

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA  
EL ÁREA DE CAPTACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO**

**“ABC VISA” DE LA EMPRESA ABCDIN**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR**

**CAMILA ALEJANDRA VÁSQUEZ WALTER**

**PROFESOR GUÍA: LIONEL VALENZUELA OYANEDER**

**PROFESOR CORREFERENTE: JUAN TAPIA GERTOSIO**

**SANTIAGO DE CHILE, 20 DE ENERO DE 2017**



## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a las personas que se cruzaron en mi vida, durante estos 6 años, a los que siempre estuvieron y a los que siempre estarán.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	9
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	11
<b>2.1. Objetivo General</b> .....	11
<b>2.2. Objetivos Específicos</b> .....	11
<b>3. ESTADO DEL ARTE</b> .....	12
<b>3.1. Retail financiero en Chile</b> .....	12
<b>3.2. Marco Regulatorio al retail financiero</b> .....	16
<b>3.3. Cuadro de Mando Integral</b> .....	18
<b>3.3.1. Perspectiva de Procesos Internos: ¿Qué logros debemos alcanzar en nuestros procesos internos?</b> .....	19
<b>3.3.2. Perspectiva de Clientes: ¿Qué debo aportar al cliente?</b> .....	21
<b>3.3.3. Perspectiva Financiera: ¿Qué debe aportar la estrategia definida en el económico-financiero?</b> .....	22
<b>3.3.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento: ¿Qué logro debo alcanzar en las personas y en las tecnologías de información?</b> .....	23
<b>3.3.5. Mapa Estratégico</b> .....	23
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	24
<b>5. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b> .....	25
<b>5.1. Área de Captación de ABCDIN</b> .....	26
<b>5.2. Desempeño del área de Captación</b> .....	28
<b>6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA</b> .....	36
<b>6.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</b> .....	36
<b>6.1.1. Poder de Negociación con los clientes</b> .....	38
<b>6.1.2. Rivalidad entre empresas</b> .....	39
<b>6.1.3. Amenaza de los nuevos competidores</b> .....	41
<b>6.1.4. Poder de negociación de los proveedores</b> .....	41
<b>6.1.5. Amenaza de productos sustitutos</b> .....	42
<b>6.1.6. Conclusiones</b> .....	42
<b>6.2. PESTA</b> .....	43
<b>6.2.1. Político y Legal</b> .....	43
<b>6.2.2. Económico</b> .....	45
<b>6.2.3. Sociocultural</b> .....	45
<b>6.2.4. Tecnológica</b> .....	48

<b>6.2.5.</b>	Ambientales.....	48
<b>6.2.6.</b>	Conclusiones .....	49
<b>6.3.</b>	Cadena de Valor.....	50
<b>6.3.1.</b>	Actividades Primarias .....	51
<b>6.3.2.</b>	Actividades Secundarias .....	53
<b>6.3.3.</b>	Conclusiones .....	56
<b>6.4.</b>	Análisis FODA.....	57
<b>6.4.5.</b>	Matriz MAFE.....	60
<b>6.4.6.</b>	Matriz de evaluación de los Factores Internos .....	62
<b>6.4.7.</b>	Matriz de evaluación de los Factores Externos .....	63
<b>6.4.8.</b>	Conclusiones .....	63
<b>7.</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	65
<b>7.1.</b>	Misión .....	65
<b>7.1.1.</b>	Declaración de Misión .....	65
<b>7.2.</b>	Visión .....	65
<b>7.2.1.</b>	Declaración de Visión Área Captación .....	67
<b>8.</b>	<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> .....	68
<b>8.1.</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b> .....	68
<b>8.1.1.</b>	<b>Perspectiva Financiera</b> .....	68
<b>8.1.2.</b>	<b>Perspectiva de Clientes</b> .....	69
<b>8.1.3.</b>	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b> .....	70
<b>8.1.4.</b>	<b>Perspectiva de Formación y Crecimiento</b> .....	71
<b>8.2.</b>	<b>Mapa Estratégico</b> .....	71
<b>8.3.</b>	<b>Indicadores Claves</b> .....	73
<b>8.3.1.</b>	<b>Perspectiva Financiera</b> .....	73
<b>8.3.2.</b>	<b>Perspectiva de Clientes</b> .....	75
<b>8.3.3.</b>	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b> .....	76
<b>8.3.4.</b>	<b>Perspectiva de Formación y Aprendizaje</b> .....	78
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	80
<b>10.</b>	<b>LIMITACIONES</b> .....	82
<b>11.</b>	<b>REFERENCIAS</b> .....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Distribución de colocaciones por Tarjetas de Créditos emitidas por entidades bancarias y no bancarias en el año 2015.....	14
<b>Gráfico 2.</b> Evolución de Clientes con Primera Compra Ciclo Julio 2015-2016.....	29
<b>Gráfico 3.</b> Recopilación de Aprobados y Activados dentro del mismo mes, Julio 2016. ...	30
<b>Gráfico 4.</b> Comparación de total de Transacciones en tienda y % de Digitaciones de RUT que se realizan en POS, hasta Julio 2016. ....	31
<b>Gráfico 5.</b> Aprobados y Activados del Tren de Crédito ABCDIN a Julio 2016. ....	32
<b>Gráfico 6.</b> Evolución ciclo Julio de la Activación POS en tiendas ABCDIN. ....	33
<b>Gráfico 7.</b> Evolución de Activación POS en tiendas Dijon.....	34
<b>Gráfico 8.</b> Evolución de cumplimiento de metas del área de Captación al mes de Julio. ...	35
<b>Gráfico 9.</b> Deudas de consumo de chilenos.....	46
<b>Gráfico 10.</b> Preferencias de Medio de Pago .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 3.1:</b> Mapa de relaciones entre perspectivas que conforma el Cuadro de Mando Integral.....	19
<b>Figura 3.2:</b> Cadena de valor de la perspectiva de procesos internos.....	20
<b>Figura 3.3:</b> Relación entre los indicadores centrales de la perspectiva del cliente para la generación de CMI. ....	22
<b>Figura 4.1.</b> Organigrama de la empresa ABCDIN, en la gerencia de Retail Financiero.....	25
<b>Figura 4.2.</b> Diagrama de las Fuerzas de Porter.....	36
<b>Figura 4.3.</b> Diagrama de la Cadena de Valor .....	50
<b>Figura 4.4.</b> Cadena de Valor del área de Captación .....	56
<b>Figura 4.5.</b> Mapa estratégico del área de captación de la empresa ABCDIN. ....	72

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Resumen de las tarjetas que están en el mercado chileno por casas comerciales. 15	
<b>Tabla 2.</b> Resumen de Número de clientes y Cartera de cada empresa. ....	39
<b>Tabla 3.</b> Cuadro de estrategias de FODA .....	61
<b>Tabla 4.</b> Matriz MEFI del área de captación. ....	62
<b>Tabla 5.</b> Matriz MEFÉ del área de captación. ....	63

## RESUMEN EJECUTIVO

Con las nuevas formas de financiamiento que está presentes en los chilenos y las regulaciones al Retail Financiero, las empresas que componen esta industria están buscando formas de destacar y aumentar su participación en el mercado. Es así como muchas de las empresas, algunas antes que otras, comenzaron a generar más valor para sus clientes mediante el lanzamiento de tarjetas de crédito con MasterCard o VISA ampliando el rango de utilización de la tarjeta.

ABCDIN, en Noviembre de 2016 lanzó al mercado su nueva tarjeta “abc visa” lo que implica nuevas oportunidades, pero también nuevos desafíos para el área de Captación, responsables de las campañas para que nuevos clientes saquen la tarjeta.

La empresa queda muy al debe con respecto al aprovechamiento de las nuevas tecnologías disponibles y no está adecuando a su capital humano en terreno para mejorar los rendimientos de la antigua tarjeta. Por lo que se propone mediante un CMI nuevos estándares que busquen mejorar sus falencias, compatibilizado con las mediciones que ya tiene el área.

Uno de los mayores desafíos para la implementación de este CMI es la gran inversión en TI para poder maximizar la información que acumulan día a día por medio de las transacciones como también manejar al día la regulación vigente para no tropezar con cláusulas abusivas para sus clientes.

## INTRODUCCIÓN

La presente memoria trata sobre la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la empresa ABCDIN, en el contexto del lanzamiento de su nueva tarjeta de crédito con la alianza de un gran operador internacional que es VISA. La necesidad de integrarse y reinventarse de manera competitiva dentro del mercado es la principal motivación de la empresa por generar este nuevo producto para los nuevos clientes y actuales. Sin embargo, también es importante mejorar las operaciones dentro de la empresa, ya que ahora se cuenta con una gran responsabilidad al representar a VISA.

La característica principal de este tipo de tarjetas corresponde a su accesibilidad y beneficios asociados, por lo que en Chile se conoce como Retail Financiero a toda empresa que emita sus propias tarjetas de crédito sin ser necesariamente una entidad financiera reconocida.

Para analizar la industria y a la empresa, es necesario entender cómo es el entorno que afecta a la empresa como también un análisis referente a cómo la empresa funciona y por último cuales son las empresas que compiten con ABCDIN dentro del Retail Financiero. Es importante entender cuáles son las falencias y ventajas que diferencian a la empresa ABCDIN de los otros competidores.

La realización de CMI es para el área de Captación de la empresa, la cual es la encargada de realizar todas las campañas para que el cliente saque por primera vez la tarjeta. Dentro de las operaciones de la empresa, ya cuenta con muchos procesos ya definidos y que cuentan con un tiempo en vigencia. Dado lo anterior y la inclusión de VISA, se plantean nuevas formas de mejorar el rendimiento y controlar el cumplimiento de metas dentro de la empresa

tomando en consideración tanto los factores internos como externos y la historia de cumplimiento de la empresa.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En los últimos años ha sido muy relevante la forma en que se financian los chilenos, por lo que se generó un fenómeno donde aquellas empresas que no contaban con un rol establecido como instituciones financieras, generaban una propuesta de mayor acceso al crédito. Es así como en el año 2013 la distribución de colocaciones con tarjeta de créditos estaba dividida de forma casi equitativa entre tarjetas emitidas por bancos y por instituciones no bancarias (Comité de Retail Financiero, 2016). Las instituciones no bancarias que emiten hasta la actualidad este tipo de tarjetas, son las llamadas empresas de retail que cuentan con una gran masa de clientes de diferentes estratos socioeconómicos y que ofrecen beneficios al sacar la tarjeta de la casa comercial además de beneficios con otros comercios asociados.

