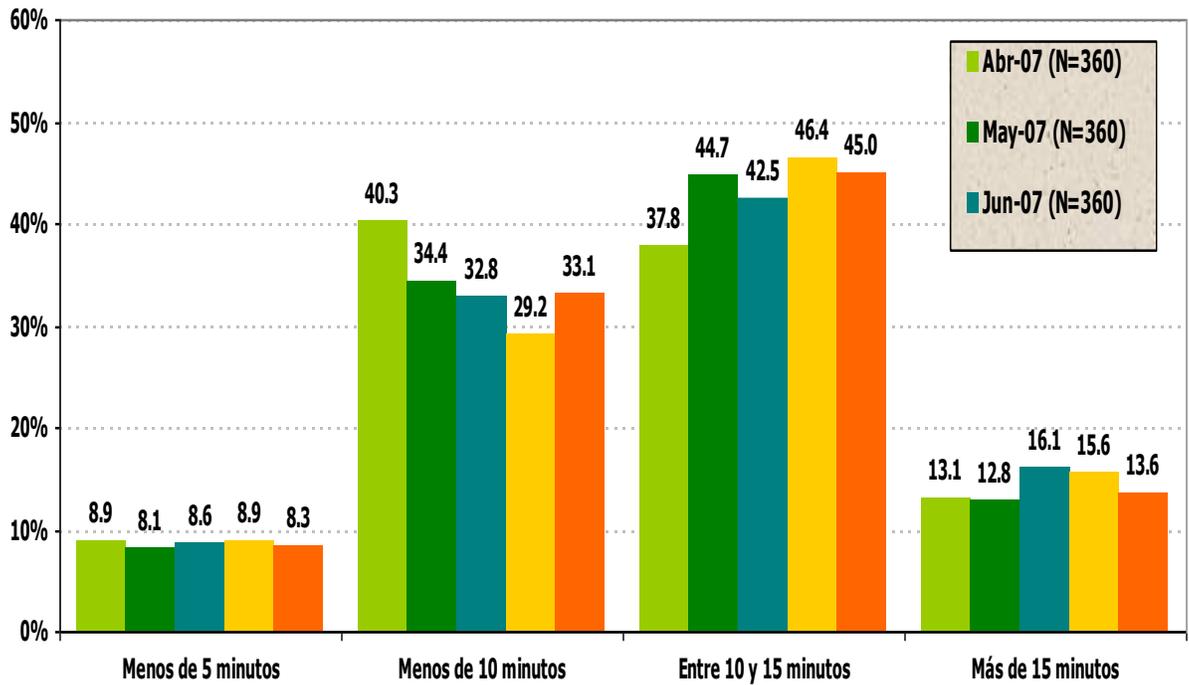


La sucursal con los menores tiempos de espera es Easy Linares.

*En dichas sucursales se presenta muestra acumulada de tres meses de forma que los errores muestrales sean comparables entre sucursales.

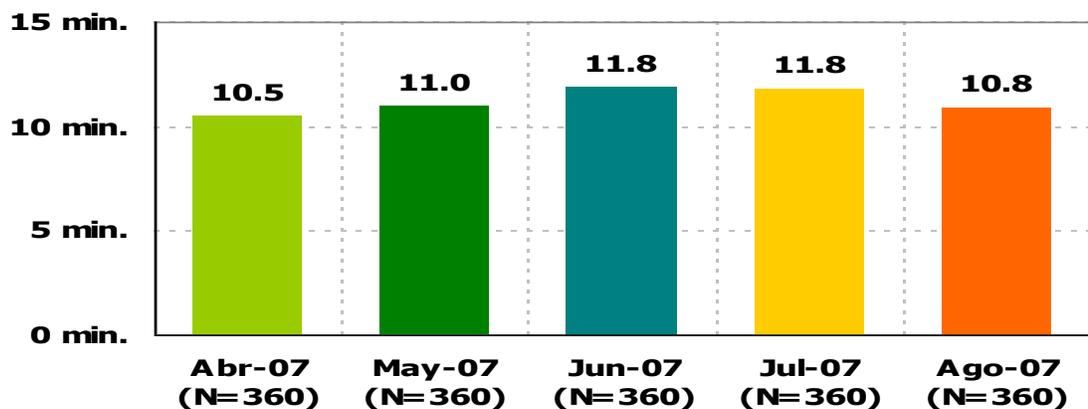
- Tiempo que duró la atención.

Tiempo que duró la atención

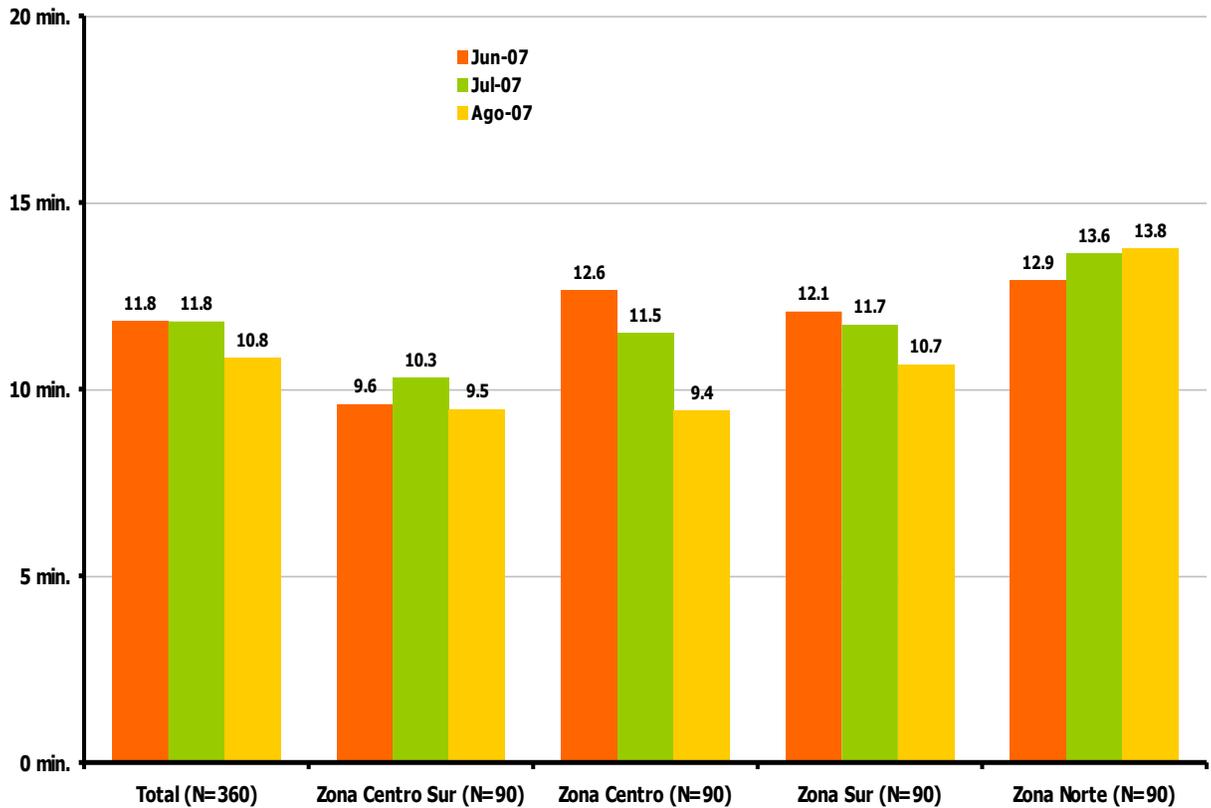


Estándar: Menos de 10 minutos.

Tiempo de atención promedio (minutos)

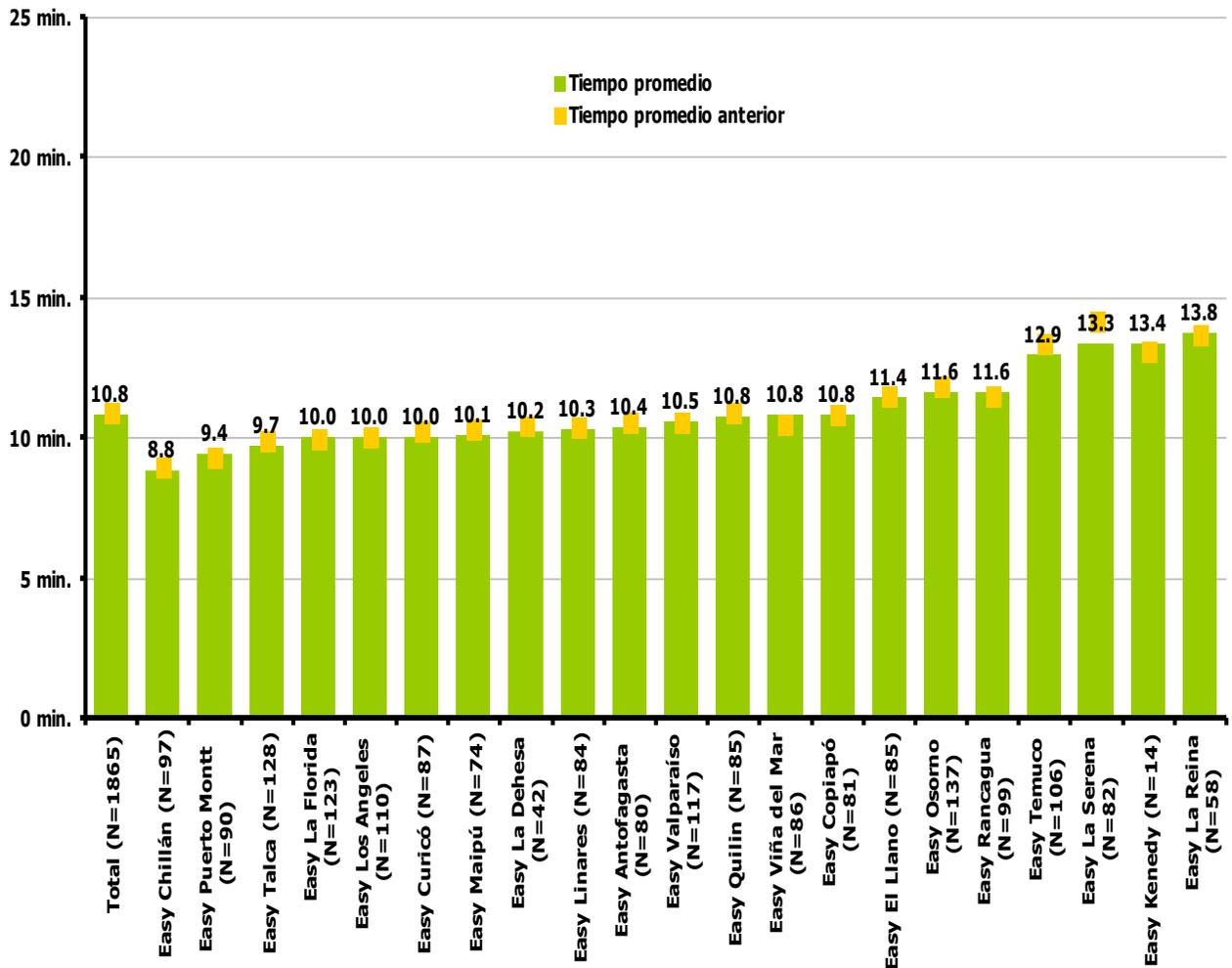


- Tiempo promedio que duró la atención, Tarjeta Jumbo Más según sucursal.



Se observa escasa variabilidad en los tiempos de atención promedio entre las distintas zonas. Se muestra la zona norte con los mayores tiempos, con un promedio de 14 minutos.

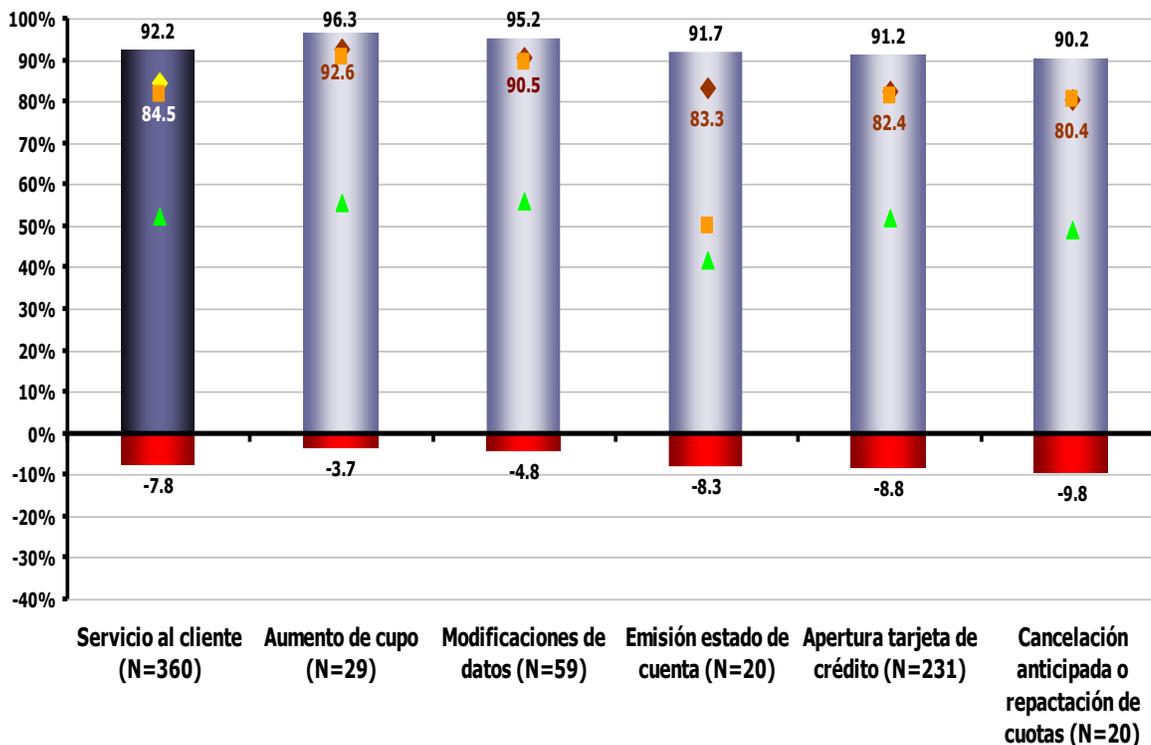
- Tiempo promedio de espera para ser atendido, según sucursal muestra acumulada agosto 2006 – agosto 2007.



La sucursal con los menores tiempos de espera es Easy Chillán.

*En dichas sucursales se presenta muestra acumulada de tres meses de forma que los errores muestrales sean comparables entre sucursales.

- Servicio al Cliente tarjeta Jumbo Más, según transacción efectuada



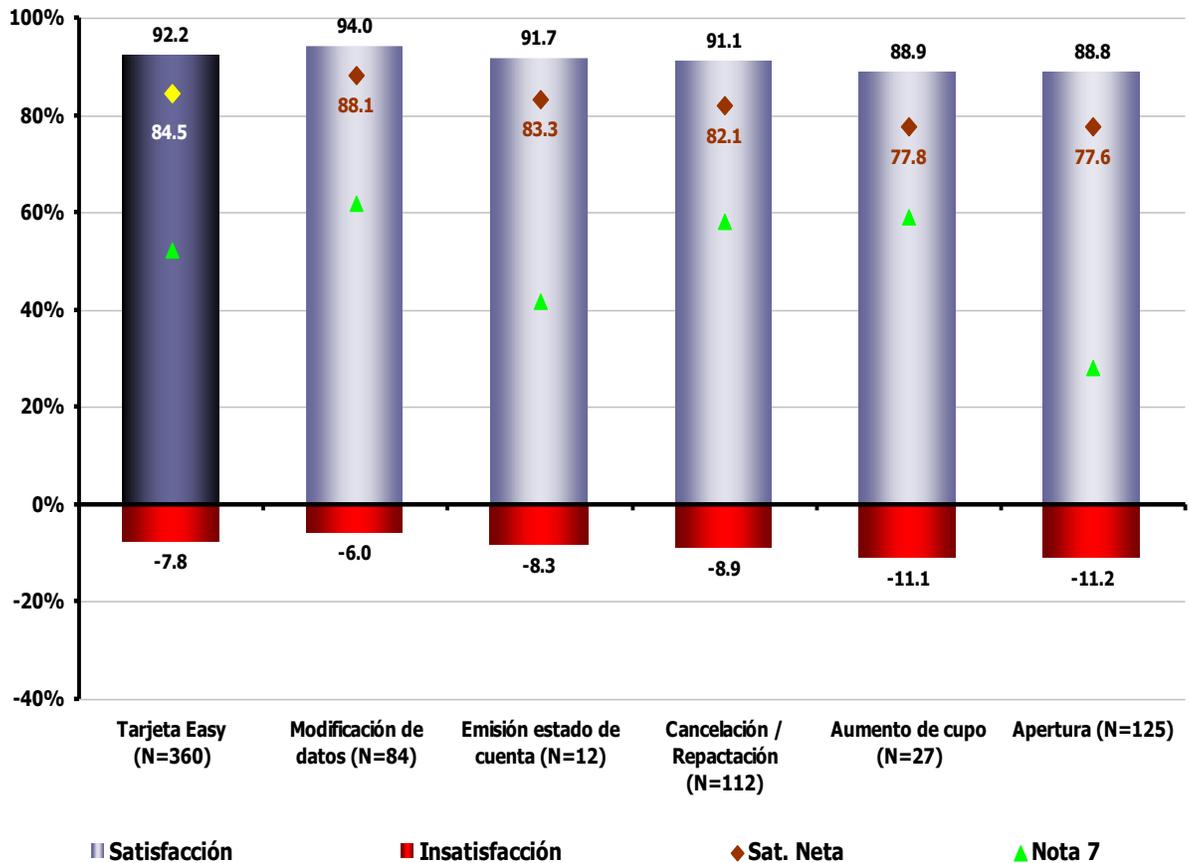
■ Satisfacción ■ Insatisfacción ◆ Sat. Neta ▲ Nota 7 ■ Sat. Neta anterior

No se observan diferencias en la evaluación del servicio al cliente de acuerdo a la transacción efectuada, como tampoco en relación a la medición anterior.

* Los valores de la muestra se encuentran ponderados y difieren de la muestra real.

¿Cómo son evaluadas cada una de las transacciones?

- Satisfacción Transacciones tarjeta de crédito

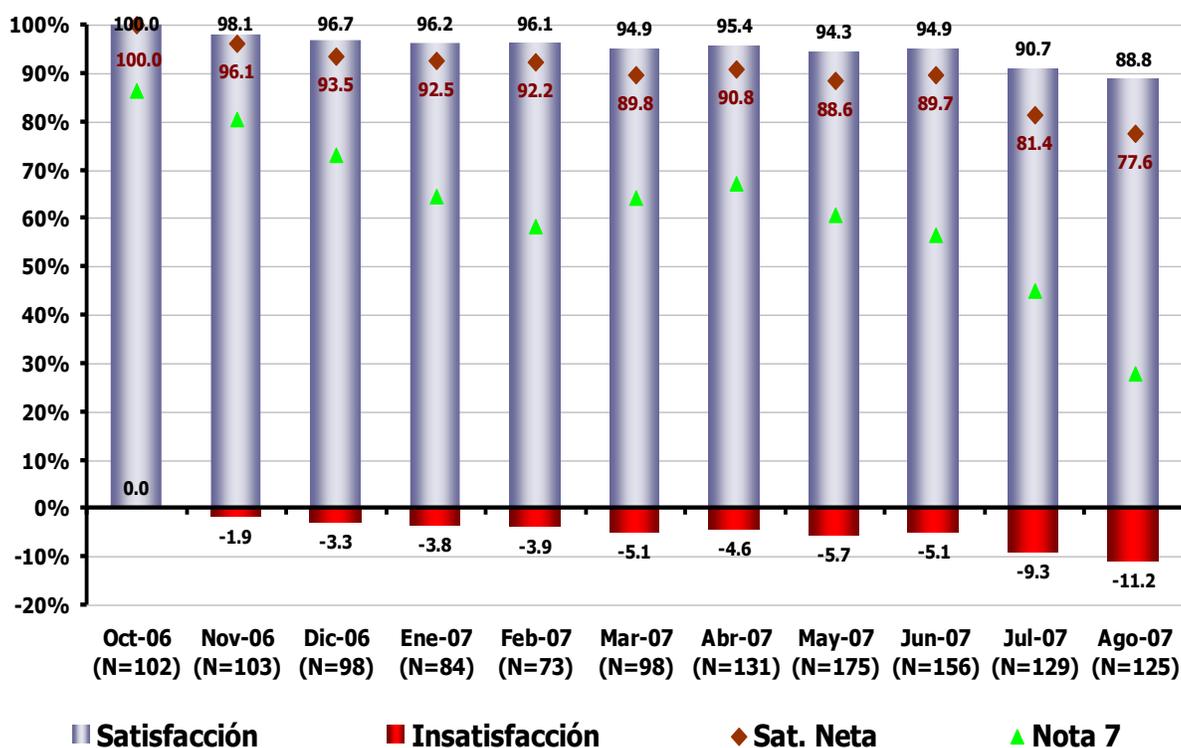


No se observan diferencias en los niveles de satisfacción de los clientes de acuerdo a las transacciones por las que acuden al servicio de atención.

3. Análisis por transacción

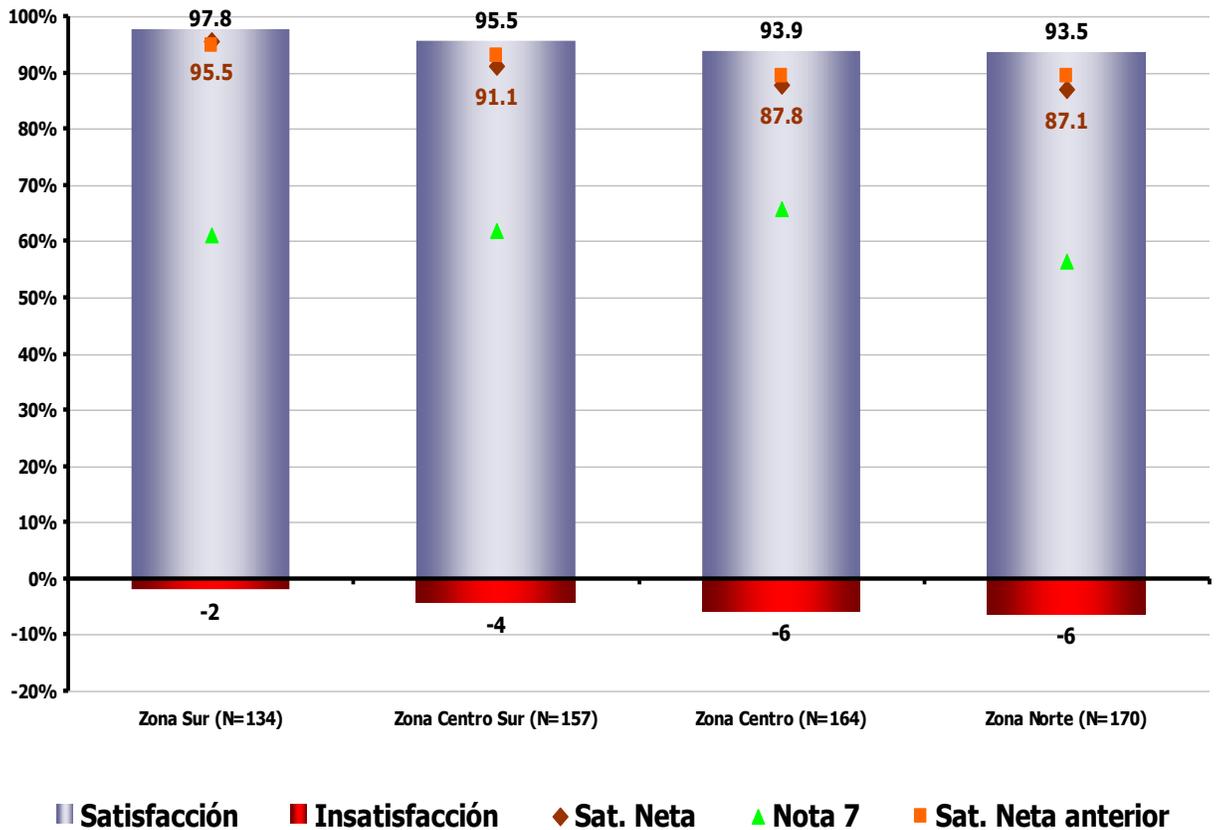
3.1. Apertura de la tarjeta

- Satisfacción Apertura de la tarjeta



No se observan diferencias significativas en los niveles de satisfacción neta respecto a la anterior medición.

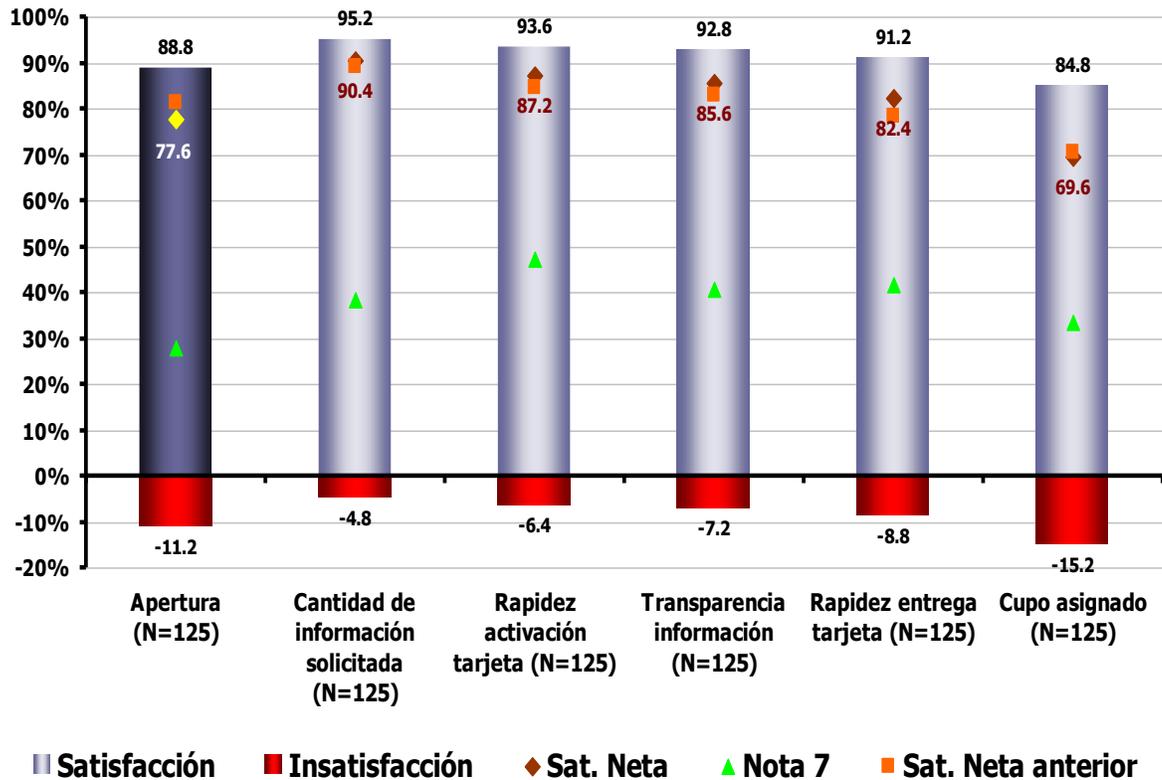
- Satisfacción Apertura de la tarjeta Jumbo Más, según zona muestra acumulada agosto 2006 – agosto 2007.



La Zona Norte presenta los menores niveles de satisfacción neta, mostrando diferencias con la Zona Sur.

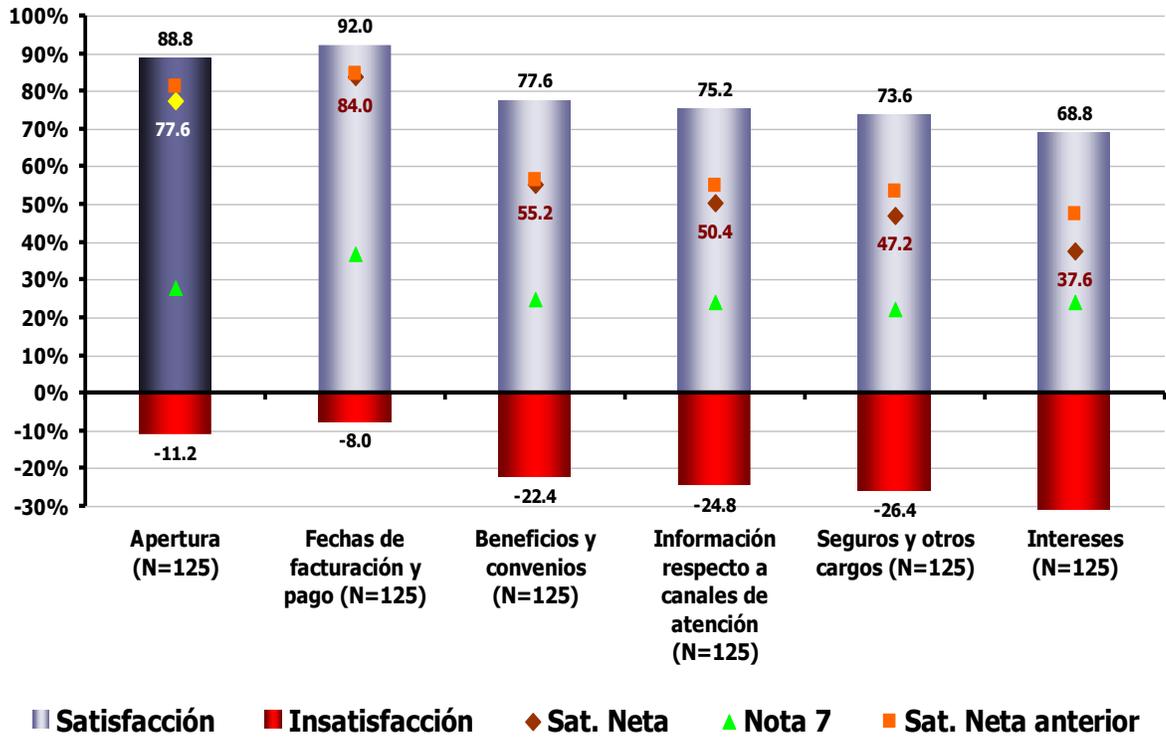
* Los valores de estas zonas se presentan en términos cualitativos ya que los errores muestrales superan el 11%.

- Apertura de la tarjeta y atributos generales.

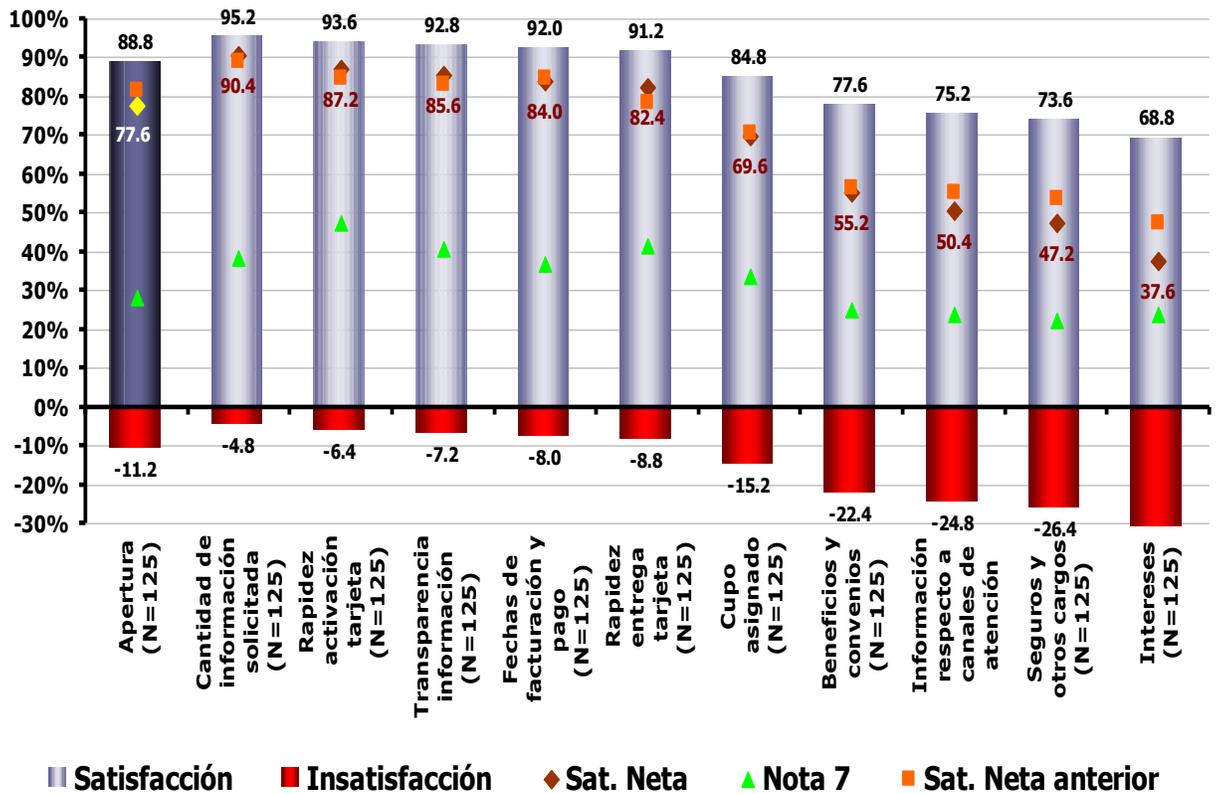


Se observa que el cupo asignado corresponde al atributo de peor evaluación, se observa además que el atributo transparencia de la información de la tarjeta, es la que mejor explica el proceso de apertura.

- Apertura de la tarjeta y atributos de información.

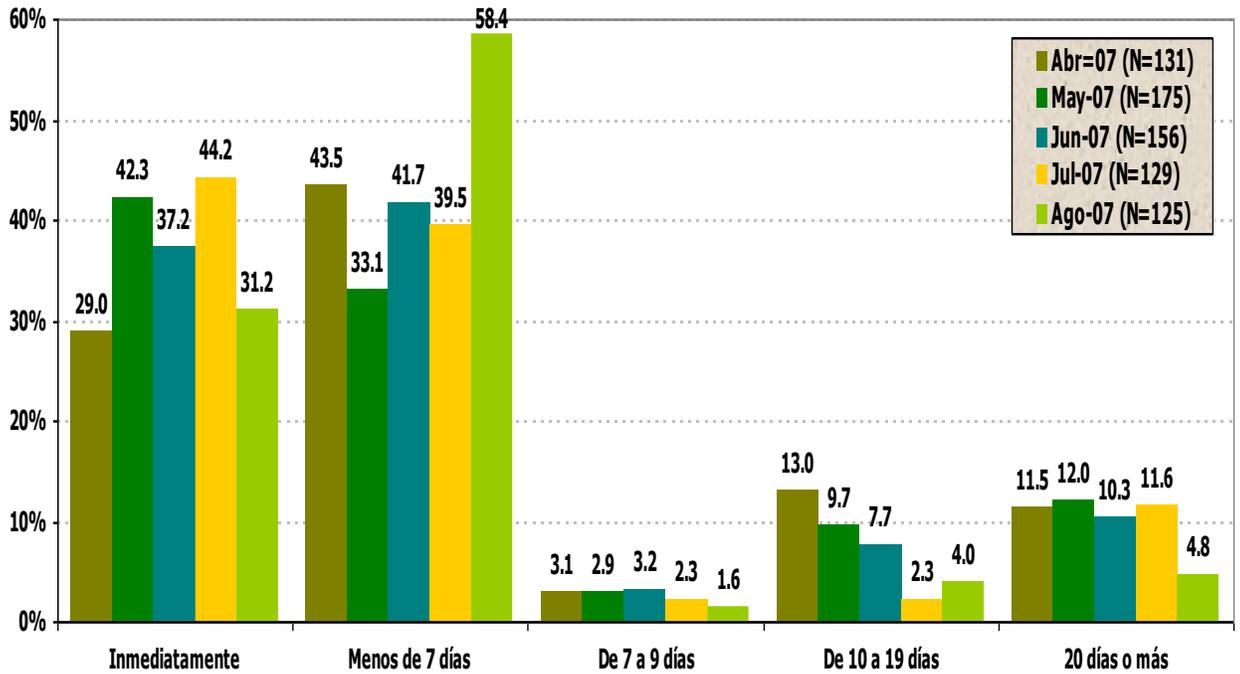


- Apertura de la tarjeta y atributos



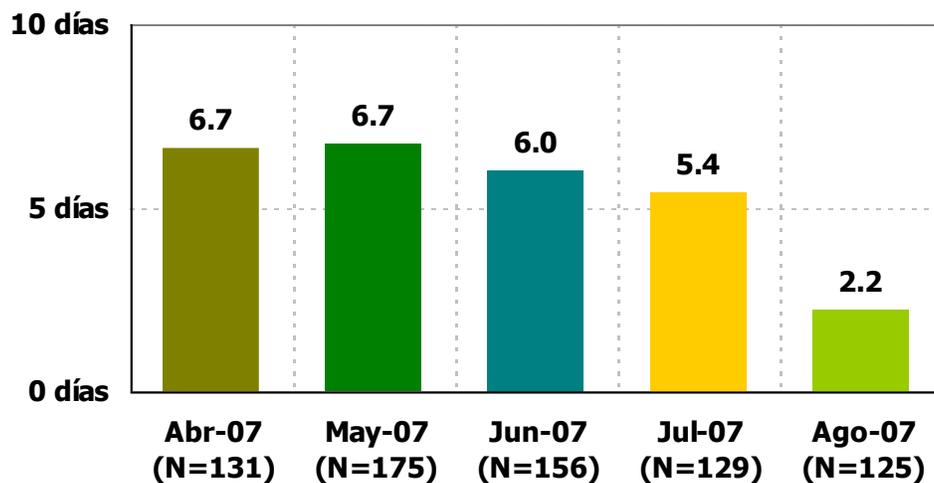
- Tiempo de entrega de tarjeta Jumbo Más.