En la actualidad, las casas comerciales se han enfrentado a cambios y regulaciones mucho más estrictas para poder operar como una alternativa a la banca establecida dentro del país, por lo que muchas de las empresas de retail ha tenido que reformular de distintas formas tanto para poder cumplir las grandes expectativas de los usuarios y las altas exigencias que existen en el país y la Super Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Es por lo anterior que una de las empresas que pertenece al Comité de Retail Financiero de Chile, ABCDIN, ha sido una de las últimas empresas en generar una propuesta que cumpla con las nuevas exigencias del mercado sacando una nueva tarjeta VISA, la cual corresponde a una de las grandes operadoras del mundo, permitiendo que la tarjeta de la casa comercial pueda ser utilizada en todos los comercios asociados de Chile y no sólo en tiendas ABCDIN, Dijon y comercios asociados.

ABCDIN es una empresa que se muestra al mercado como un retail para aquellos segmentos socioeconómicos más bajos, pero con un servicio de calidad y excelencia. Dentro

de la organización existe un área encargada de todas las estrategias para que los clientes que posean su tarjeta, no la cierren, para que aquellos que la tienen no la dejen de ocupar y por último, el área que se preocupa de todos los enganches comerciales para que las personas que aún no sean clientes saquen la tarjeta. Esta área corresponde dentro de la empresa a Retail Financiero comercial y con la llegada del proyecto VISA, es la sub área de captación quienes presentan los primeros desafíos para poder generar la mayor propuesta a quienes aún no poseen la tarjeta.

Actualmente, el sub área de captación tiene 3 informes que manejan a nivel nacional y que son publicados para el conocimiento de los llamados captadores, quienes se encargan de ofrecer la tarjeta en la tiendas a nivel nacional, los cuales resumen el avance de las tiendas respecto a sus metas y cómo es el avance diario dentro de las metas individuales de los captadores. Estos informes siempre están con un día de desfase y cuentan con el soporte del área de Explotación de datos de la empresa. Es aquel manejo de información, incentivos para colaboradores y para los potenciales clientes que llevan a replantear cómo se realizan las cosas con el nuevo enfoque de la tarjeta.

Al ampliar el rango en el que se puede utilizar una tarjeta de casa comercial a una con cobertura nacional sin límites de comercios es que el sub área de captación necesita replantar las diferentes estrategias que maneja tanto para colaboradores externos como las estrategias de mercadeo que genera mes a mes para los potenciales clientes. Es por ello que mientras el plan de VISA está en piloto y no ha llegado a tener una completa inserción a nivel nacional, se plantea generar un plan estratégico que reordene los procesos actuales y se creen nuevos mediante un Cuadro de Mando Integral.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar un cuadro de mando integral para el área de captación de la empresa ABCDIN con el fin de mejorar los procesos de captación de la tarjeta ABC VISA.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Analizar internamente el área de Captación.
- Analizar el entorno de la empresa ABCDIN, dentro del rubro del retail financiero, mediante un análisis de la industria.
- Desarrollar un análisis interno dentro del área de captación de la empresa.
- Definir la misión y visión del área de Captación.
- Generar las perspectivas y objetivos del cuadro de mando.
- Especificar los indicadores y su frecuencia dentro de cada objetivo.

### **3. ESTADO DEL ARTE**

Dentro de la elaboración de la propuesta para la empresa es importante hacer un acercamiento formal a los diferentes conceptos y temas que están relacionados y facilitan el entendimiento del desarrollo de esta memoria.

A continuación se presenta la última información sobre el retail financiero en Chile y cómo se regula. Además de una definición que permite clarificar qué es un Cuadro de Mando Integral, cómo se aplica y su funcionalidad para la propuesta.

#### **3.1. Retail financiero en Chile**

El negocio del retail financiero nace desde la necesidad de entregar nuevas formas de financiamiento mucho más accesibles para todas las personas que se encontraban dentro de la plaza del retail en cuestión. Es así como cada casa comercial poseía su propia tarjeta comercial, que entregaba crédito que sólo podía ser ocupado dentro de las compras en el mismo retail o en ciertos comercios asociados que la casa estipulara con anterioridad. En un principio las tarjetas emitidas por las casas comerciales, supermercados u otras empresas eran muchos más atractivas y fáciles de obtener que una tarjeta emitida por una institución financiera.

Dentro del desarrollo del retail financiero en Chile, la forma en la cual se están financiando las personas demuestran que cada vez es mayor la carga de la deuda dentro de las obligaciones que hay que pagar una vez recibido el sueldo y la mayoría de las obligaciones recae en el pago de créditos hipotecarios, luego en créditos de consumo en cuotas y finalmente en tarjetas de crédito y líneas de crédito (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile, 2015). Aunque las tarjetas de créditos se encuentren en el tercer lugar de deudas, es importante destacar

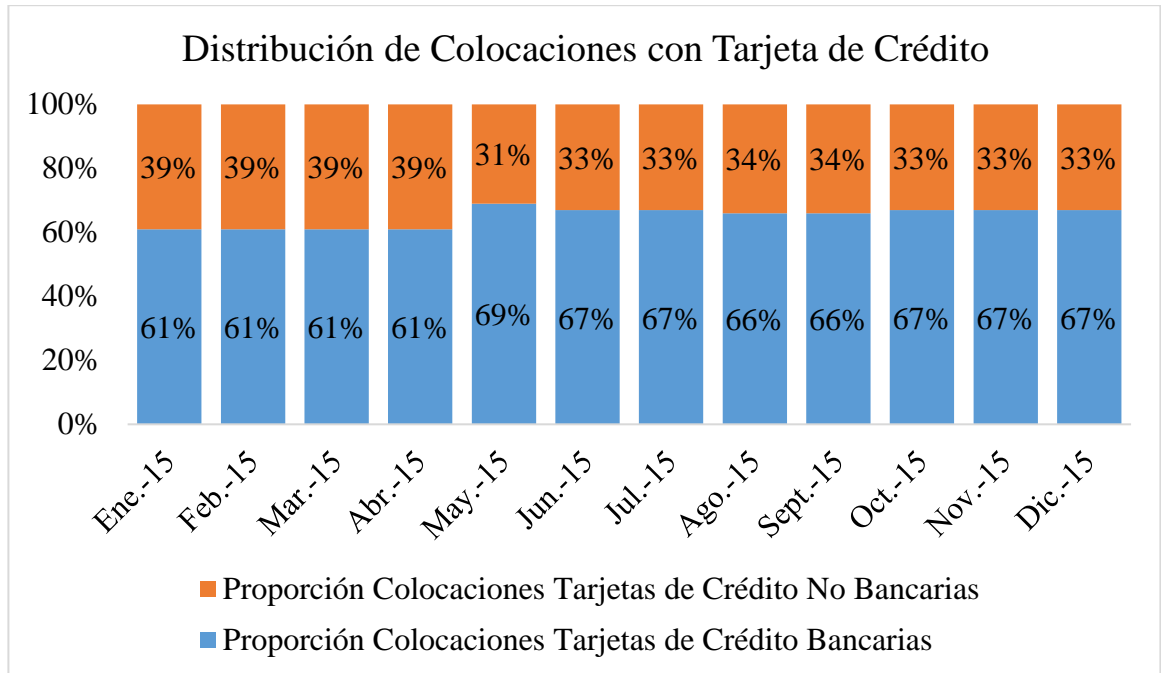
que el estudio realiza la distinción que muchas de las personas poseen estas 3 formas de endeudamiento simultáneamente, por lo que tener más de una tarjeta conlleva a generar mayor deuda, aunque no de la magnitud que es un crédito.

Dentro de la industria del retail financiero hay un hecho que se ha recalado con los años, que atiende al nivel de deuda promedio que tiene los usuario dentro de las tarjetas no bancarias, la cual asciende a aproximadamente \$542.000 a diciembre de 2015, en comparación con los \$383.798 que tienen las tarjetas de crédito bancarias a marzo de 2016 (Comité de Retail Financiero, 2016). La brecha de casi \$200.000 es una muestra clara de que la forma de endeudamiento por medio de tarjetas del retail financiero.

Adicional a lo anterior, la tasa de morosidad alcanza un 9,5% en el retail financiero y en el mercado bancario es sólo del 3,2%. Lo que demuestra que la accesibilidad dentro del mercado también tiene sus riesgos para los operadores que tienen una tarjeta (Comité de Retail Financiero, 2016).

Pero un fenómeno no menor es la evolución de la colocación durante los años 2013 y 2014 mantuvo la tendencia, donde la distribución correspondía un 39% a las tarjetas de crédito no bancarias y un 61% a las emisoras bancarias, pero durante el 2015 la tendencia jugó a favor de las tarjetas emitidas por entidades bancarias, las cuales terminaron con el 67% de las colocaciones de las transacciones (Comité de Retail Financiero, 2016) como muestra el siguientes gráfico:

**Gráfico 1.** Distribución de colocaciones por Tarjetas de Créditos emitidas por entidades bancarias y no bancarias en el año 2015.