Tiempo de entrega

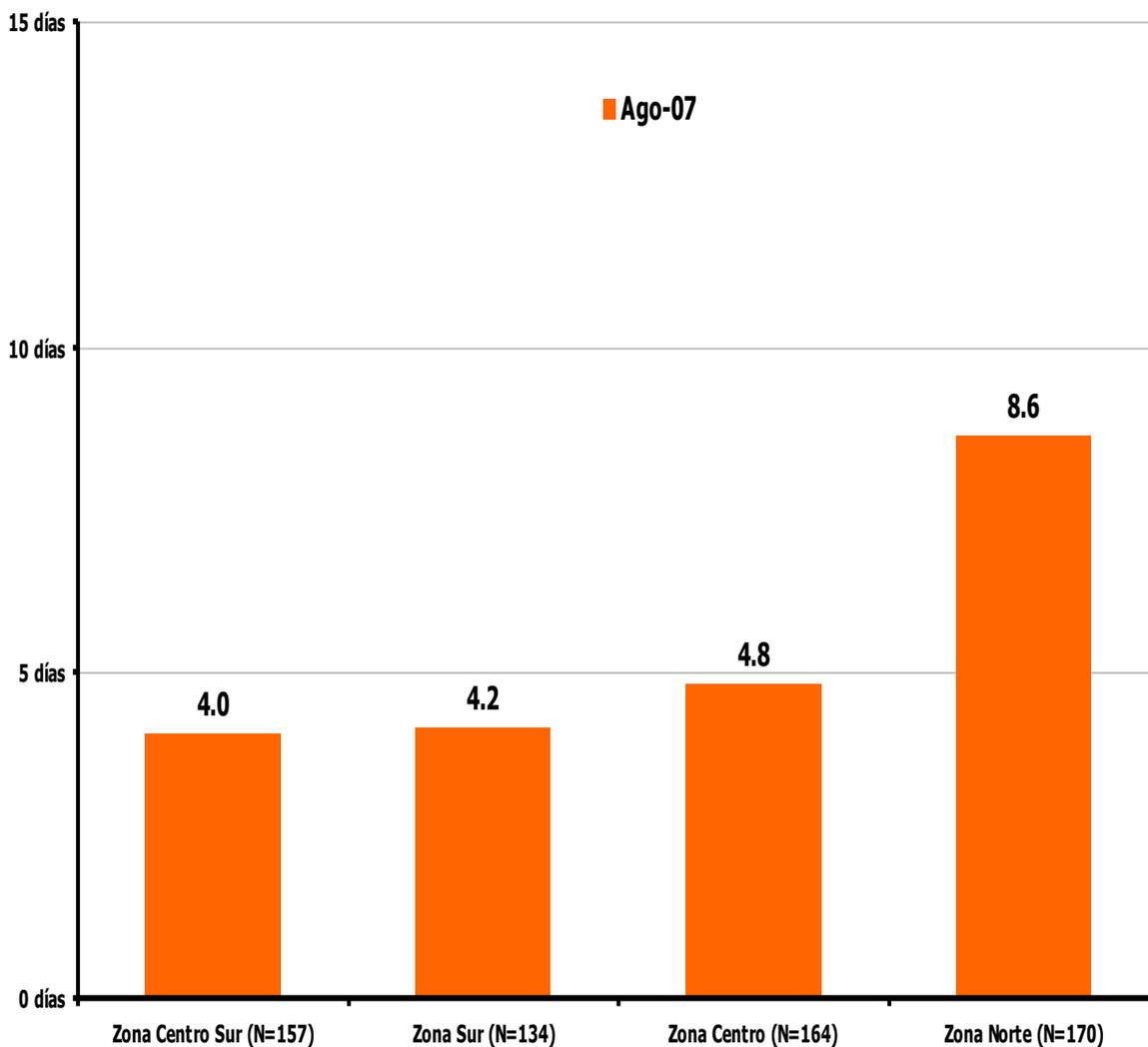


Estándar: Menos de 9 días.

Tiempo entrega promedio (días)



- Tiempo de entrega promedio tarjeta Jumbo Más, según zona muestra acumulada agosto 2006 – agosto 2007

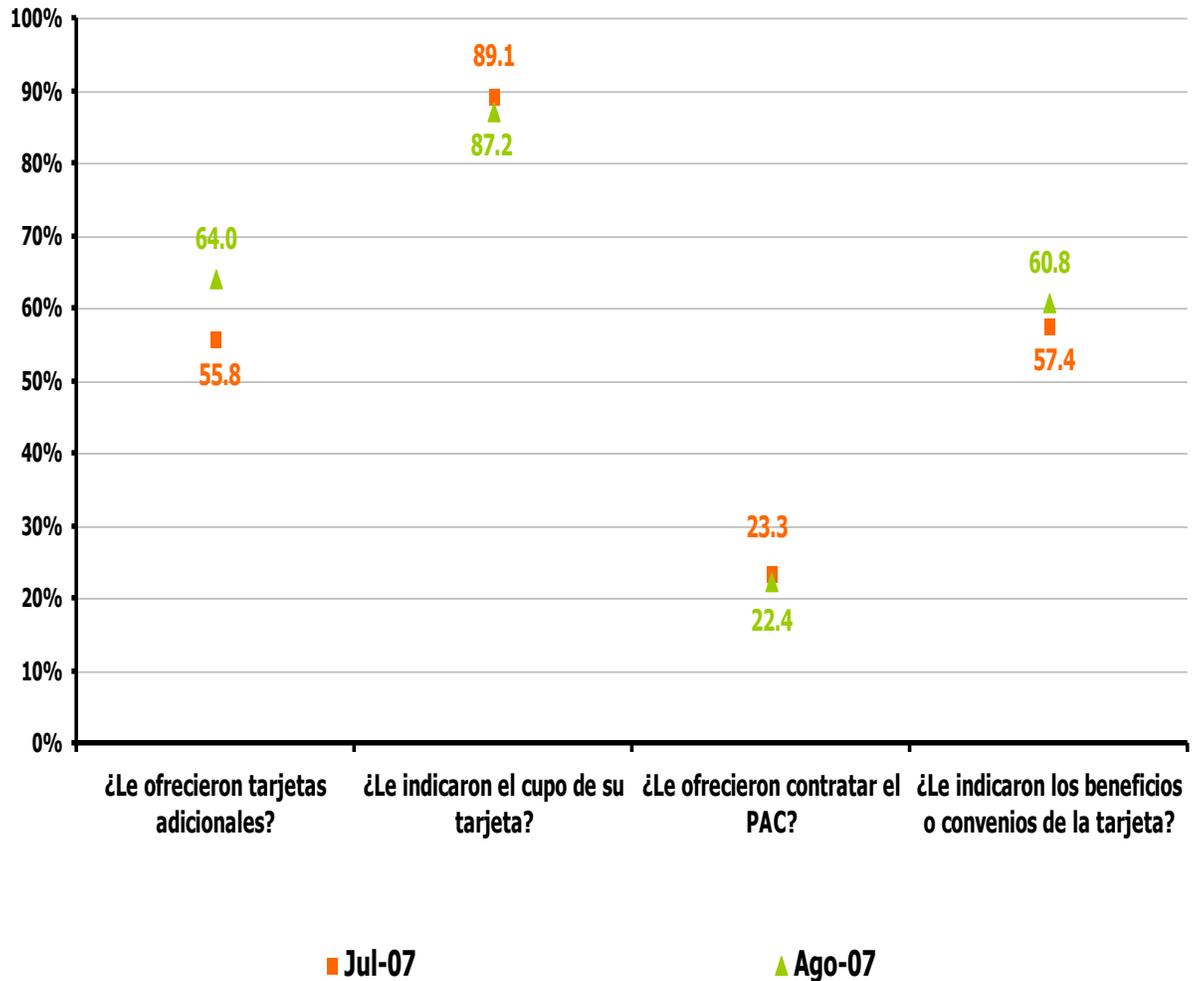


Se observa gran variabilidad en los tiempos de entrega promedio entre las distintas zonas. Se mantiene la zona norte como la que posee los mayores tiempos de entrega.

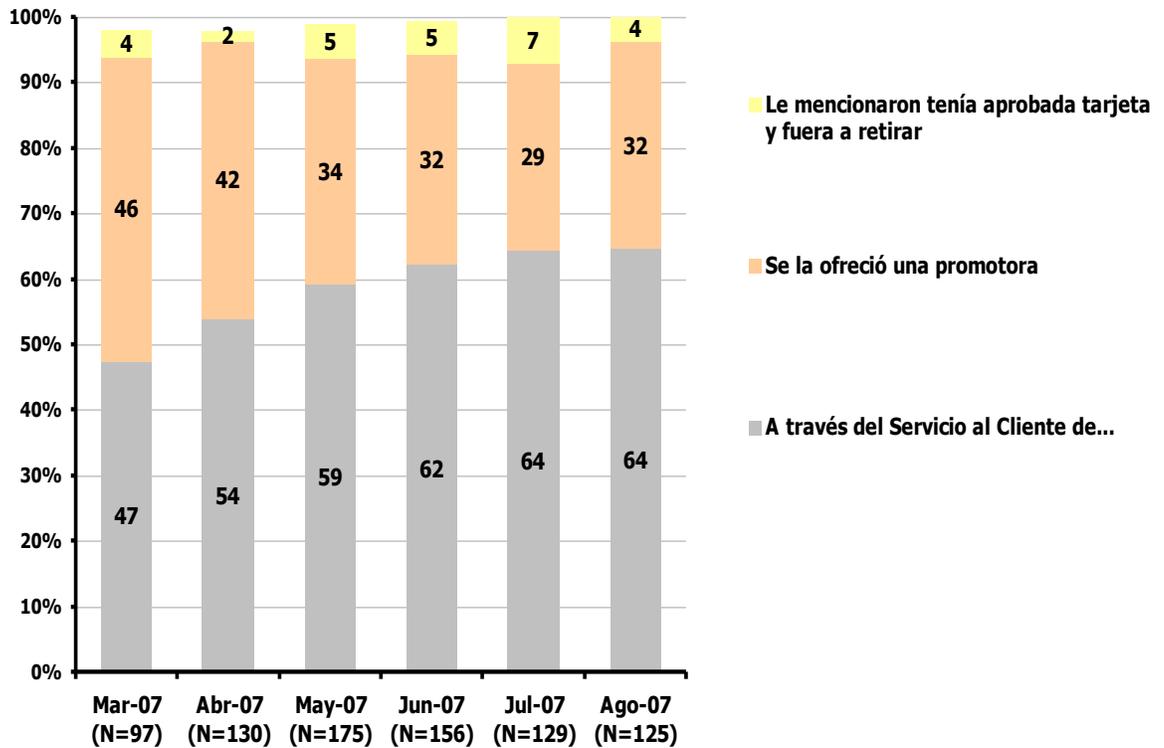
* Los valores de estas zonas se presentan en términos cualitativos ya que los errores muestrales superan el 11%.

- Cumplimiento Protocolos de Atención.

% sí

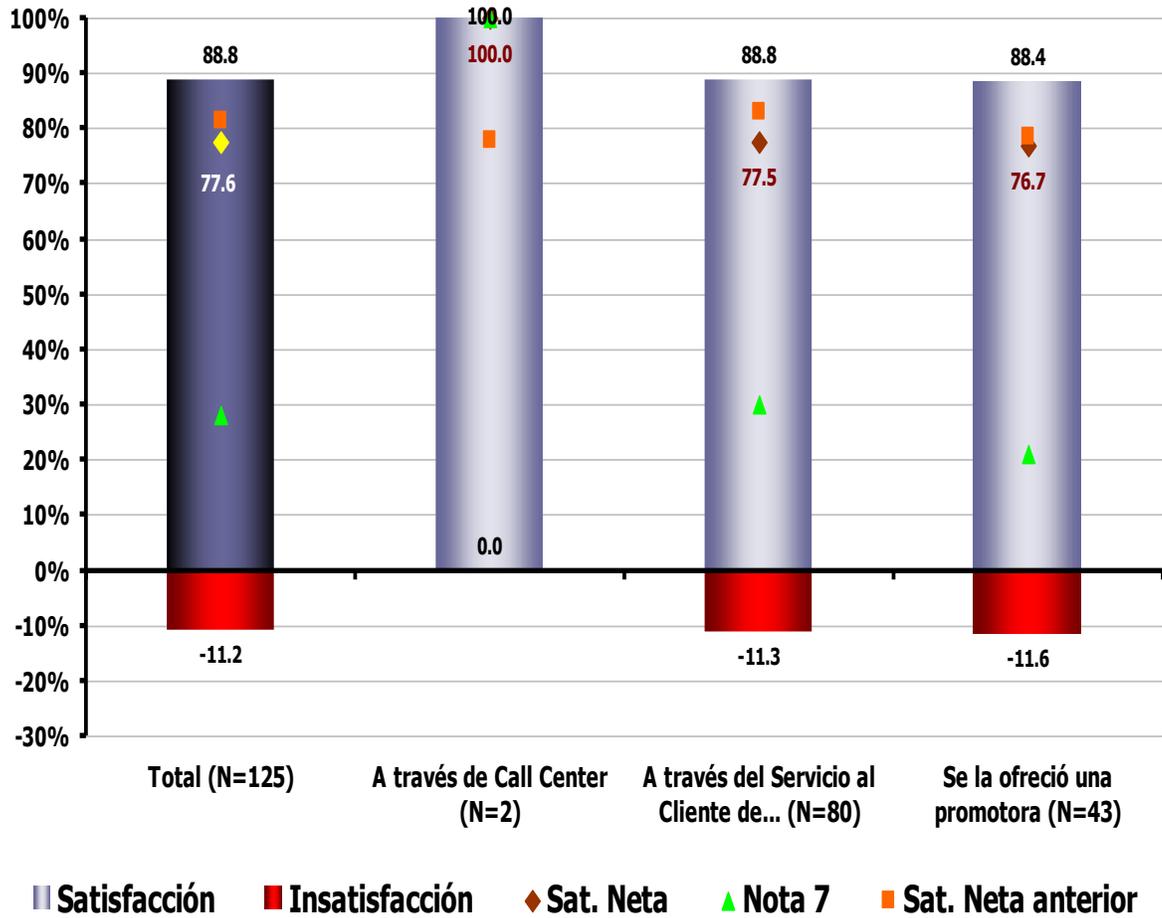


- Medio de apertura de tarjeta de crédito, según tarjeta.



El principal medio para los clientes corresponde al área de servicio al cliente.

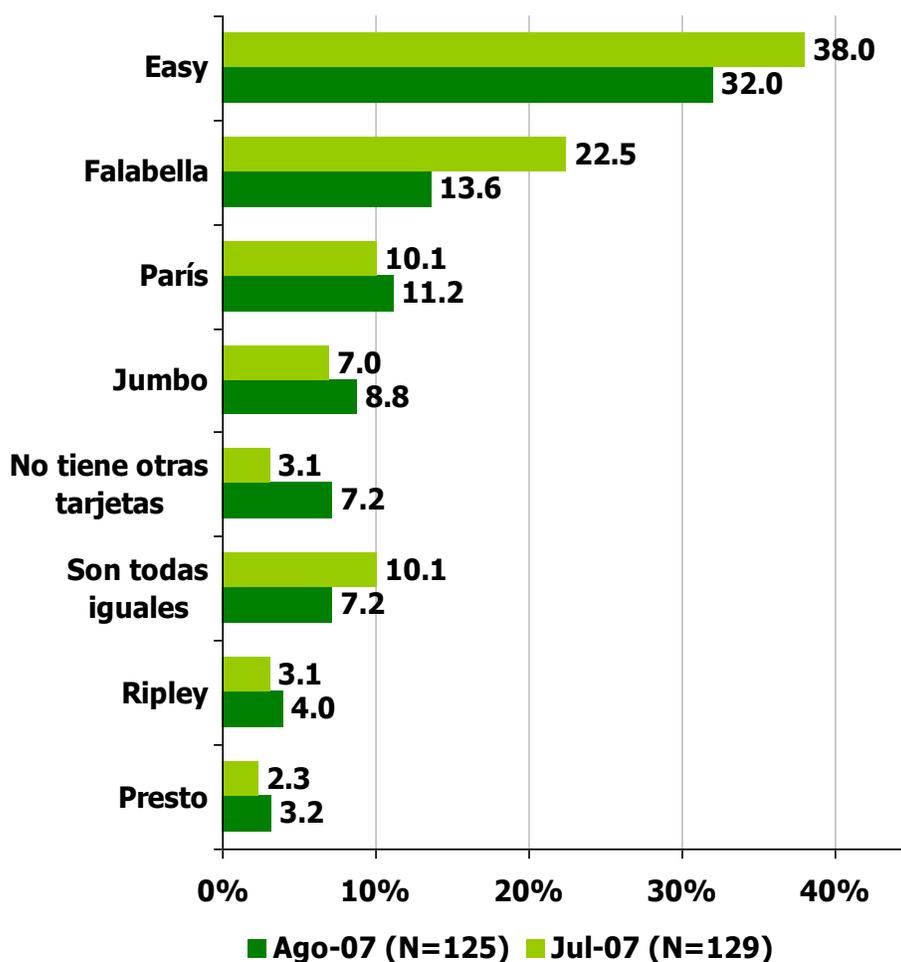
- Satisfacción Apertura de la tarjeta Jumbo Más, según medio de apertura.



No se observan diferencias significativas entre los tres tipos principales de apertura.

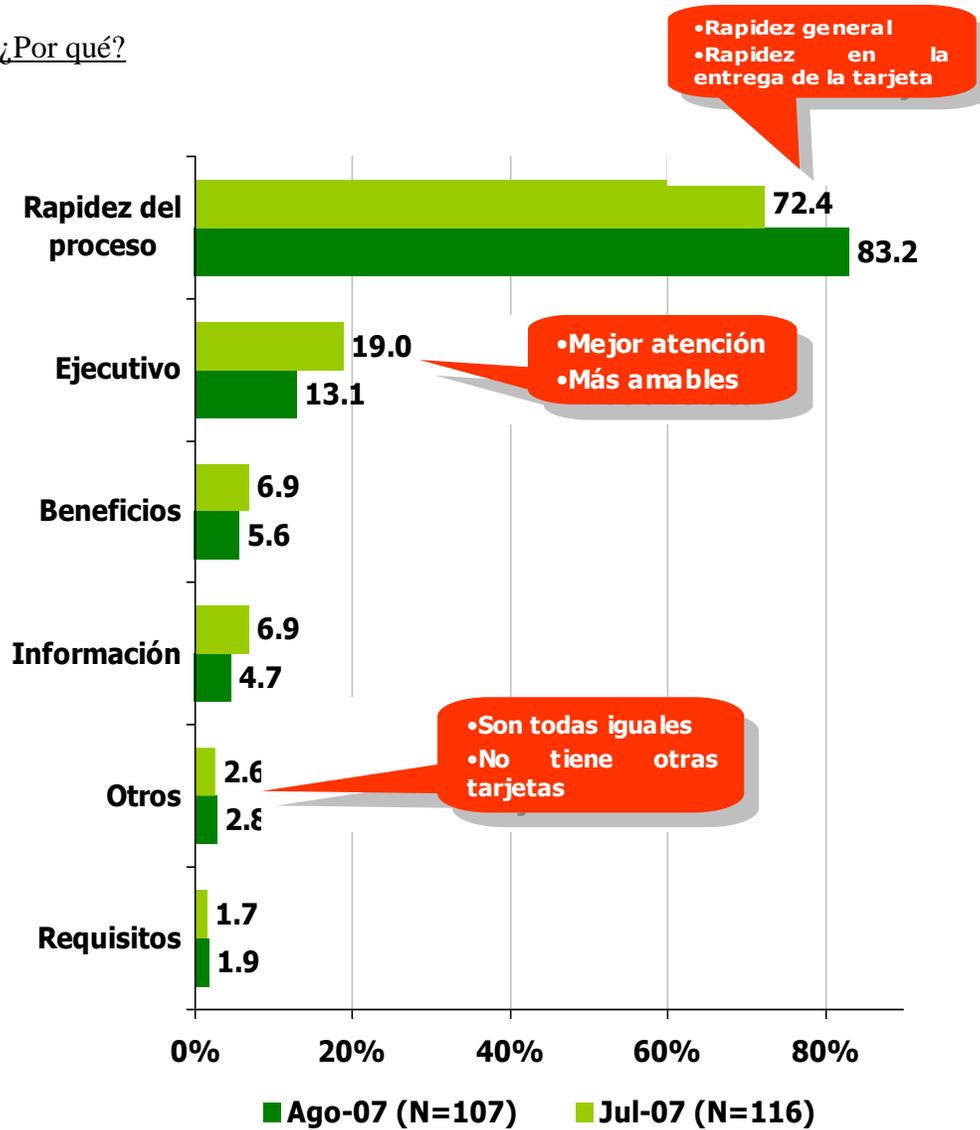
- Experiencia del cliente.

De todas las empresas... ¿Cuál lo ha hecho mejor en el proceso de apertura?



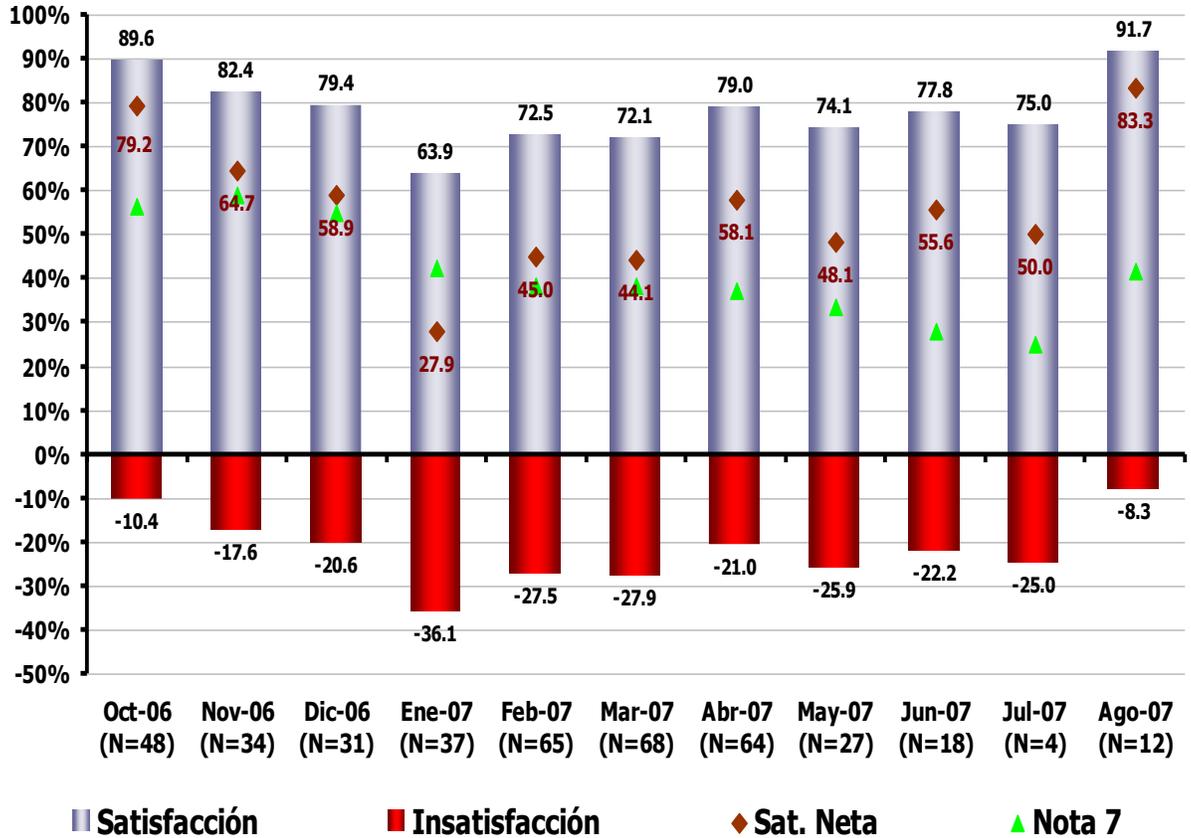
Los clientes de la tarjeta Easy consideran que esta empresa lo hace mejor en el proceso de apertura, seguidos de la tarjeta Falabella.

¿Por qué?



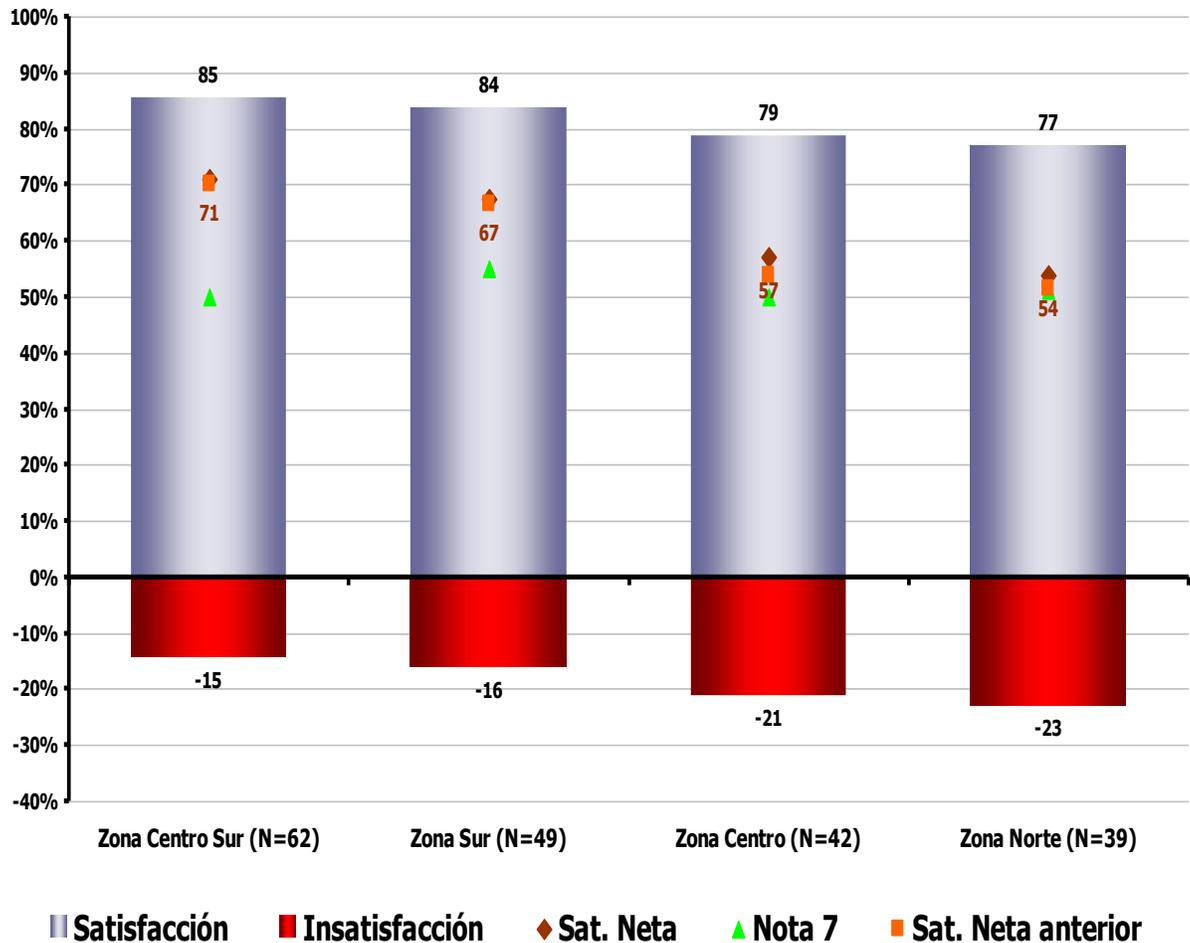
3.2. Emisión de estados de cuenta.

- Satisfacción Emisión estado de cuenta



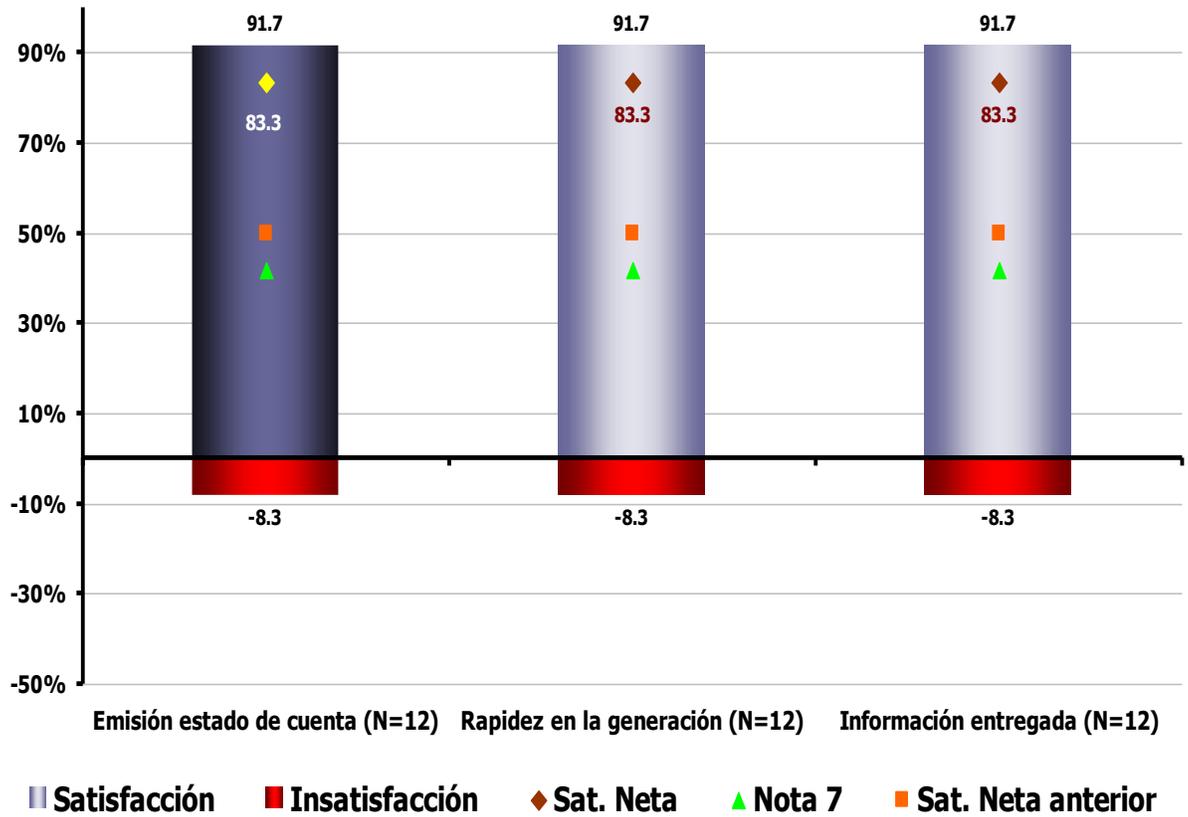
No se observan diferencias significativas en los niveles de satisfacción neta en el proceso de emisión de estado de cuenta, se mantiene la tendencia creciente de febrero a la fecha.

- Satisfacción Emisión estado de cuenta, según zona muestra acumulada agosto 2006 – agosto 2007.



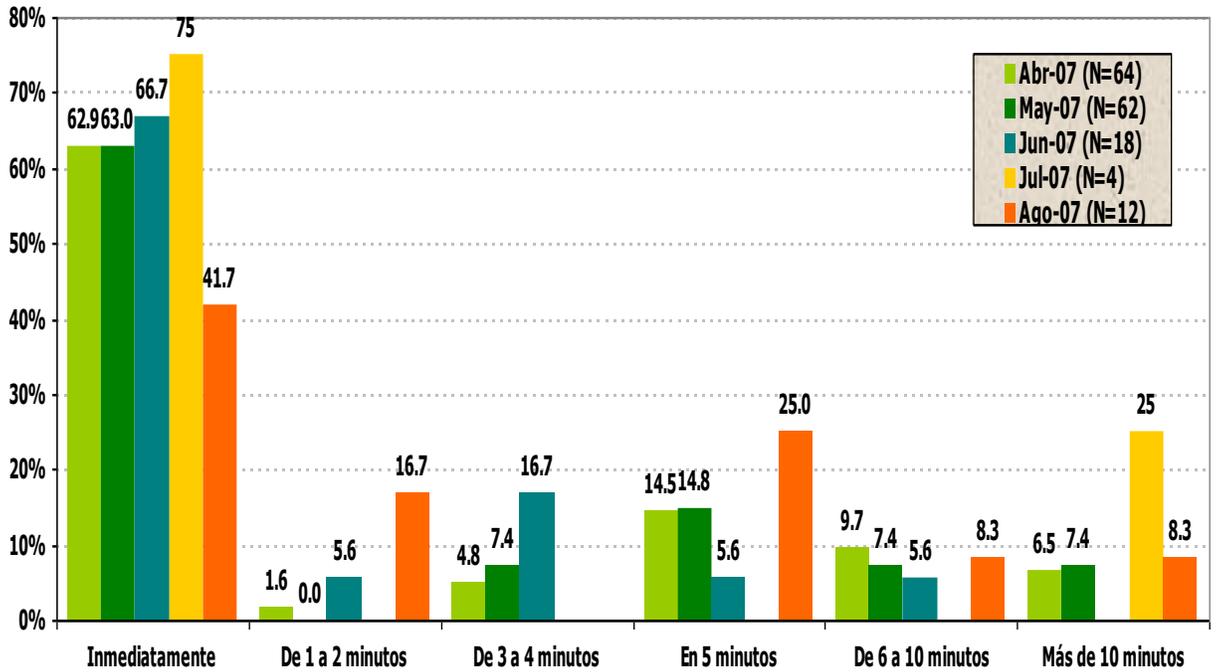
No es posible establecer diferencias estadísticas debido a que el error muestral es de más del 11%.

- Emisión estado de cuenta y atributos.



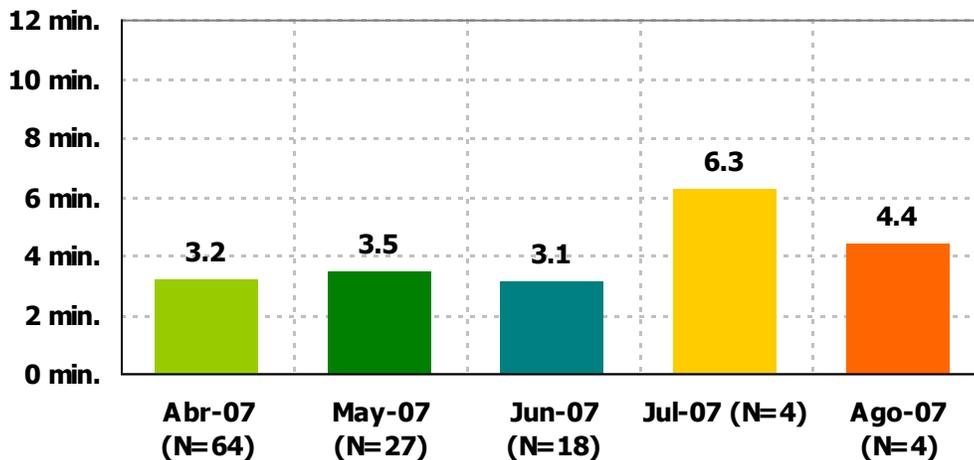
- Tiempo de entrega estado de cuenta tarjeta Jumbo Más

Tiempo de entrega.