**Fuente:** Adaptación del Compendio del Comité del Retail Financiero (Comité de Retail Financiero, 2016)

En consecuencia de lo anterior es que muchas de las empresas que sólo emitían tarjetas para ser ocupadas dentro de sus plazas, hoy son emisoras y operadoras de tarjetas de crédito que cuentan con una asociación con algunas de las autodenominadas *joint-venture* más grandes del comercio mundial como son VISA y MasterCard, para poder acceder a los diferentes comercios asociados y muchas veces poder ser utilizadas de manera internacional. A continuación, se hace un listado de los comercios que cuentan con alguna tarjeta emitida:

**Tabla 1.** Resumen de las tarjetas que están en el mercado chileno por casas comerciales.

<b>Comercio</b>	<b>Tarjetas</b>	<b>Operador</b>
<i>Falabella</i>	CMR Clásica	-
	CMR Visa Contactless	Visa
	CMR Premiun	Visa
	CMR Elite	Visa
<i>Cencosud</i>	Scotiabank Cencosud MasterCard	MasterCard
	Scotiabank Cencosud Visa	Visa
	Scotiabank Cencosud	-
	Tarjeta Universal	-
<i>Líder</i>	Líder MasterCard Nacional	MasterCard
	Líder MasterCard Internacional	MasterCard
	Líder MasterCard Preferente	MasterCard
<i>Ripley</i>	Ripley	-
	Ripley MasterCard	MasterCard
<i>Corona</i>	Tarjeta Corona	-
<i>Hites</i>	Tarjeta Hites	-
<i>La Polar</i>	Tarjeta Blanc	
	La Polar Visa	Visa
<i>ABCDIN</i>	Tarjeta ABC	-
	ABC Visa <sup>1</sup>	Visa

**Fuente:** Recopilación WEB de Casas Comerciales, Elaboración Propia

Es una tendencia de la industria empezar a ingresar a este mercado mucho más grande y que presenta muchos desafíos para unirse a las grandes operadoras y no quedar fuera de las nuevas ofertas y necesidades que se encuentran en el mercado. Es claro que muchas de estas empresas han realizado muchas estrategias para poder acceder a un mayor público y llegar al mercado financiero de mejor formar, como es el caso particular de Cencosud, quien desde el 2016 sus tarjetas pertenecen al mercado bancario por una alianza realizada con el banco Scotiabank (Emol, 2015).

---

<sup>1</sup> Fecha de lanzamiento masivo en noviembre del 2016.

Muchas de las empresas que emiten sus propias tarjetas de crédito no bancarias, tiene filiales que se dedican a la emisión y que son fiscalizadas por la SBIF. Todas estas estrategias son para tener una mejor valoración para los potenciales clientes y los actuales, además de competir de forma más equitativa con las tarjetas de crédito que emiten los bancos.

Cabe destacar que desde una serie de escándalos relacionados al abuso de ciertas entidades no bancarias hacia sus clientes, llevó a una fiscalización mucho más dura y que también fue un factor a que las actuales empresas empezaran a emigrar hacia nuevos planteamientos estratégicos.

### **3.2. Marco Regulatorio al retail financiero**

En Chile, el marco regulatorio para la correcta y responsable operación de las empresas que participan en el mercado del retail financiero. Por lo que las leyes que regulan su operación cuentan tanto con el resguardo al consumidor y a las mismas empresas.

En la actualidad hay una serie de leyes que lo regulan, siendo estas:

1. Ley Libre competencia N° 20.945
2. Proyecto de ley que permite la emisión de medio de pago con provisión de fondos por entidades no bancarias
3. Sernac Financiero (Ley N° 20.555)
4. Ley de protección de la Vida Privada (Ley N° 19.812)
5. Circular N° 40 para Emisores y Operadores de Tarjetas de Crédito
6. Ley Tasa Máxima Convencional (Ley N° 18.010)

7. Ley de Cobranzas extrajudiciales (Ley N° 19.659)
8. Ley de Sociedades Anónimas (Ley N° 18.046)
9. Ley del Consumidor (Ley N° 19.496)
10. Ley de Principio de la Finalidad del Dato (Ley Dicom -Ley N° 20.575)
11. Ley de Protección de la Vida Privada (Ley N° 19.628)
12. Ley de quiebras personales (Ley N°20720)
13. Ley Harboe (Ley N°20575)
14. Acuerdo de Autoregulación Mejores Prácticas en Comercialización de Seguros.
15. Capítulo III.J.1 del Compendio de Normas Financieras (Banco Central).
16. Ley N° 20.552 Que Moderniza y Fomenta la Competencia del Sistema Financiero.
17. Ley 20.454 Que Incentiva el Precontrato.
18. Ley de Crédito Universal (Ley N°20.448)

Para el cumplimiento de este marco regulatorio es que existen en Chile una serie de instituciones que procuran por la veracidad de la información como es la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, que desde el 2006 supervisa y fiscaliza a los emisores de tarjeta dado que las cantidad de tarjetas emitidas era superior a las que emitían entidades bancarias (El Mercurio, 2006). También la Superintendencia de Valores y Seguros, institución que fiscaliza a todas las casa comerciales o emisoras de tarjetas que en su constitución de sociedad se definan anónimas y que de acuerdo a la ley deben publicar sus estados financieros para que el público pueda ver la salud de sus finanzas corporativas. Otra organización es el

SERNAC (Servicio Nacional del Consumidor) es quien vela por los derechos de los consumidores y clientes de todo tipo de productos, por lo que las emisoras deben responder a este organismo si se está en presencia de algún situación abusiva hacia el consumidor. Por último está la Dirección del trabajo, que debe cuidar a quienes trabajan dentro de las diferentes organizaciones.

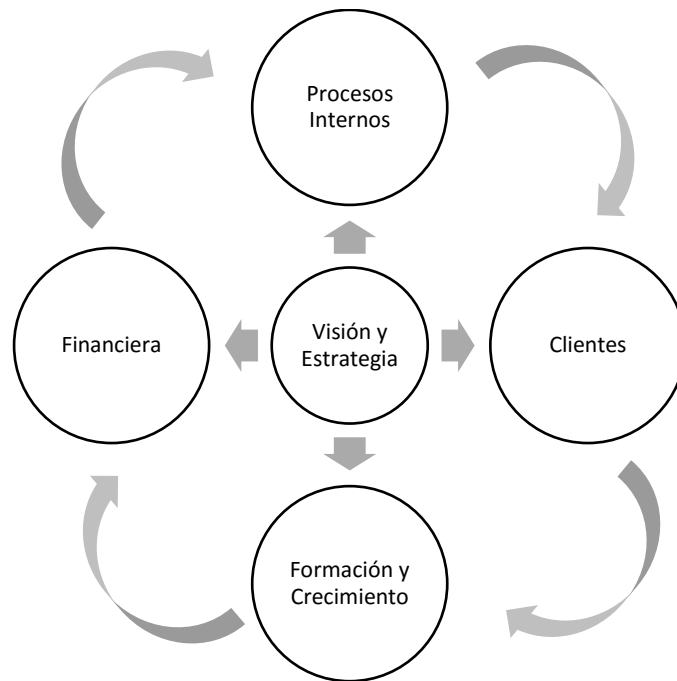
Además en un mercado como el de la emisión de tarjetas, hay una serie de proyectos que se encuentran en revisión para la modificación o actualización de las leyes nombradas con anterioridad. Lo anterior puede atribuirse a cambios o restricciones para las empresas, pero ninguno de los aproximadamente 40 boletines que se encuentran en el parlamento (Comité del Retail Financiero, 2016).

### **3.3. Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que busca relacionar tanto variables financieras como estratégicas, para generar valor para los clientes presente y futuros. Permite aplicar un *sistema de gestión estratégica* que es aplicable a cualquier nivel de una organización.

El CMI permite llevar un control de las diferentes áreas a la alta gerencia, ya que el CMI permite identificar ciertas actividades críticas dentro de la creación de valor hacia el cliente. Esta herramienta revela una visibilidad con respecto del desempeño de la empresa para poder identificar los problemas que están causando deficiencias y las actividades que son las más importantes, tanto a nivel financiero como estratégico.

El CMI define dentro de su aplicación metodológica cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Formación y crecimiento. En la siguiente figura es posible identificar cómo el CMI relaciona las diferentes perspectivas:



**Figura 3.1:** Mapa de relaciones entre perspectivas que conforma el Cuadro de Mando Integral.

**Fuente:** Adaptación de la ilustración según “Cuadro de Mando Integral” (Kaplan & Norton, 2002)

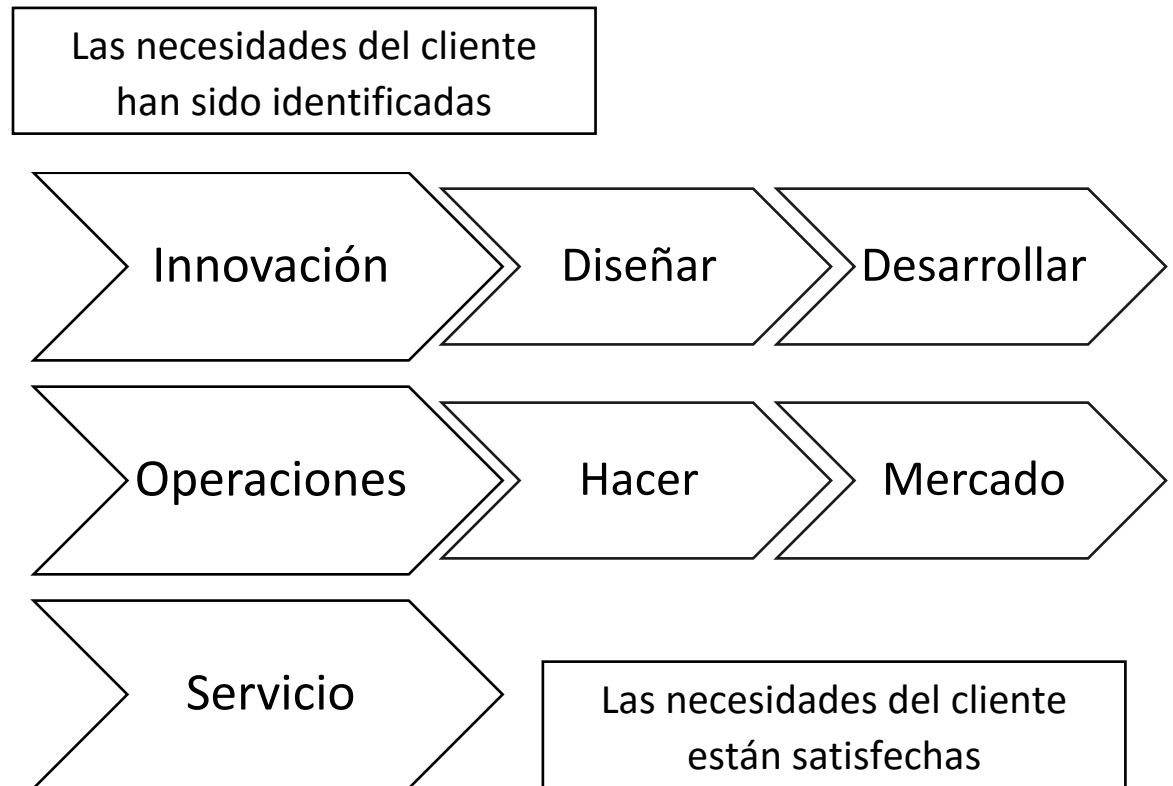
A continuación se da una reseña de lo que abarca cada perspectiva planteada en la

Figura 3.1:

**3.3.1. Perspectiva de Procesos Internos:** ¿Qué logros debemos alcanzar en nuestros procesos internos?

Como se nombró anteriormente, el Cuadro de Mando Integral permite que la empresa identifique las reales actividades críticas, las cuales son todas aquellas que tengan un impacto considerable a la hora de satisfacer las necesidades del cliente. Por lo que esta perspectiva busca identificar aquellos procesos internos en que no se pueden fallar.