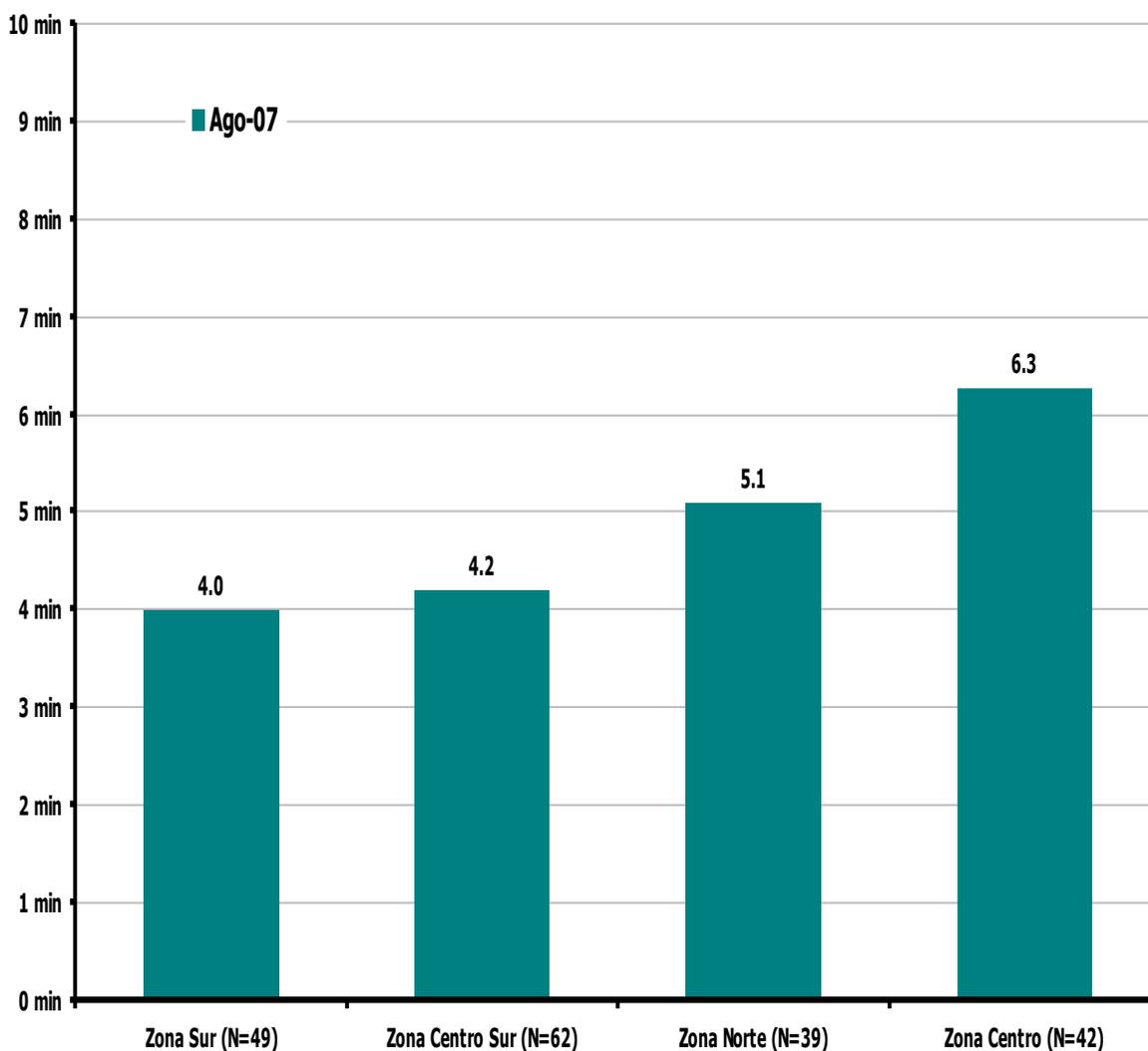


Estándar menos de 1 minuto.

Tiempo entrega promedio (minutos)



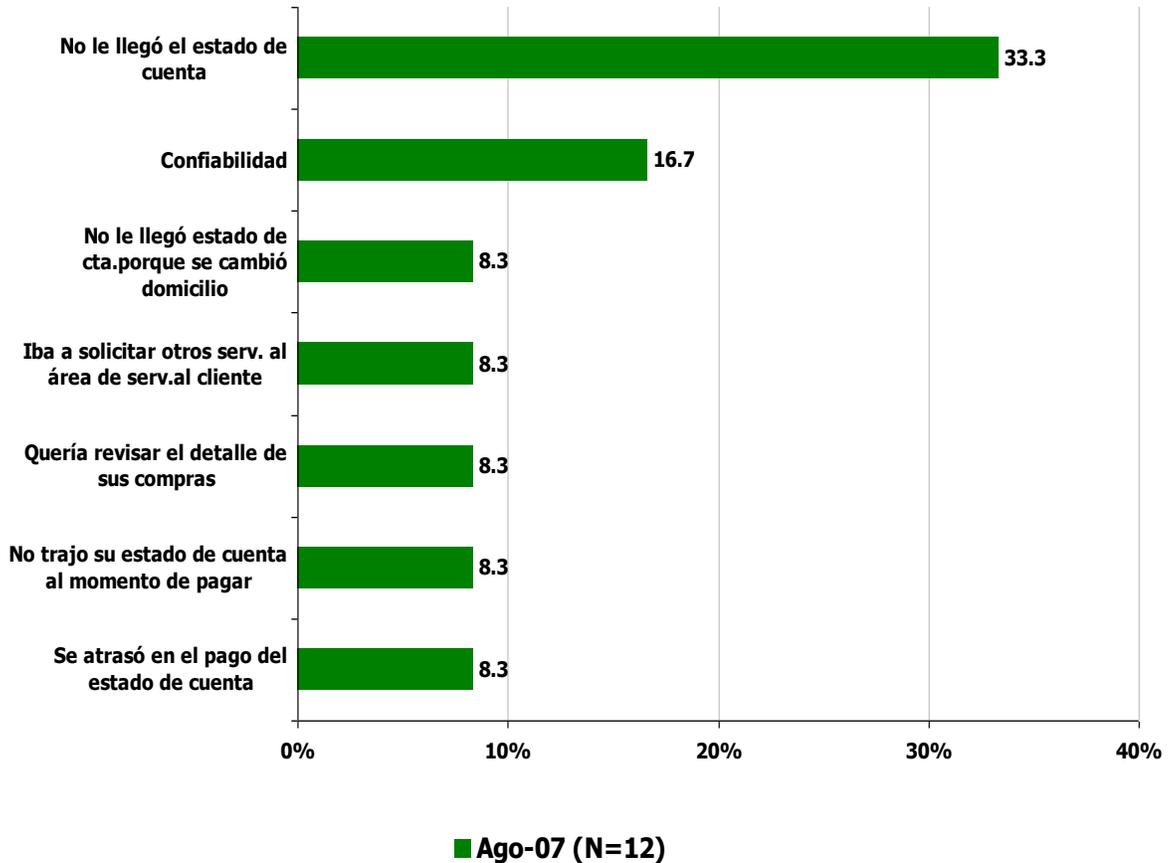
- Tiempo de entrega promedio estado de cuenta tarjeta, Según zona muestra acumulada agosto 2006 –agosto 2007.



La zona que posee mayor tiempo promedio en la entrega del estado de cuenta es la zona centro, con un promedio de 6 minutos.

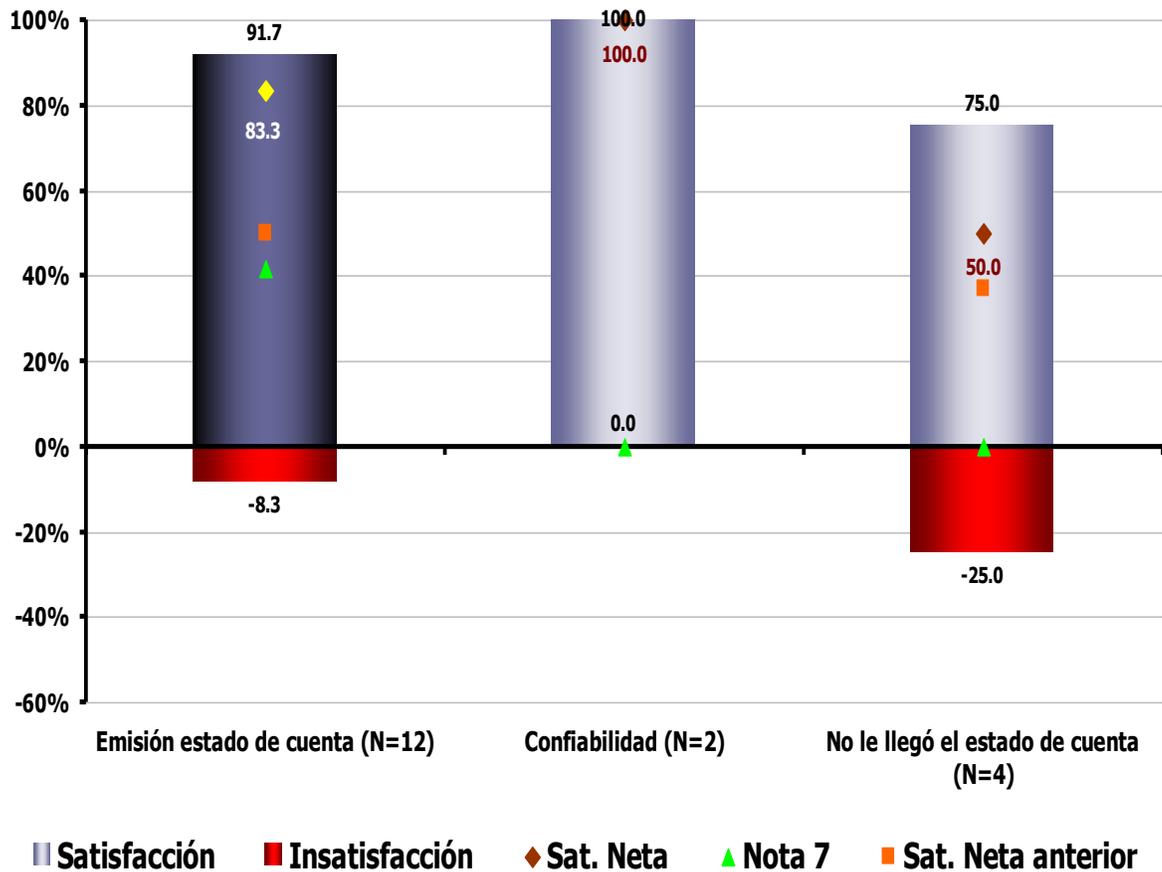
* Los valores de estas zonas se presentan en términos cualitativos ya que los errores muestrales superan el 11%.

- Razones de solicitud de estado de cuenta.



La principal razón de solicitud es la no llegada del estado de cuenta.

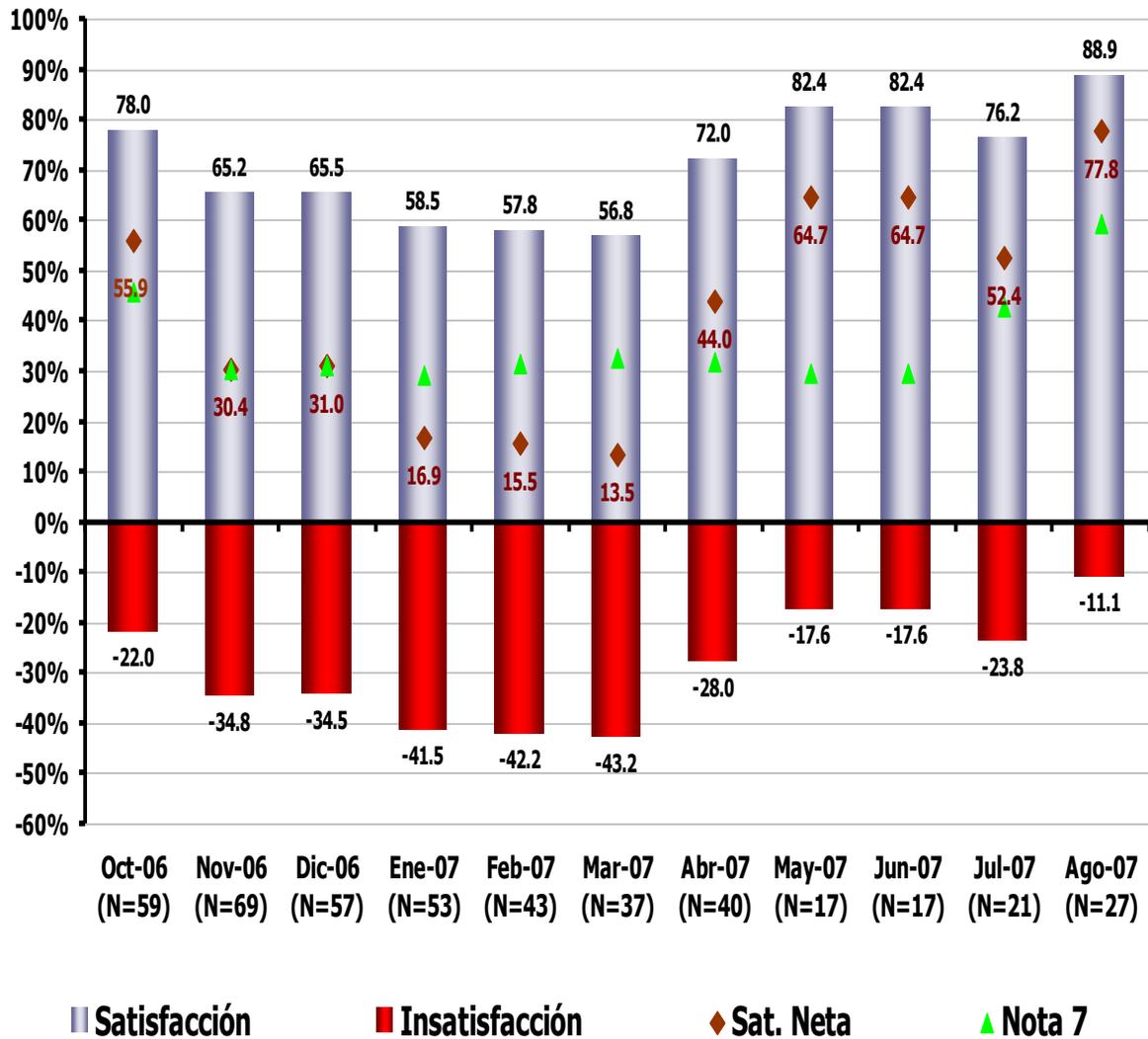
- Satisfacción Emisión estado de cuenta tarjeta Jumbo Más Según razones de solicitud.



No se observan diferencias entre las diferentes razones de solicitud del estado de cuenta.

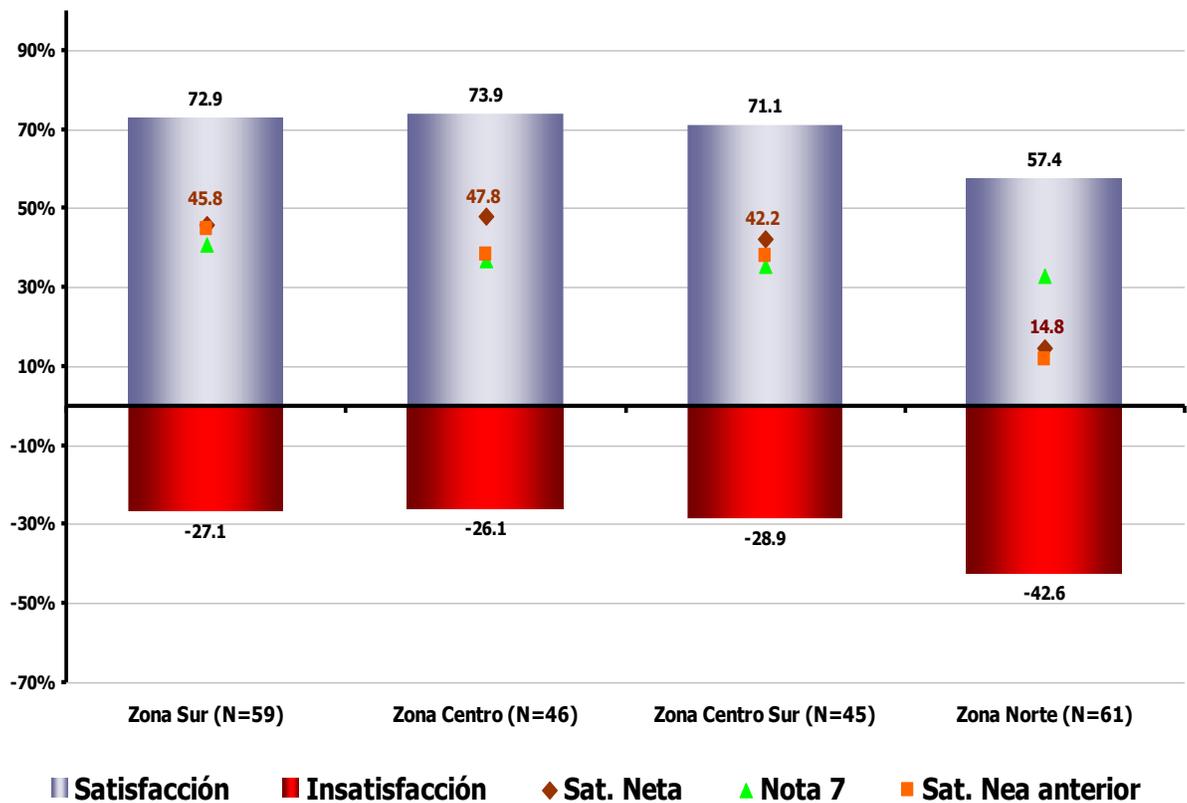
3.3. Aumento de cupo.

- Satisfacción Aumento de cupo



No se observan diferencias significativas en los niveles de satisfacción en el proceso de aumento de cupo en relación a la medición anterior.

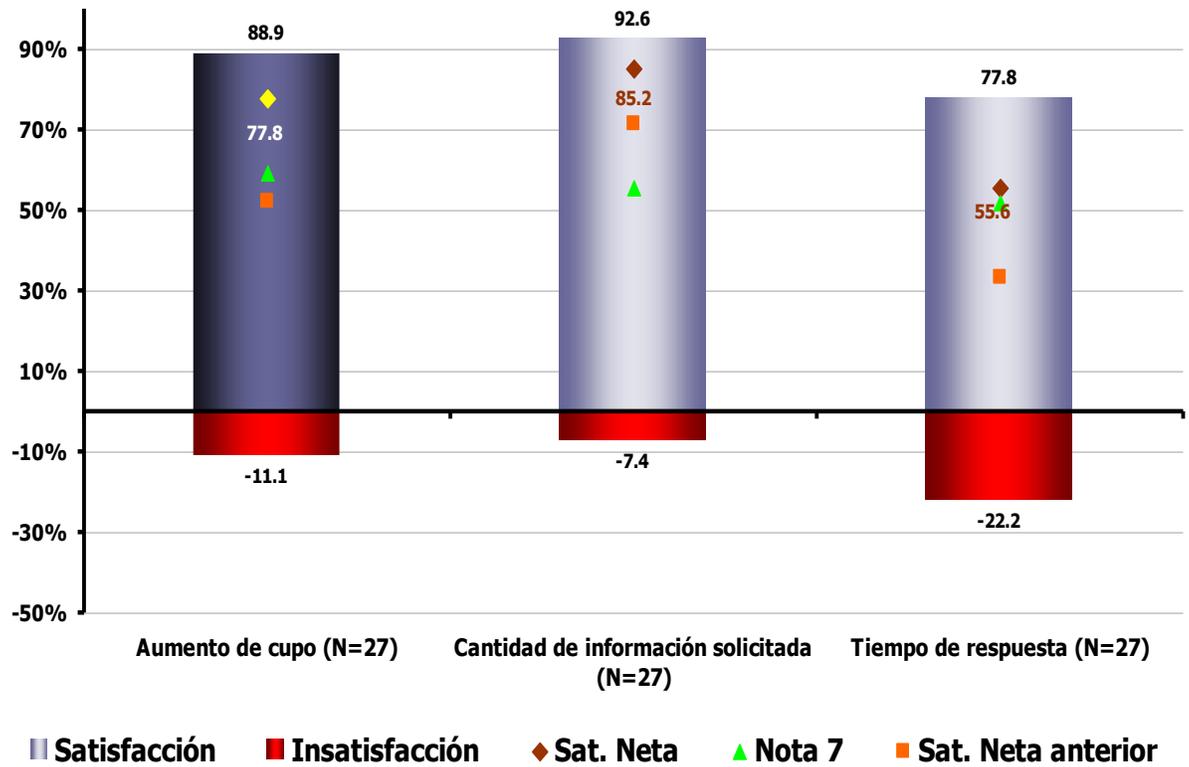
- Satisfacción Aumento de cupo tarjeta Jumbo Más, Según zona muestra acumulada agosto 2006 –agosto 2007.



Se observa la zona norte con las evaluaciones mas bajas.

* Los valores de estas zonas se presentan en términos cualitativos ya que los errores muestrales superan el 11%.

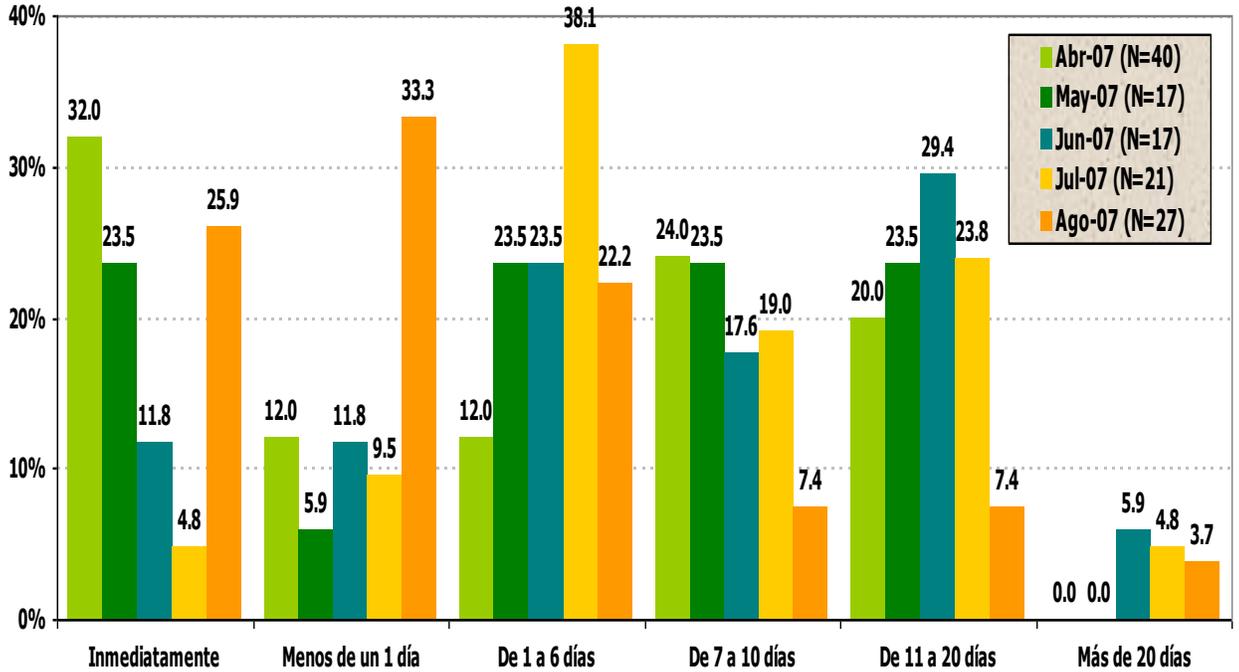
- Aumento de cupo y atributos.



La cantidad de información solicitada es el atributo que mejor explica la satisfacción con el proceso y es a la vez el mejor evaluado.

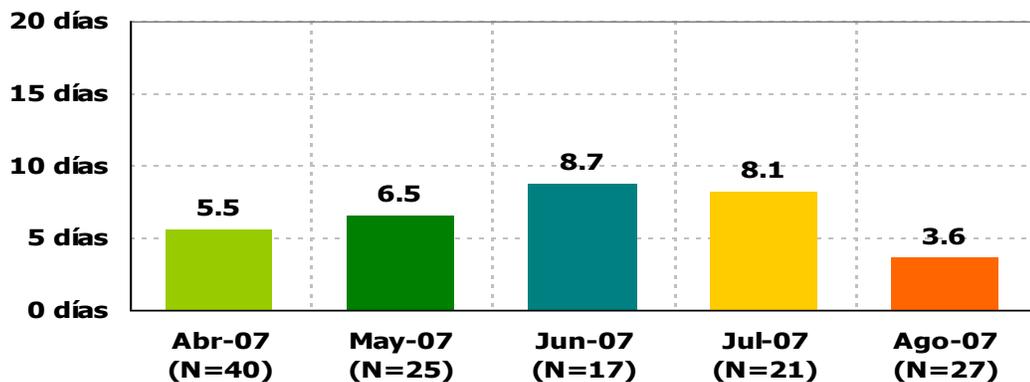
- Tiempo de respuesta tarjeta Jumbo Más.

Tiempo de respuesta

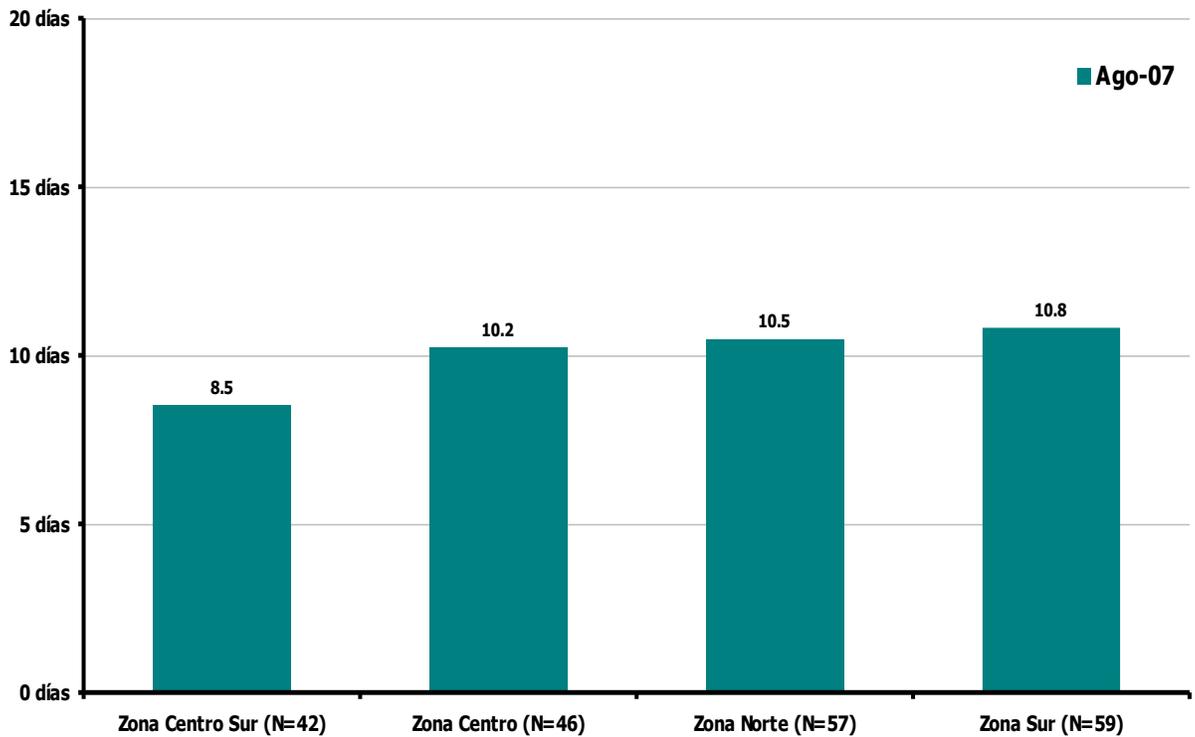


Estándar: Menos de 6 días.

Tiempo de respuesta promedio



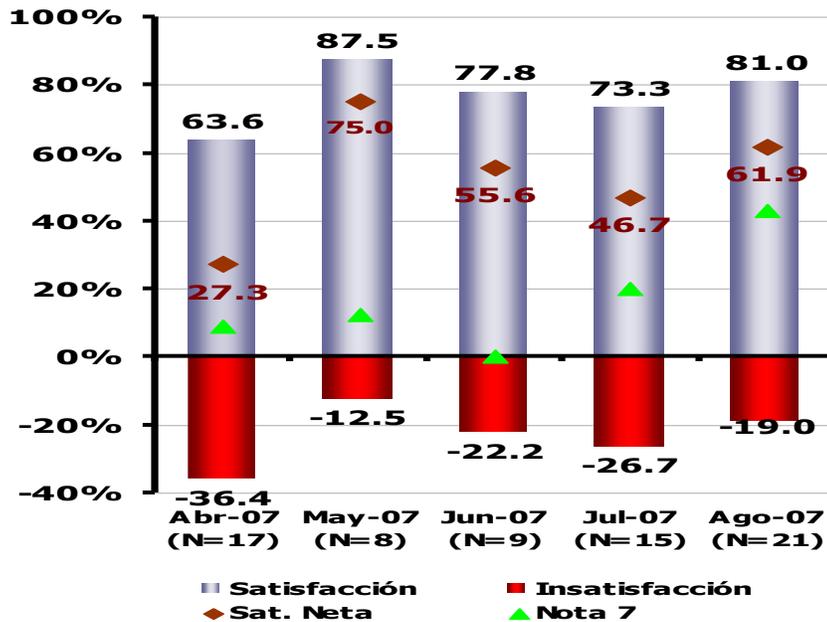
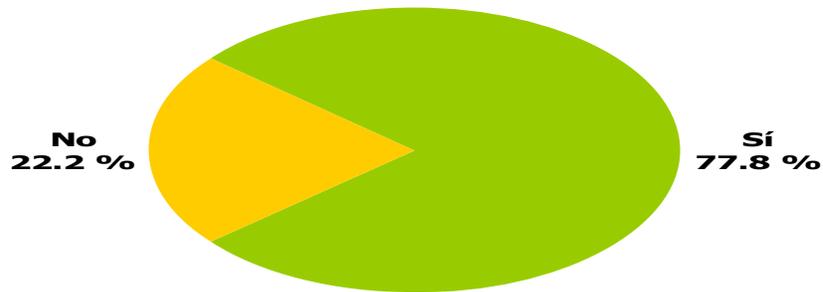
- Tiempo de respuesta promedio, según zona muestra acumulada agosto 2006 – julio 2007.



La zona que posee los mayores tiempos promedio en la entrega de una respuesta es la zona sur, con un promedio de 12 días.

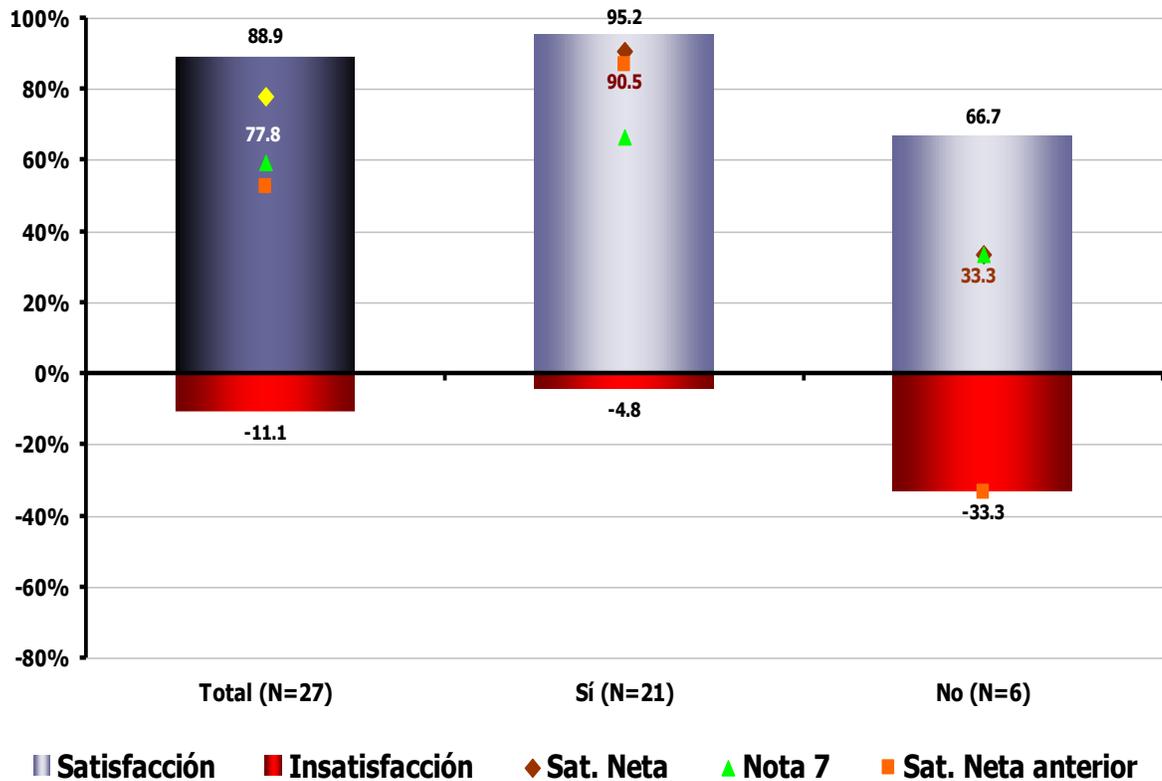
* Los valores de estas zonas se presentan en términos cualitativos ya que los errores muestrales superan el 11%.

- Respuesta a aumento de cupo.



Al 78% de los clientes que solicita aumento de cupo se le aprueba, sin embargo la proporción de clientes satisfechos con el monto otorgado llega al 81%.