Dentro de la unidad de negocios es probable que hayan discrepancias con los lineamientos gerenciales con respecto a los de los niveles menores dentro de la jerarquía, pero sólo busca generar actividades que generen valor al cliente por medio de su buena realización. A continuación se presenta la cadena de valor de los procesos internos de una organización:



**Figura 3.2:** Cadena de valor de la perspectiva de procesos internos.

**Fuente:** Adaptación de “*Cuadro de mando Integral*”, Kaplan y Norton, 2002.

Según la Figura 3.2, se pueden identificar 3 tipos de proceso: Innovación, Operaciones y Servicio. De estos tres procesos es de dónde se pueden sacar las métricas para poder medir el desempeño de los procesos indispensables para la creación de valor. El CMI cambia el enfoque de cómo medir la satisfacción, ya no sólo midiendo cuanto demora en llegar el servicio o producto al cliente, sino

que también toma en cuenta cuánto tiempo hay entre un producto nuevo y otro, además de medir la flexibilidad del servicio.

### 3.3.2. Perspectiva de Clientes: ¿Qué debo aportar al cliente?

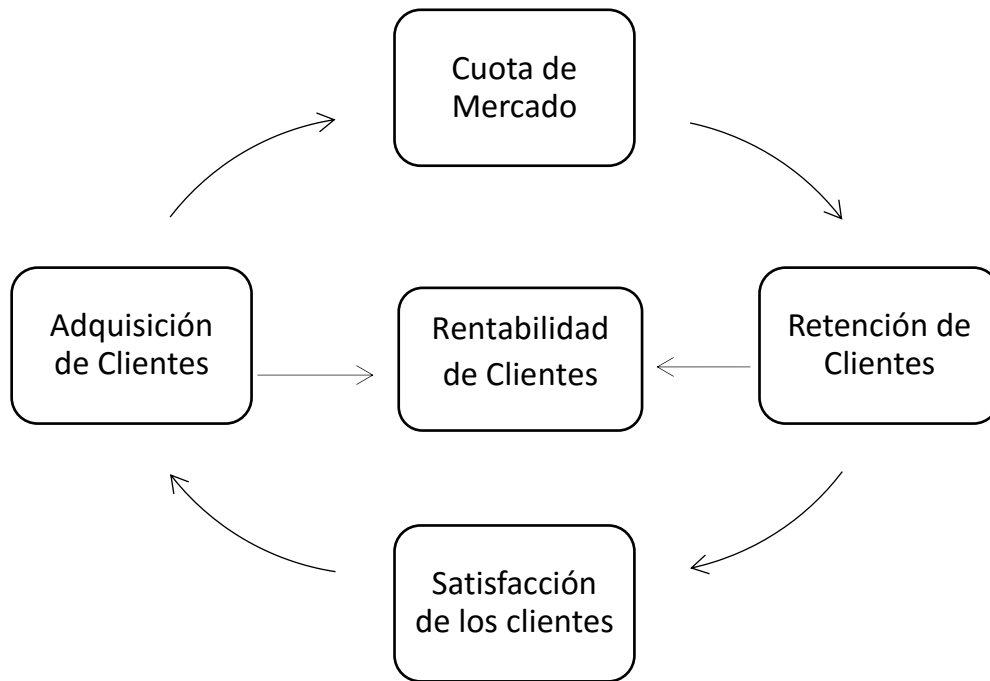
Para lograr un desempeño económico viable es importante contar con clientes que estén satisfechos con el servicio o producto que se les está entregando, por lo que esta perspectiva busca identificar qué es importante para el cliente. El concepto anterior se puede aplicar tanto para clientes finales como para clientes internos de la organización, ya que una buena definición e identificación de los requerimientos se puede expresar en mejoras de los procesos que preceden el área u organización en cuestión.

La viabilidad económica relaciona de manera estrecha cómo la empresa se relaciona con sus clientes y la perspectiva financiera, que se describe a en el siguiente punto. Una segmentación e identificación de necesidades conlleva a mejores participaciones de mercado y un aumento en los niveles de utilidades.

De esta perspectiva se pueden generar métricas relacionadas con:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Según Kaplan & Norton, 2002, estos indicadores centrales se pueden consolidar en la siguiente cadenal de relaciones:



**Figura 3.3:** Relación entre los indicadores centrales de la perspectiva del cliente para la generación de CMI.

**Fuente:** Cuadro de Mando Integral, Kaplan & Norton, 2002

### 3.3.3. Perspectiva Financiera: ¿Qué debe aportar la estrategia definida en el económico-financiero?

En la elaboración y planteamiento de estrategias para un área u organización, el CMI mantiene los indicadores financieros ya que son los que miden el impacto económico de las acciones que se llevan a cabo. En el mismo planteamiento de Kaplan y Norton, se expresa que los indicadores asociados son los que más importan a los accionistas de la organización, ya que es la medida en la que ellos radican. Por lo anterior, es que los indicadores que se generan en esta perspectiva responden a si la estrategia, puesta en marcha y ejecutada, efectivamente contribuye a la creación de valor para la organización.

Sin embargo, gracias a la adaptabilidad de modelo no es sólo aplicable a medir rentabilidad u otros parámetros financieros que son comunes para las empresas ya establecidas. El CMI puede aplicar esta perspectiva a las distintas fases del crecimiento de una empresa y al ciclo de vida en el que esté posicionada.

#### **3.3.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento: ¿Qué logro debo alcanzar en las personas y en las tecnologías de información?**

La cuarta perspectiva identifica los activos intangibles que son más importantes para llevar a cabo la ejecución de la estrategia y que debes estar alineados con los procesos internos. Esta perspectiva se refuerza en la importancia de invertir para crear valor en el futuro, mediante tres fuentes: el capital humano, las tecnologías y los procesos internos de la empresa.

La creación de indicadores para la última perspectiva es para la medición del desempeño de aquellos recursos, la capacidad de adaptabilidad y mejora. Por lo que es importante para una empresa capacitar y adaptar a sus colaboradores para cumplir con las nuevas exigencias del mercado y no quedar fuera de los nuevos requerimientos. Lo cual genera tanto valor para la empresa, como para el trabajador, quien a su vez mejora los procesos y finalmente entrega un mejor servicio o producto a su cliente.

#### **3.3.5. Mapa Estratégico**

Para entender el impacto que tienen las estrategias de las perspectivas hacia las demás, el mapa estratégico visualiza la estrategia general de la organización,

poniendo cierta perspectiva como meta a lograr gracias a las acciones y desempeño de las demás y sus colaboradores.

Kaplan y Norton introducen esta visualización para que todos los involucrados sepan cómo su desempeño se relaciona con el de los demás. (Kaplan & Norton, 2002)

#### **4. METODOLOGÍA**

El cuadro de mando integral se sustenta por la definición y formalización de la misión y visión que tiene el departamento u organización al cual se le desea aplicar el modelo. Es importante definir esta base para que luego en las perspectivas se esté alineando con lo anterior.

Luego en la aplicación de las perspectivas, la metodología propone establecer dos objetivos por cada una, ya que luego se deben crear o reinventar por lo menos dos indicadores que puedan medir el cumplimiento o desempeño que evoqué en el cumplimiento final del objetivo.

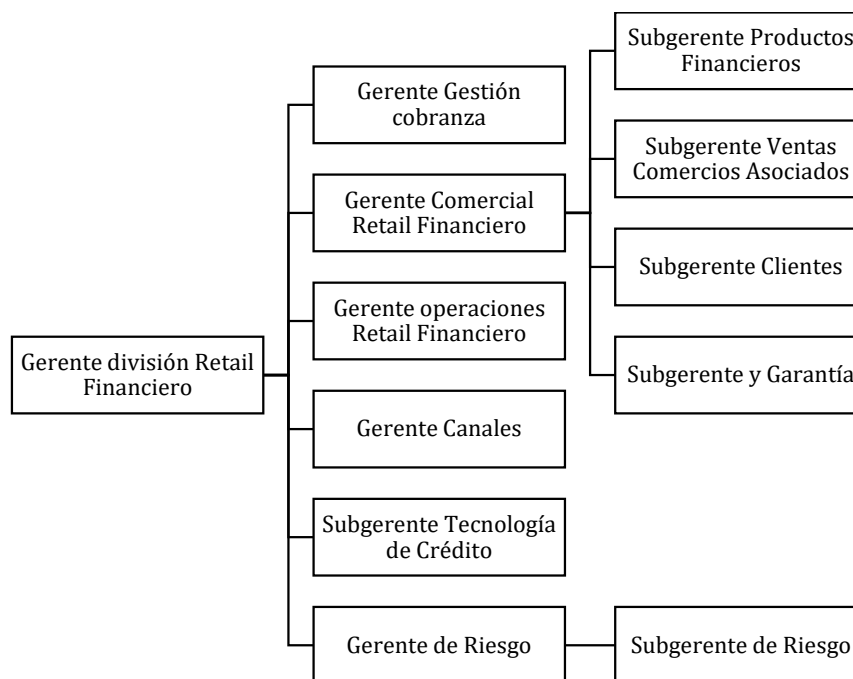
Por cada indicadores que se plantee, también es importante definir: la frecuencia de medición, el encargado responsable, la métrica utilizada, las definición de variables, la definición de la fórmula, una meta y por último un plan de acción que rescate el indicador en caso que no cumple la meta. (Comité de Retail Financiero, 2016)

## 5. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

ABCDIN es una empresa de retail chilena que nace en 1914 en la ciudad de Antofagasta. Dentro de sus operaciones cuenta con las tiendas ABCDIN y Dijon, en ambas opera con la tarjeta de la casa comercial.