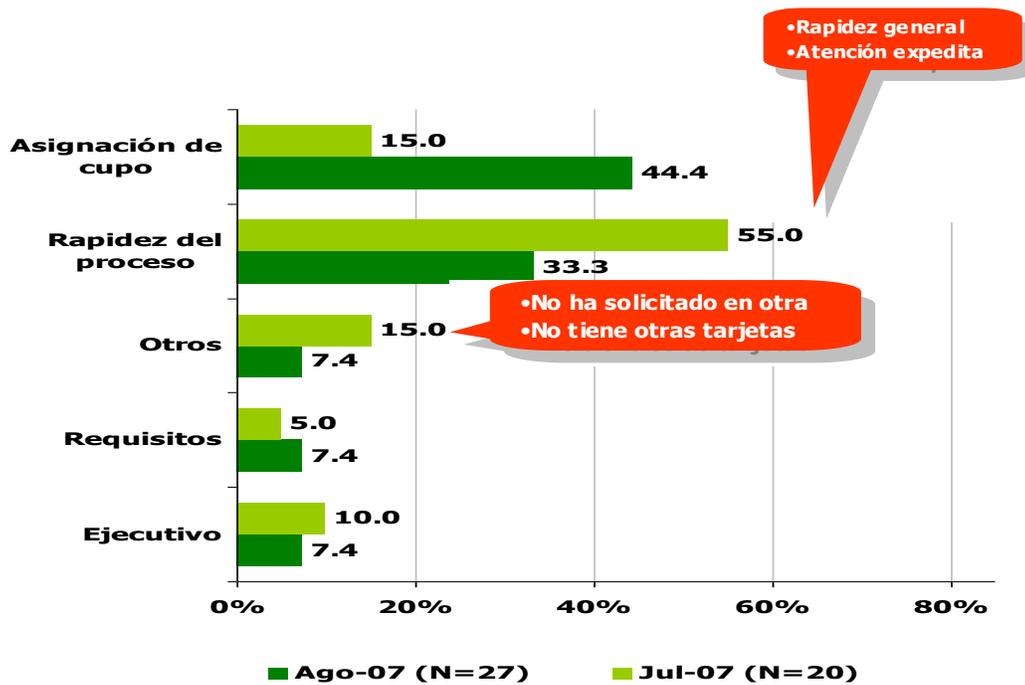
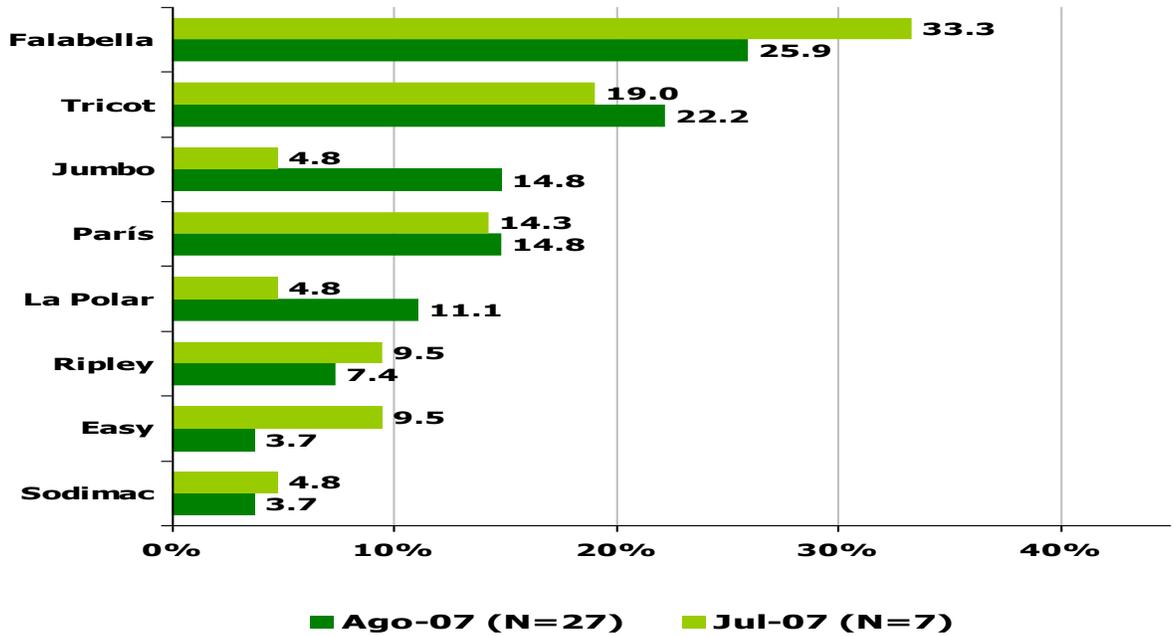
- Satisfacción Aumento de cupo, según respuesta a la solicitud.



A los clientes que les es aumentado el cupo se encuentran más satisfechos que a los que se lo negaron.

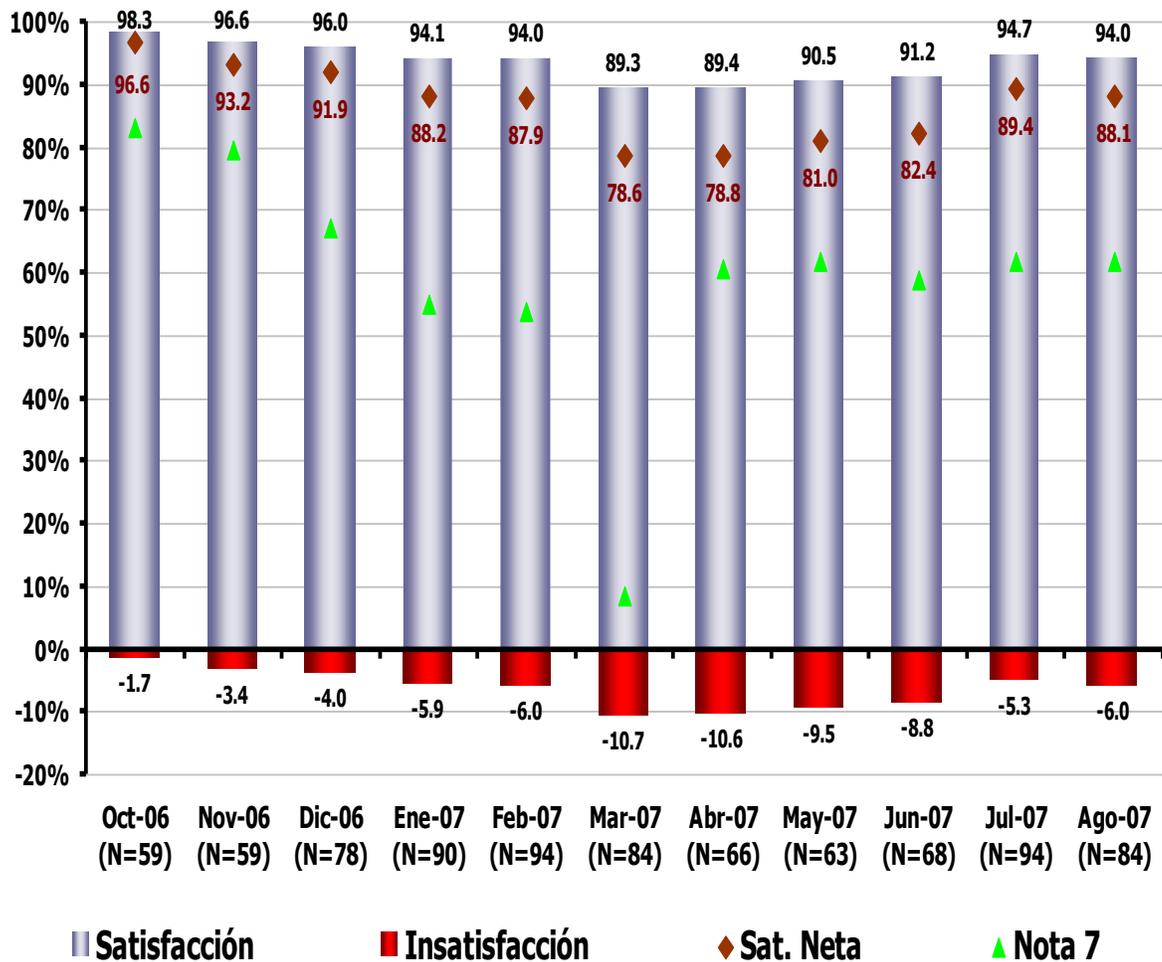
- Experiencia del cliente.

De todas las empresas... ¿Cuál lo ha hecho mejor en el proceso de aumento de cupo?

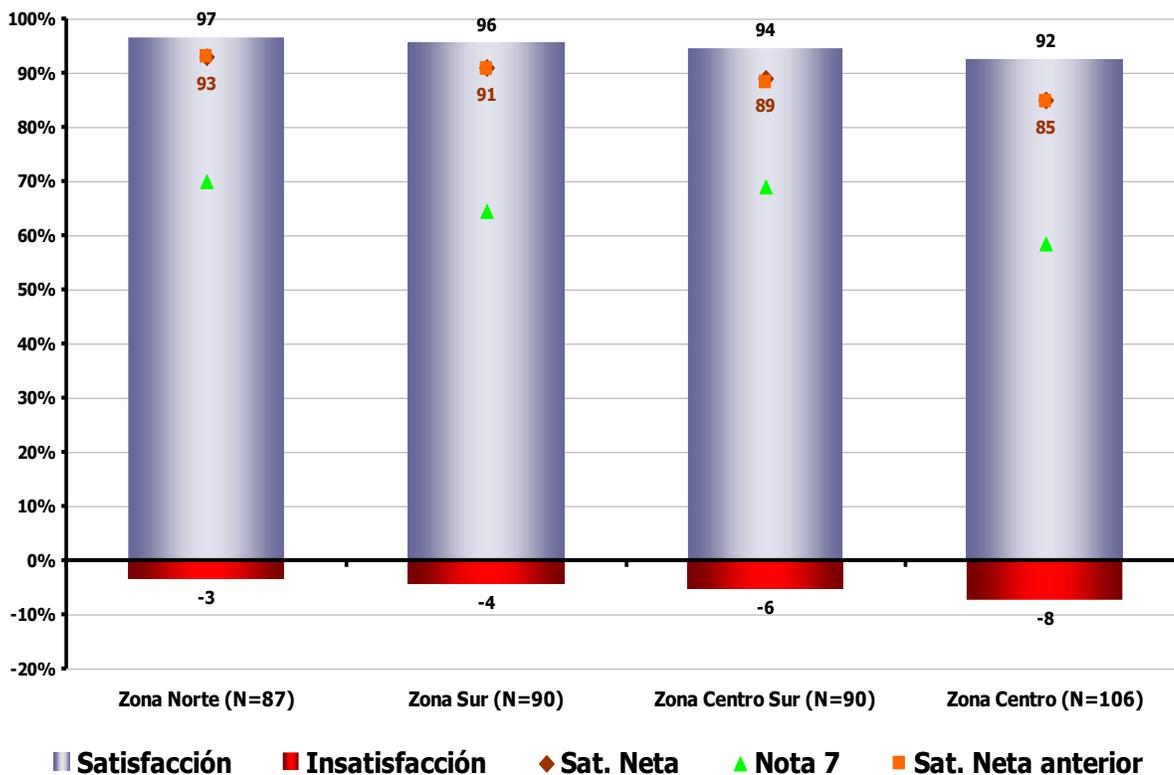


3.4. Modificación de datos

- Satisfacción Modificación de datos



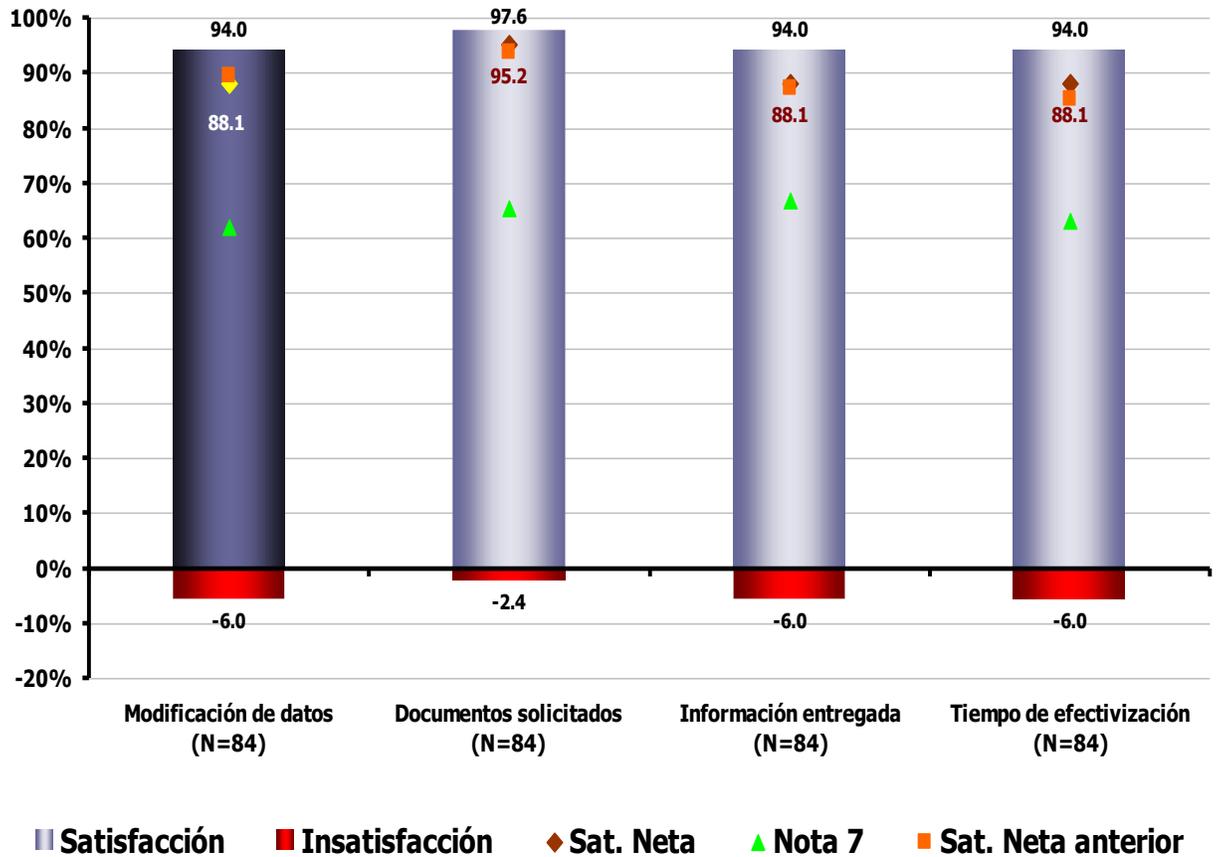
- Satisfacción Modificación de datos tarjeta Jumbo Más, Según zona muestra acumulada agosto 2006 – agosto 2007



No se observan diferencias de los niveles de satisfacción neta entre las zona evaluados, sin embargo disminuyen las zona norte y centro sur, respecto a la medición anterior.

* Los valores de estas zonas se presentan en términos cualitativos ya que los errores muestrales superan el 11%.

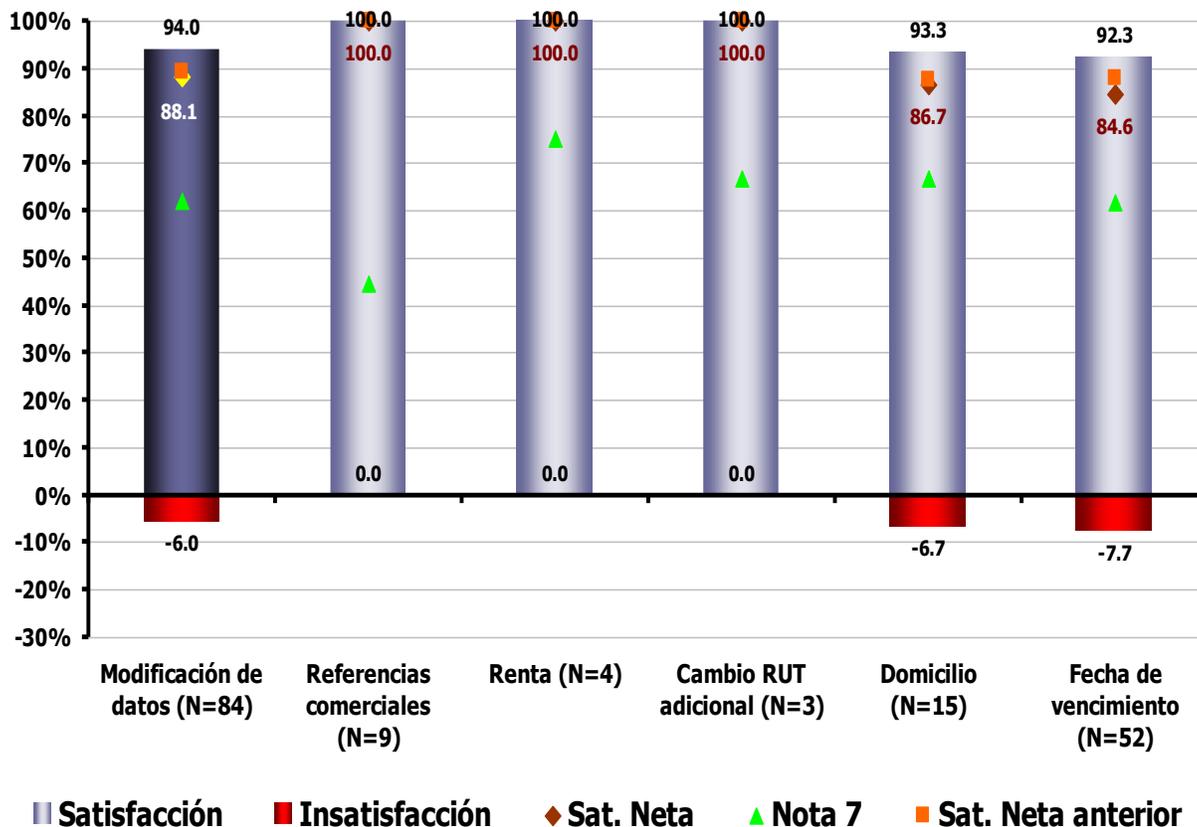
- Modificación de datos y atributos.



El atributo que mejor explica el proceso corresponde a la información entregada.

No se observan diferencias en ninguno de los indicadores.

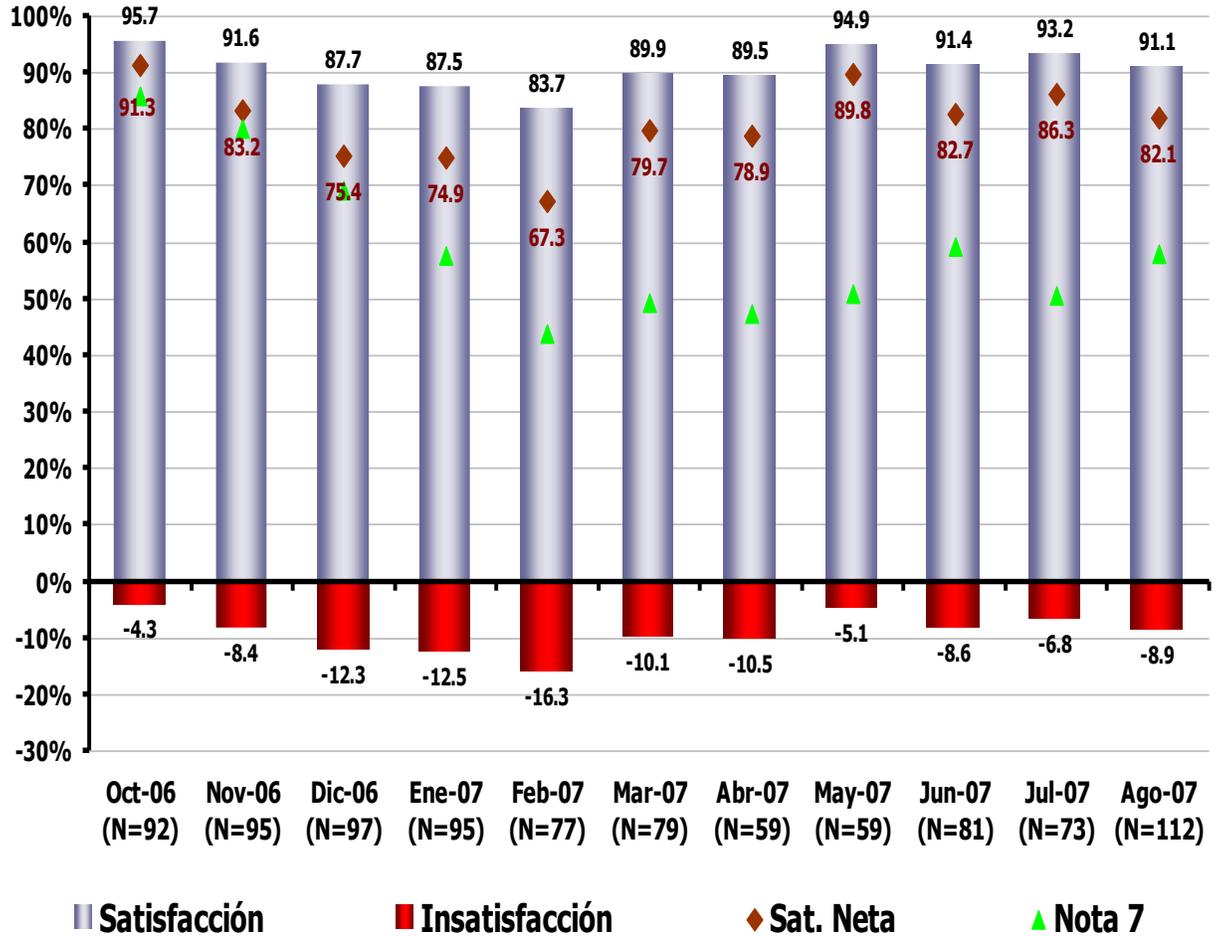
- Satisfacción de Modificación de datos, según tipo de modificación.



No se observan diferencias estadísticamente significativas entre los distintos tipos de modificación.

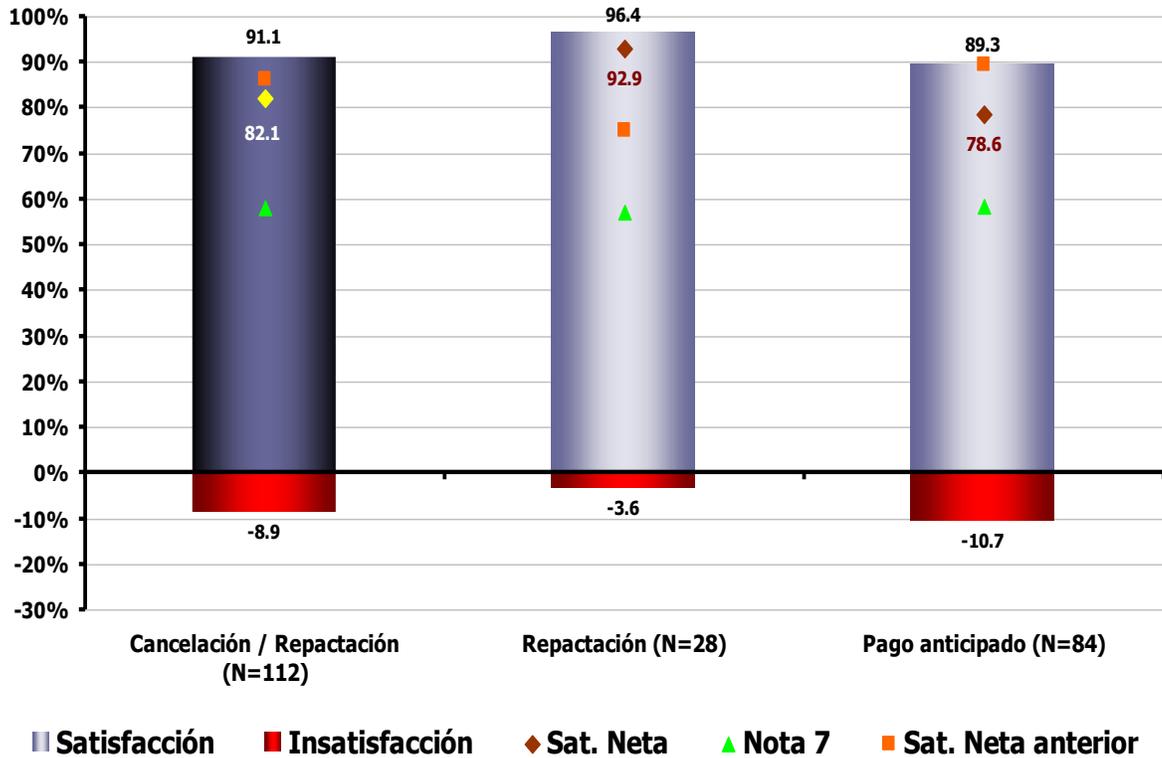
3.5. Cancelación anticipada y repactación de cuotas

- Satisfacción Cancelación anticipada y repactación de cuotas.



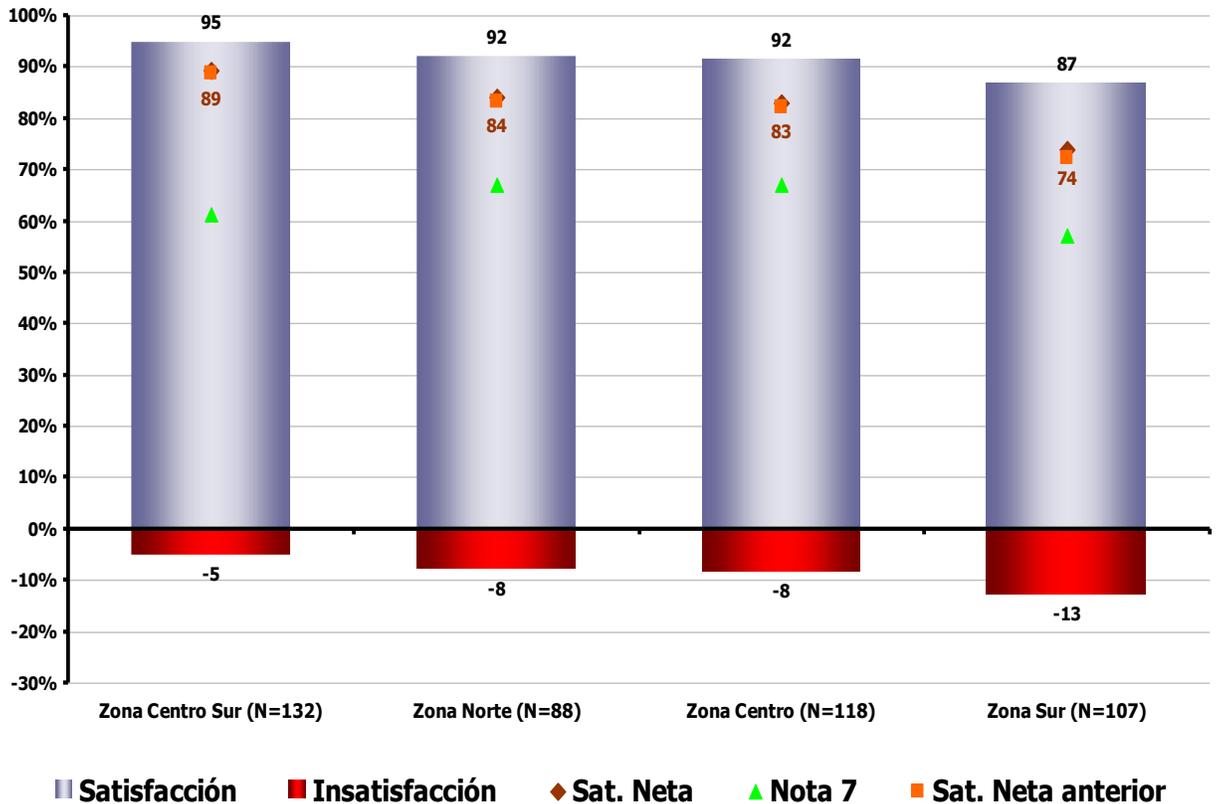
No se observan diferencias entre ambas mediciones para la cancelación anticipada y repactación de cuota.

- Satisfacción Cancelación anticipada y repactación de cuotas.



No se observan diferencias según la transacción específica que solicitó el cliente.

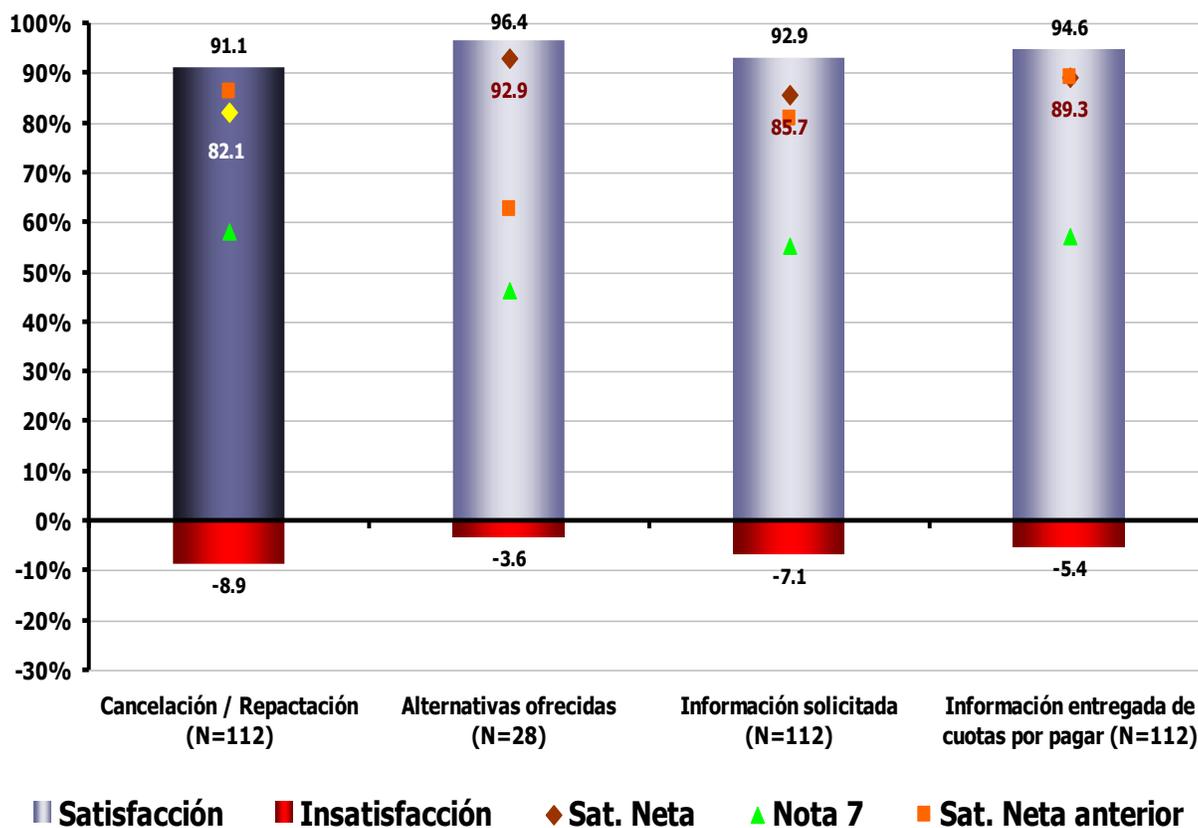
- Satisfacción Cancelación anticipada y repactación tarjeta, según zona muestra acumulada agosto 2006 –agosto 2007.



Se observan diferencias significativas entre la zona Centro Sur y la zona Sur.

* Los valores de estas zonas se presentan en términos cualitativos ya que los errores muestrales superan el 11%.

- Cancelación anticipada o repactación de cuotas y atributos.



Se observa que la información solicitada es el atributo que mejor explica el proceso de cancelación o repactación.

* El atributo alternativas ofrecidas no aparece debido a que ningún cliente solicitó repactación de cuotas.

3. CAPITULO III “CONCLUSIÓN”

La empresa Cencosud S.A. a través de su unidad de negocio Tarjetas Más ha buscado el posicionamiento de la marca a niveles de calidad en servicio, al seguir un modelo de atención en diversas aristas que demuestra un compromiso con el cliente y el servicio que esté entrega como un producto final. La administración de cuentas crediticias y la gestión de calidad suponen un alto interés por fidelizar al cliente ya existente en las Tarjetas Más, y una continua búsqueda por aumentar el número de cuentas en el mercado de tarjetas de crédito comercial.

Es retail en Chile, un mercado de alta competitividad, donde actúan grandes empresas como lo son Ripley S.A., D&S, Falabella y marcas emergentes como lo son La Polar entre otras, es en este campo donde las diferencias se marcaran finalmente por el servicio entregado y como percibe el cliente final la importancia que las empresas le asignan a su satisfacción.

El desarrollo de toda marca seguirá ligada al cliente como forma de subsistir en un mercado cada vez más competitivo, el orden de toda inversión está sujeta al grado de compromiso que se pueda lograr con esta misma por parte del cliente objetivo, el factor de identificar al cliente con la marca es el objetivo de esta empresa y a través de las Tarjetas Más se busca mantener y aumentar la participación de mercado que Cencosud S.A. pretende como objetivo o resultado de una alta calidad de atención en este servicio.

Debido a este objetivo es que se enmarca un complejo sistema de seguimiento de atención y satisfacción con el cliente, son estos factores que desarrollan el continuo estudio de la percepción de la marca y el mercado de tarjetas de crédito comercial, el actualizar la información del mercado de competidores y las posibles falencias que se deben cubrir para alcanzar un liderazgo diferenciador en la entrega del servicio.

El desarrollo del benchmarking es el caso del continuo desarrollo de mejores y más eficientes técnicas de sostener una alta calidad de servicio, existiendo diversas gestiones que se realizan en las Tarjeta Más, desde la apertura de cuentas, pasando por actualizaciones de datos, entrega de información de la cuenta, análisis de estados de cuenta, refinanciamiento de deudas y otras soluciones que se puedan entregar al cliente que busca un continuo margen de calidad en su servicio.

En esta continua búsqueda de calidad es que Cencosud ha generado técnicas de comunicarse con el cliente utilizando scrip de atención, la creación de la pagina Web donde el cliente pueda llevar un control de su cuenta crediticia, call center y medidas de seguimiento de la percepción del cliente con la marca y el servicio entregado a través de empresas externas que generan profundos estudios de percepción de calidad en periodos enmarcados según la necesidad de información que la empresa designa para generar estrategias de desarrollo, son estas las que seguirán impulsando una continua búsqueda por seguir liderando la participación de

mercado que actualmente alcanza un 37% seguido por su competidor más cercano, Falabella con un 28%.

En el futuro próximo se visualiza para la empresa un alto nivel de competitividad en el mercado, entregada por la cantidad de tarjetas de crédito por parte del cliente existente con un promedio de cuatro tarjetas per cápita, razón por la cual se intenta continuamente aumentar las características diferenciadoras en calidad de servicio, tomando en cuenta el dinamismo de la economía del mercado.

Bibliografía

Ordenado alfabéticamente.

B.

- Banco Chile. Informe de Fusión Falabella & Sodimac.
<http://www.bancochile.cl/webchile1/prodserv/archivos/bchfala.pdf>
- Banco BCI. Análisis coyuntural sector retail, BCI corredor de bolsa S. A.
http://www.bci.cl/medios/filiales/pdf/analisis_sectorial/retail/Analisis_Coyuntural_Sector_Retail_Mayo_2007.pdf

C.

- Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva – Rodolfo González Gatica, Editorial Grupo Norma – Primera edición año 2005 – Pág.13, Relación con el cliente.
- Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva – Rodolfo González Gatica, Editorial Grupo Norma – Primera edición año 2005 – Pág.135, La confianza lo es todo.
- Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva – Rodolfo González Gatica, Editorial Grupo Norma – Primera edición año 2005 – Pág.231, Dar seguridad al cliente.
- Cencosud S.A. - <http://www.cencosud.cl/>

D.

- Diario Estrategia. La estrategia de Cencosud para seguir creciendo.

<http://comunidad.terra.com/comentarios/index/id/123202/user/latinforme/?title=La+estrategia+de+Cencosud++para+seguir+creciendo>

G.

- Gestión Estratégica. Análisis del sector industrial y de la competencia.

Universidad Autónoma de Asunción. <http://www.slideshare.net/orlandpe/5-fuerzas-de-porter-3363883>

I.

- Infomipyme. El cliente

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

L.

- Los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente - Tony Cram
- Primera edición año 2003 - Pearson education S.A. - Pág.13, Relación con el cliente.
- Los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente - Tony Cram
- Primera edición año 2003 - Pearson education S.A. - Pág.135, La confianza lo es todo.
- Los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente - Tony Cram
- Primera edición año 2003 - Pearson education S.A. - Pág.177, Gestión de tiempo de los clientes

-
- Los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente - Tony Cram
- Primera edición año 2003 - Pearson education S.A. - Pág.199, mantener a los
clientes al día.
 - Los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente - Tony Cram
- Primera edición año 2003 - Pearson education S.A. - Pág.245, Calibrar la
relación con los clientes.

M.

- Manual de Marketing. Profesor Gerardo Castillejo. Marketing Estratégico.
Universidad de Valparaíso.
- Marketing Estratégico. <http://www.marketing-xxi.com/la-cadena-de-valor-en-el-marketing-estrategico-2.htm>

R.

- Retail Marketing. El nuevo Marketing para el negocio minorista - Rubén
Roberto Rico & Evaristo Doria - Segunda Edición año 2005 - Pearson education
S.A. - Pág.43, Porque el retail debe trabajar sobre las experiencias.
- Retail Marketing. El nuevo Marketing para el negocio minorista - Rubén
Roberto Rico & Evaristo Doria - Segunda Edición año 2005 - Pearson education
S.A. - Pág.45, Los nuevos consumidores acelerados.
- Revista Capital N° 193 (17 al 30 noviembre 2006). Calidad de servicio.
- Retail Financiero. Cencosud. http://www.cencosud.cl/unidades_retail.htm