Dentro de la propuesta de valor de la empresa, y su principal diferenciador de la competencia actual, es que es un retail enfocado a los segmentos menos favorecidos económicamente y por ende está en ciudades en las cuales muchos de los competidores más grandes no consideran rentable iniciar sus operaciones.

La gerencia encargada de las acciones que se toman a nivel comercial y de operaciones se detalla en la siguiente figura:



**Figura 4.1.** Organigrama de la empresa ABCDIN, en la gerencia de Retail Financiero.

**Fuente:** Página Corporativa ABCDIN

Bajo esta estructura es que se encuentra el área de Captación, a la cual se le desea diseñar un Cuadro de Mando Integral, para la mejora de procesos y el lanzamiento de la tarjeta ABC Visa.

### **5.1. Área de Captación de ABCDIN**

La subgerencia de Clientes es la que se encarga del área de Captación y lo que hace por día a día es generar y controlar 3 variables de suma importancia dentro de la operación de las tarjetas de crédito: retener, reactivar y captar. Por lo que estas tres variables son las que mantienen una tarjeta de crédito vigente y actualizado con la competencia actual.

Es en la “captación” de la empresa donde siempre aparecen los desafíos y donde los encargados deben ser capaces de ser creativos y conectados con las necesidades tanto de las tiendas a nivel nacional como los clientes que desean sacar la tarjeta. Dentro las diferentes plataformas y procesos que hay para obtener la tarjeta dentro de la tienda, el área de captación cuenta con su mayor fuerza en los llamados “promotores”, quienes son los encargados de ofrecer de manera gentil e informada todos los beneficios que hay para el cliente sacar la tarjeta, este ofrecimiento siempre se hace dentro de las dependencias de la tienda y es muy importante contar con este tipo de fuerza laboral dentro de ésta. Cabe destacar que no todas las tiendas cuentan con este tipo de canalización de información sobre la tarjeta que se tiene para el mercado, muchas tiendas que son más grandes y concurridas cuentan con el llamado “Tren de Crédito”, este es un sector físico de la tienda donde se dispone un serie de funcionarios para la información sobre el retail financiero de la tiendas y también se puede solicitar la tarjeta de manera individual. Otro factor fundamental del área es el “POS”, este dispositivo se encuentra en todas las tiendas

y lo que permite es saber si el cliente tiene o no una tarjeta pre-aprobada dentro de los sistemas que reciben mediante al área de riesgo y Transbank. Esta situación ocurre cada vez que un cliente que compra, pero no paga con la tarjeta ABC, da su Rut y el sistema automáticamente arroja la oferta en pantalla para que sea ofrecida. Por lo que estas son 3 variables claves que hay dentro del área de captación, dada su incidencia dentro de la generación de oportunidades de informar al cliente sobre el producto que tiene disponible.

También es importante destacar que dentro del área de captación se deben generar todos los meses un “Oferta de Primera Compra” para aquellos clientes que aún no tienen la tarjeta. Esta promoción es uno de los principales atractivos que tiene el área con los clientes, por lo que es importante que cuando se realicen las propuestas tener en cuenta que algunas tiendas Dijon y ABC no cuentan con el mismo surtido de productos en las tiendas, lo que muchas veces se manifiesta en promociones que no pueden ser aplicadas en la tienda por no contar con el productos que se busca. Todos los meses se cambia esta promoción y para aquellos clientes que aún no realizan su primera compra, tienen 30 días corridos para hacer efectiva la compra en cualquier tienda del país.

Dentro de las operaciones que realiza el área es importante nombrar 3 informes que se manejan a nivel interno para medir el desempeño, avance y cumplimiento de metas para los diferentes cargos que están involucrados con el área:

- Informe de Captación y Activación POS: Este informe resume y conglojera la información día a día, luego del cierre de las tiendas, sobre las Aprobaciones en el POS, como también las Activaciones en tiendas. Este informe cuenta con un resumen para los promotores y promotoras que se encuentran trabajando,

para que puedan ver su cumplimiento de meta. Lo mismo para los jefes de crédito y zonales para que motiven a sus equipos.

- Informe de digitación: Este informe reúne la información sobre las tiendas que no están digitando Rut en el POS, por lo tanto están perdiendo oportunidades para ofrecer la tarjeta.

El informe de captación es diferente para las dos cadenas que tiene la empresa, ya que las tiendas Dijon son comúnmente más pequeñas y no cuentan con un tren de crédito y tampoco con “promotores”, en las tiendas Dijon cualquier trabajador puede generar la aprobación y posible activación de la tarjeta y a fin de mes obtendrá la comisión por la operación. Otra particularidad es la publicación y difusión de estos reportes, ya que siempre están desfasados por 24 horas de la realidad. La difusión masiva se realiza por medio de comunicados separados por las cadenas de la tienda y se envía a todos los cargos ejecutivos y operativos que se unen por el retail financiero. Además de la publicación en el intranet de la empresa para que las tiendas puedan mirar su desempeño.

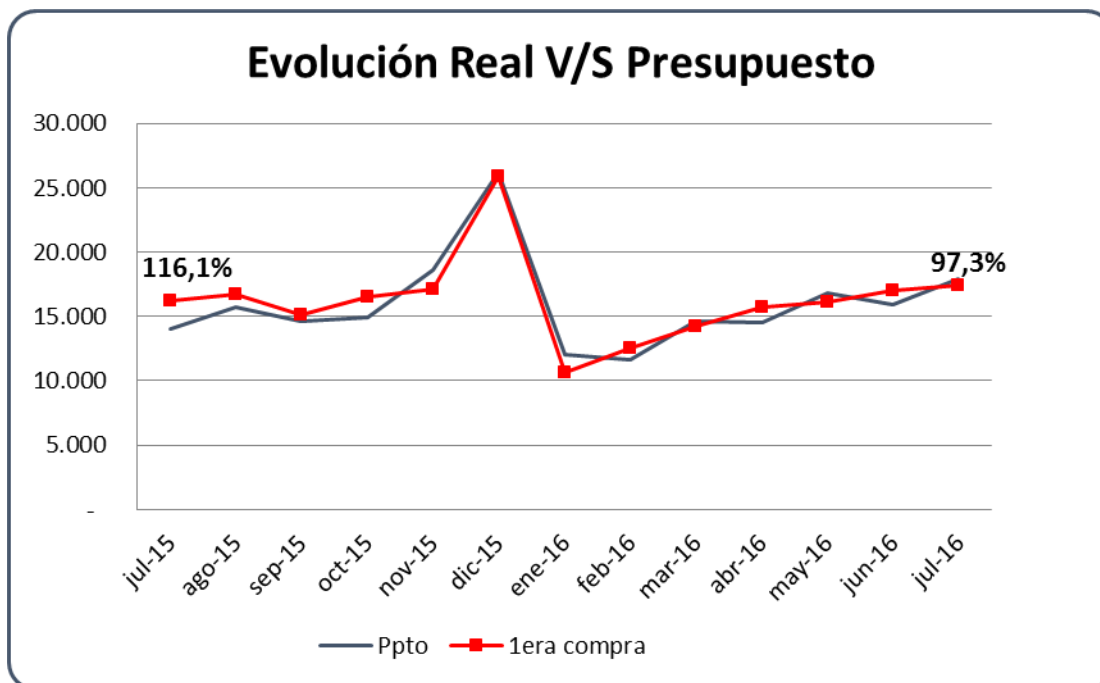
El área cuenta con varios canales y promociones para llegar a sus clientes. Entre los que se encuentran: campañas por SMS, campañas por email y campañas por correspondencia física.

## **5.2. Desempeño del área de Captación**

Con respecto al cumplimiento del área con la empresa, en el siguiente gráfico se puede apreciar que no hay un patrón de cumplimiento, ya que constantemente hay meses que no pueden cumplir y hay meses que sí.

Una forma muy importante para medir el rendimiento con respecto a las metas es con los clientes que realizan su *primera compra* dentro del mismo mes que obtiene la tarjeta. En mes de Junio el presupuesto para clientes que realizaron su primera compra fue **17.405**, mientras que lo real fue **17.890**.

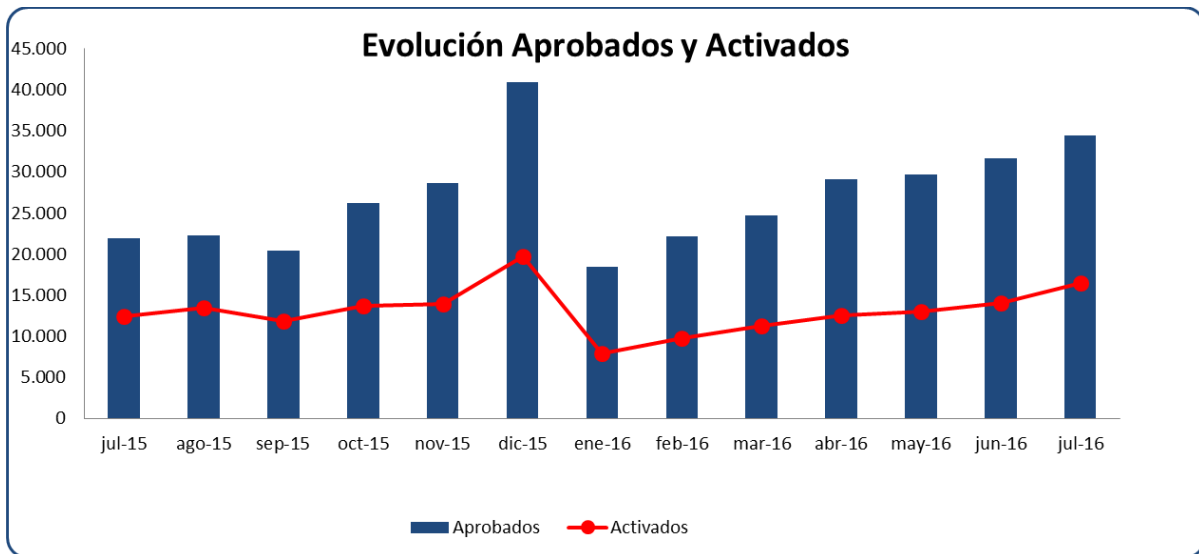
**Gráfico 2.** Evolución de Clientes con Primera Compra Ciclo Julio 2015-2016.



**Fuente:** Elaboración Propia, con datos de la empresa a Julio de 2016.

Otra métrica importante para el área y el directorio de la empresa son las aperturas y activaciones que se realizan en el mismo mes. A continuación, se muestra el ciclo Julio 2015-2016 de la métrica:

**Gráfico 3.** Recopilación de Aprobados y Activados dentro del mismo mes, Julio 2016.



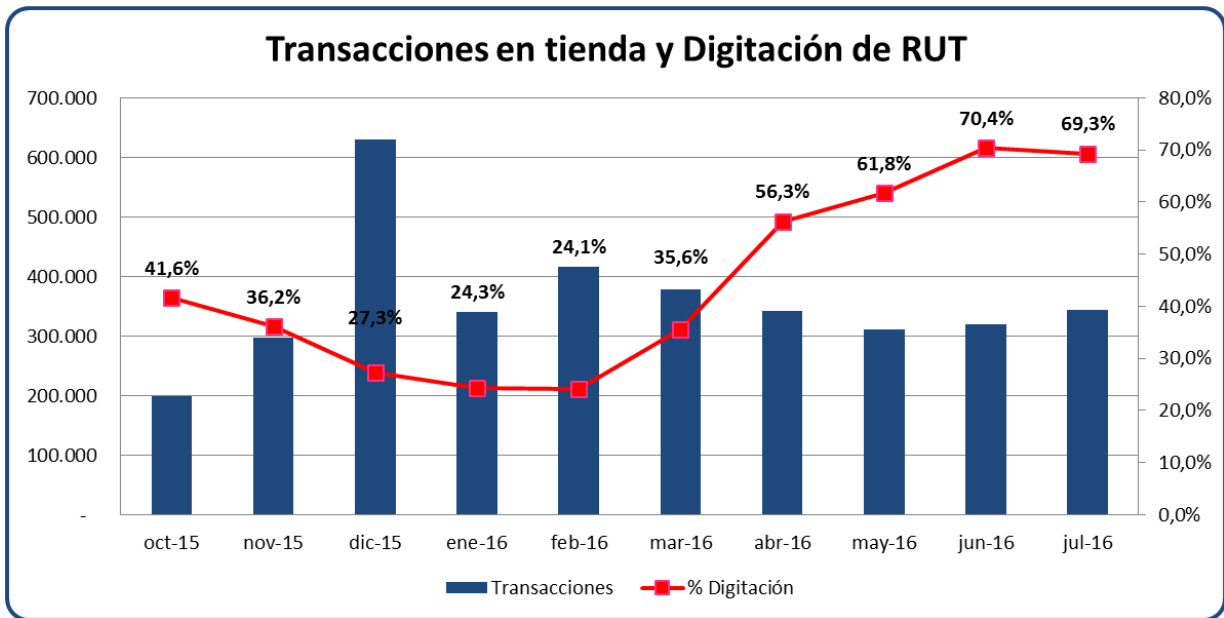
**Fuente:** Elaboración Propia, con datos de la empresa a Julio de 2016.

En relación al gráfico anterior, es importante destacar que la cantidad de aprobados ha ido en aumento constante y gradual. Para el área es importante que mes a mes aumente los clientes en calidad de aprobados, en conjunto con las nuevas aperturas, ya que a mayor cantidad de aprobados mayor probabilidad de que algún cliente saque la tarjeta.

Lo anterior se relaciona constantemente con la instauración en octubre del año pasado de una nueva medición que busca mejorar la oportunidad de ofrecer la tarjeta. El informe se publica dos veces por semana, está libre de cliente duplicado y RUT de empresas, por lo que cada tienda y jefe zonal asociado puede saber si se están digitando o no el RUT del cliente en el momento de comprar. Gracias a esta nueva medición, se pudieron mejorar la asignación de metas a cada tienda, ya que hay muchas que cuentan con una gran afluencia de público a diario y se les exigía lo mismo que pequeñas tiendas

de localidades más alejadas. A continuación, se muestra la evolución de la digitación desde su instauración:

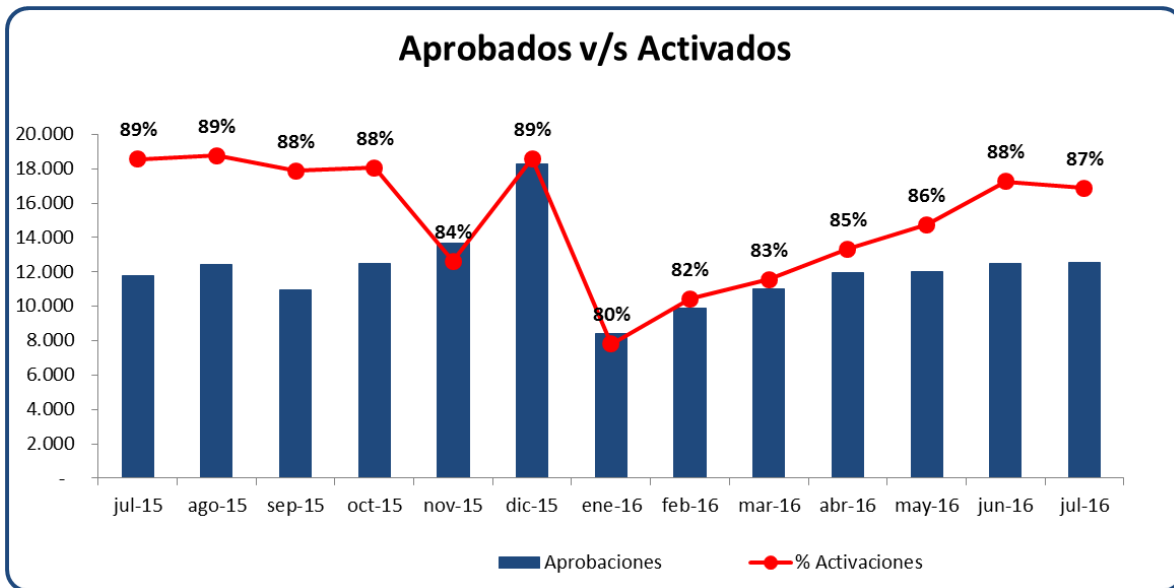
**Gráfico 4.** Comparación de total de Transacciones en tienda y % de Digitaciones de RUT que se realizan en POS, hasta Julio 2016.



**Fuente:** Elaboración Propia, con datos de la empresa a Julio de 2016.

Por otro lado hay que clarificar que el área cuenta con dos cadenas: ABCDIN y Dijon, y que cada una cuenta con diferentes canales de obtención del producto. El principal canal de captación de nuevos clientes es el **Tren de Crédito ABCDIN**. En Julio se ingresaron 22.327 solicitudes por este canal y el porcentaje de activación fue de un 87%, en el gráfico 5 que este canal tiene muy buenos resultados, ya que siempre está sobre el 80% de activación.

**Gráfico 5.** Aprobados y Activados del Tren de Crédito ABCDIN a Julio 2016.

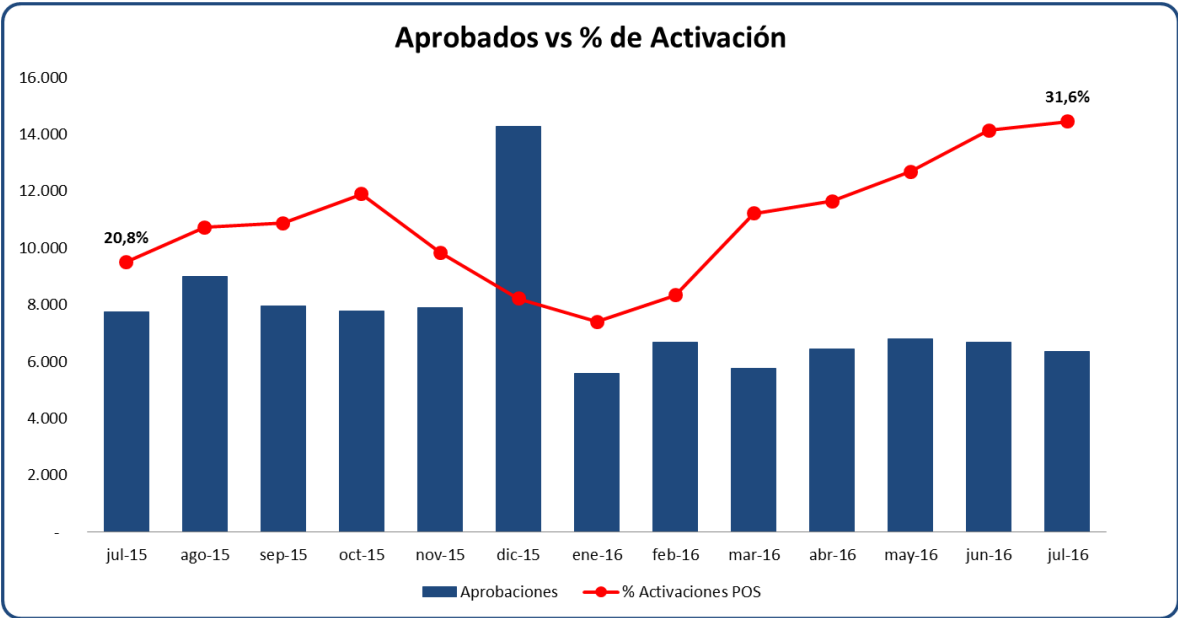


**Fuente:** Elaboración Propia, con datos de la empresa a Julio de 2016.

El otro canal es el Tren de Crédito Dijon, el cual con el tiempo ha ido disminuyendo y que implica que a julio sólo 6 tiendas contarán con trenes de crédito. Por lo que sus resultados son del calibre de 103 aprobados en el mes de Julio, una cantidad marginal en comparación con el tren de crédito ABCDIN.

Dentro de las mejoras que ha hecho la empresa está el proyecto de “Activación POS con Compra Inmediata”, lo cual corresponde a POS ABCDIN. Este proyecto ha dado grandes frutos a la empresa y al área de captación, aumentando mes a mes. Julio fue un mes especialmente único dado que se alcanzó el nivel más alto de activación con un 31,6%. A continuación, se muestra un gráfico donde se puede apreciar el desempeño del proyecto:

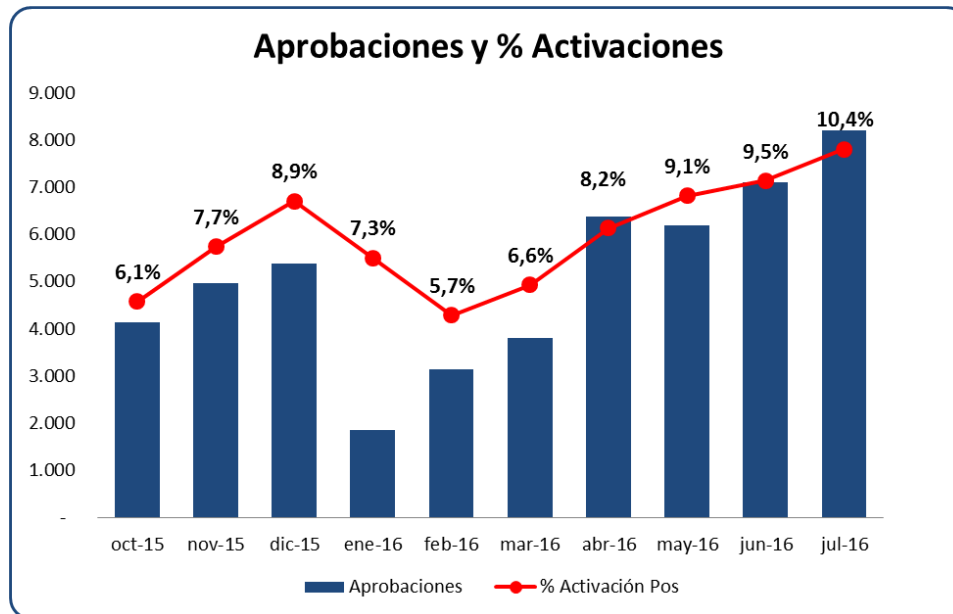
**Gráfico 6.** Evolución ciclo Julio de la Activación POS en tiendas ABCDIN.



**Fuente:** Elaboración Propia, con datos de la empresa a Julio de 2016.

Este proyecto también fue instaurado en las tiendas Dijon y al igual que en las tiendas ABCDIN, Julio fue un mes récord para el POS alcanzando un **10,4%** de activaciones. A continuación se puede ver la evolución del POS:

**Gráfico 7.** Evolución de Activación POS en tiendas Dijon.

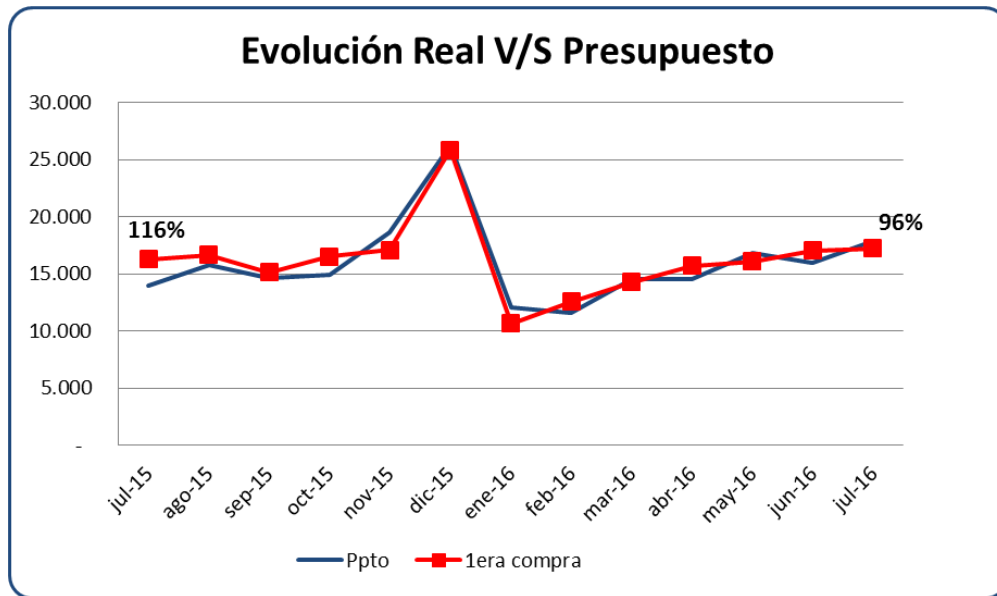


**Fuente:** Elaboración Propia, con datos de la empresa a Julio de 2016.

Aunque ambos proyectos POS están vigentes en las tiendas, el proyecto fue aplicado en el año 2013 en ABCDIN y recién en Octubre de 2015 en la tienda Dijon lo que explica la diferencia de resultados.

Finalmente, el dato más certero con el que evalúan al área es con el cumplimiento de nuevas aperturas en comparación la meta proyectada. Es un problema constante el no poder cumplir con lo presupuestado por más de un mes, lo cual genera incertidumbre sobre el desempeño de las campañas y la aplicación de éstas en las tiendas. Para poder visualizar lo anterior se presenta el gráfico que conglomerar el ciclo Julio 2015-2016. Es posible ver que hay un patrón de “cumplimiento” y luego “no cumplimiento”, por lo que no se le pueden asignar estacionalidades al comportamiento de los clientes, ya que Julio del año pasado se cumplió lo presupuestado.

**Gráfico 8.** Evolución de cumplimiento de metas del área de Captación al mes de Julio.



**Fuente:** Elaboración Propia, con datos de la empresa a Julio de 2016.

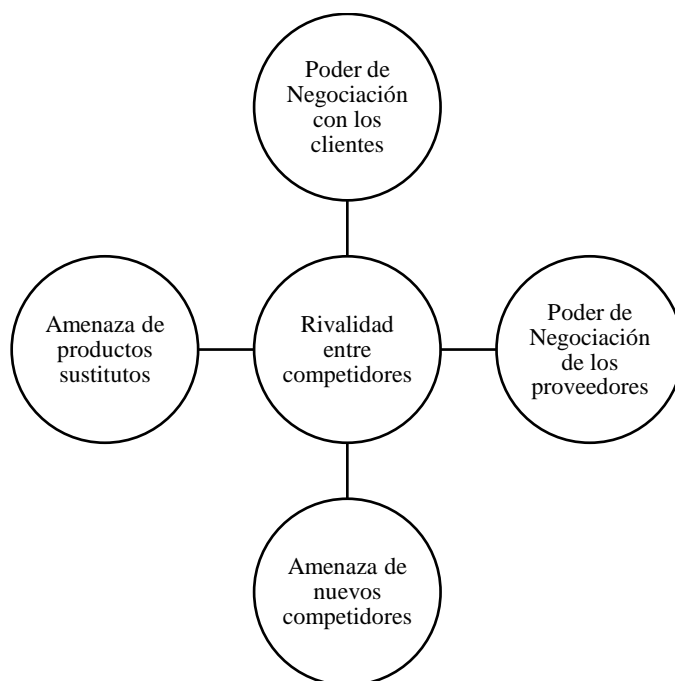
Aunque es una de las áreas con la que cuenta más presupuesto, no le ha sido posible cumplir las metas por un periodo prolongado y esto es un problema cuando se lleve a cabo el lanzamiento de la tarjeta ABC Visa, que en estricto rigor debería tener mejor aceptación que la tarjeta anterior.

## 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Para poder realizar un CMI acorde a las necesidades de la unidad de negocio es necesario entender cómo está compuesta la industria, cuáles son las principales ventajas y desventajas de operar en el medio como también aplicar herramientas que ayuden a la unidad a hacer un análisis interno.

### 6.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para analizar el entorno donde está compitiendo y participando la empresa ABCDIN, Porter propone analizar cinco factores que permiten encontrar una estrategia para poder tener una ventaja dentro de la industria (Porter M. , 1979). Las fuerzas que propone la herramienta se describen en la siguiente figura:



**Figura 4.2.** Diagrama de las Fuerzas de Porter.

**Fuente:** Elaboración Propia de *How competitive forces shape strategy* (Porter M. , 1979)

Para entender de mejor forma las fuerzas que componen este análisis, a continuación se explica brevemente qué es cada una de éstas:

- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores entregan los insumos necesarios a una industria para poder llevar a cabo su proceso productivo. El tamaño y cantidad de empresas que operan de proveedores incide en el poder que estos tienen sobre la empresa e incluso la industria. Alzas en los precios de insumos o la integración de los proveedores a la industria afectan negativamente a la empresa bajo análisis.
- Poder de negociación de los compradores: Cuando un consumidor tiene muchas opción al momento de la decisión de compra, se esta presente frente a compradores con altos poderes. Si los compradores están bien organizados e informados, sus exigencias son cada vez más altas y podrían influir en el precio final.
- Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de productos que modular y funcionalmente sean igual al que ofrece la empresa, es más latente en algunas industrias que otras y puede significar grandes problemas al materializarse en una reducción de ingresos.

Hay seis barreras de entradas: economías de escala, diferenciación de productos, inversiones de capital, desventajas de costos, acceso a canales de distribución y política gubernamental.

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores: Es una de las fuerzas que más se utiliza para detectar empresas con las mismas características económicas.

Esta fuerza tiene las mismas seis barreras de entrada que la fuerza de productos sustitutos.

- Rivalidad entre competidores: La rivalidad se caracteriza porque los competidores están enfretados y que ambos utilizan sus propias estrategias de negocios. Dependiendo del desarrollo e intensidad con las que las empresas lleven a cabo sus planes, es cuando destacan por sobre el resto. La rivalidad se relaciona con el crecimiento de la industria, la cantidad de competidores, la capacidad de generar propuestas, entre otras variables.

A continuación el análisis del modelo aplicado al retail financiero en Chile:

#### **6.1.1. Poder de Negociación con los clientes**

La sensibilidad que perciben los clientes respecto a las tarjetas de créditos corresponde a los *costos de administración* y la *tasa de interés* que tiene cada emisor, según la legislación vigente ambos factores nombrados anteriormente deben ser públicos y su modificación debe ser notificada a los clientes. Por lo que este es el primer factor por el cual se pueden diferenciar a las tarjetas que emite el retail financiero, sin embargo para los clientes no es factible negociar este tipo de desglose, ya que es parte de la oferta que tiene el mercado.

Se debe tomar en consideración que la emisión es por parte de grandes empresas chilenas, muchas de ellas transan en bolsa, y el retail financiero es otro de sus rubros de operaciones, lo que implica que el cliente tiene la nula capacidad de dejar fuera a una empresa.

Por lo que los clientes no poseen la capacidad de manejar el mercado o los participantes, dadas las características de éstos y el producto que ofrecen. Además de la obligación legal que existe sobre la publicación de los determinantes y diferenciadores que tiene cada tarjeta.

### 6.1.2. Rivalidad entre empresas

Actualmente existen ocho empresas en Chile que se dedican al retail financiero. Dada la cartera de clientes que manejan y los montos de deuda de los chilenos es claro que existe una concentración de mercado, dejando fuera a los bancos. Lo anterior implica una rivalidad entre los competidores actuales por los clientes que hay en Chile y se ve reforzado por la formulación del Índice de Herfindahl que mide la concentración de un mercado, para la medición en este caso se realizarán dos IHH en base a los siguientes

**Tabla 2.** Resumen de Número de clientes y Cartera de cada empresa.

<b>Empresa</b>	<b>N° Clientes Cartera</b>	<b>Participación de Mercado</b>	<b>Total cartera bruta M\$</b>	<b>Participación de Mercado</b>
Falabella	2.480.158	45%	\$ 1.379.679.963	34%
Ripley	1.270.135	16%	\$ 503.413.718	18%
Cencosud	888.198	9%	\$ 267.041.426	12%
Líder	814.675	14%	\$ 431.761.531	11%
ABCDIN	744.697	6%	\$ 198.640.127	10%
La Polar	513.034	5%	\$ 153.632.276	7%
Hites	480.543	5%	\$ 149.147.731	7%
<b>Total</b>	<b>7.191.440</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.083.316.772</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Recopilación de Estados Financieros a diciembre de 2015.

La justificación para realizar dos IHH recae en que la información financiera de las empresas no revela la cantidad de tarjetas vigentes y hay casos dónde una persona natural puede tener más de una tarjeta. Es por ello que la medición

considerando la variable “Cartera de Clientes” es de 1.985, lo que indica según los criterios de evaluación indica que es un mercado *moderadamente* concentrado.

Ocupando la variable de “Cartera Bruta”, que señala el total de deuda que tienen los tarjetahabientes con la casa comercial en distintos comercios y productos financieros, el IHH sube a 2.630 lo que señala que el mercado estaría altamente concentrado.

Ambas mediciones indican que el mercado está concentrado y que las empresas que participan de éste forman un caso de oligopolio en el retail financiero chileno. Cabe aclarar que la empresa Multitiendas Corona no provee información financiera sobre sus operaciones, por lo que no se puede incluir dentro del mercado en el IHH.

La rivalidad se puede ver también en la oferta de productos que poseen las empresas, es decir, muchos de los retail cuenta con más de una tarjeta en el mercado. La razón recae en la estratificación y diferenciación que hay para los diferentes nichos de mercados que desean abarcar las empresas en sus planteamientos estratégicos, pero hay una notable variable en común que es el acceso al mercado total por medio de operadores internacionales.

La rivalidad es cada vez más alta considerando que cada vez toda la oferta es más homogénea, al contar con alianzas con Visa o MasterCard. Además de la concentración de las ocho empresas que cuentan con altas barreras de salidas, relacionadas con los costes de cerrar las operaciones en el mercado del financiamiento no bancario.

### **6.1.3. Amenaza de los nuevos competidores**

Las barreras de entradas a la industria y mercado están siendo cada vez más difíciles para nuevas empresas que quieran participar del retail financiero, primero por la legislación nacional vigente y las entidades fiscalizadoras a las cuales se ven expuestos en las diferentes operaciones que tienen las empresas, pero en particular a todo lo atinente a la operación y emisión de tarjetas de crédito por medio instituciones no bancarias.

Adicional a lo anterior, la inversión de capital por las empresas que desean entrar es bastante alta, ya que las operaciones de tarjetas de crédito implican financiamiento, comercios asociados y también mucho capital humano para poder controlar la cartera de clientes.

### **6.1.4. Poder de negociación de los proveedores**

En el negocio del retail financiero está involucrada tanto la información personal como financiera de empresas y personas naturales, por lo que se debe manejar con extremo cuidado. La empresa Transbank es la encargada en Chile de manejar todas las transacciones que se realizan por medio de pago plásticos, si bien es responsabilidad de los negocios asociados adherirse o no a la empresa, es un factor importante para todas aquellas empresas que cuentan con tarjetas no bancarias, que deben asegurar el resguardo de la información de los usuarios.

Otro proveedor que depende del modelo de cada empresa que se desarrolla en el Retail financiero, es la entidad que emita las tarjetas de crédito. Muchas empresas cuentan con alianzas con otro tipo de empresas y otras cuentan con filiales que manejan dentro de su estructura de propiedad.

Por lo que el poder que tiene los proveedores es alto, pero es altamente fiscalizado por superintendencias que correspondan, por la naturaleza de la información que manejan. Según sea la estrategia de cada empresa, nacen nuevos problemas o soluciones con respecto a internalizar o externalizar el manejo de la emisión de tarjetas.

#### **6.1.5. Amenaza de productos sustitutos**

El origen de las tarjetas de crédito emitidas por entidades no bancarias nace como un *sustituto* a las tarjetas que emiten los bancos, ya que al inicio de sus operaciones sólo era para utilizarlas en la casa comercial que las emitía y en comercios asociados con los que la empresa contaba. Hoy en día, ambas tarjetas tienen las mismas funciones cada una con diferentes propuestas de valor que quedan a disposición de cliente final para elegir cuáles tener en su poder. Es importante destacar que se trata de un producto financiero, por lo que gracias a eso, no existen productos sustitutos, ya que lo que se describió anteriormente corresponde al mismo producto financiero modular con diferentes orígenes de las entidades que la emiten.

Por lo que no existen en el mercado actual productos sustitutos de las tarjetas de créditos.

#### **6.1.6. Conclusiones**

Para nuevos competidores puede sonar muy atractivo el mercado del retail financiero, dado lo lucrativo que es dentro de las operaciones de las empresas que participan, pero dado las altas barreras de entrada y la gran concentración del mercado que lo convierten casi en un oligopolio es desalentador para los nuevos participantes.

En cambio, para aquellos que ya están establecido en el mercado, sólo les queda el gran desafío de diferenciar sus propuestas de valor entre ellos y principalmente generar una propuesta que haga sus tarjetas más atractivas que las bancarias.

El desafío que tienen las empresas del retail financiero es claramente la legislación del país, ya que al ser un producto financiero de alto nivel de accesibilidad es necesario que se regulen las posibles cláusulas perjudiciales hacia los consumidores.

Lo anterior responde a la tendencia de un comercio proteccionista al consumidor, quién es gran poder que posee esta industria. Las denuncias de consumidores han puesto en evidencia algunas malas prácticas que llevan a las regulaciones extremas y creación o asignación de instituciones que resguarden las operaciones de las empresas.

Por lo tanto, es un mercado que dada su concentración y poder lucrativo con relación a los servicios financieros, está en constante vigilancia por todas las regulaciones vigentes. Lo cual disminuye la capacidad de operar en los segmentos de mayor riesgo, quienes eran el primer público que tenían al inicio del mercado.

## **6.2. PESTA**

El análisis PESTA es una herramienta que permite identificar 5 factores del entorno que inciden de alguna forma a la unidad del área de captación como también a la empresa a un nivel macroeconómico

### **6.2.1. Político y Legal**

Como se nombró anteriormente el retail financiero está constantemente bajo temas de nueva regulaciones, nuevas organizaciones que regulan sus operaciones. Es de alta importancia para los operadores en el mercado la normativa vigente como también la venidera, al ser una industria de financiamientos sin las bases legales de una institución financiera, la industria es mucho más controlada por las instituciones que sean asignadas a la tarea.

Dentro de las leyes que se nombraron en la definición del “Marco Regulatorio” en el Estado del Arte, la que más influencia e incidencia tiene en las funciones de las empresas son las relacionadas con los derechos de los consumidores y las legislaciones sobre la veracidad de información financiera que entregan las empresas.

Actualmente hay aproximadamente uno 70 proyectos de ley esperando a ser aprobados, que regulan no sólo cómo operan estas empresas, sino que también restringe ciertas variables que son de suma importancia dentro de la definición del negocio: la Tasa Máxima Convencional, la transparencia de cobro, acuerdo unilaterales, entre otros. De estos acuerdos el que tiene mayor incidencia en la operación de las tarjetas es el resguardo de la privacidad de los consumidores y el cómo las empresas entregan su información a ellos, muchos de las mociones y proyectos de ley modifican para el resguardo de esta información y que las empresas no entreguen de manera constante su información.

La sobre regulación que tiene la industria ha llevado a manifestaciones de las altas esferas del rubro contra la nuevas implementaciones, dado que se están perdiendo un potencial de clientes que no pueden acceder al crédito. Lo que ha llevado a que muchas empresas entreguen o cambien su composición para poder

operar bajo otro marco regulatorio, como el de bancos, y no estar en un ambiente saturado de regulaciones.

### **6.2.2. Económico**

Aunque el país se encuentre en una época de poco crecimiento económico, muchas de las empresas de retail cuentan con muchos rubros que no se ven duramente afectados por este tipo de desventuras económicas. Por lo que la industria no pasa por grandes fluctuaciones por estas condiciones, desde el año 2004 al 2014 el sector creció un 3,9 por sobre el 0,2 del total país. (Cámara de Comercio de Santiago, 2016)

La ventaja de no ser afectado de gran forma por la inestabilidad económica permite que las empresas tengan grandes cajas disponibles para crear nuevas campañas para el retail financiero.

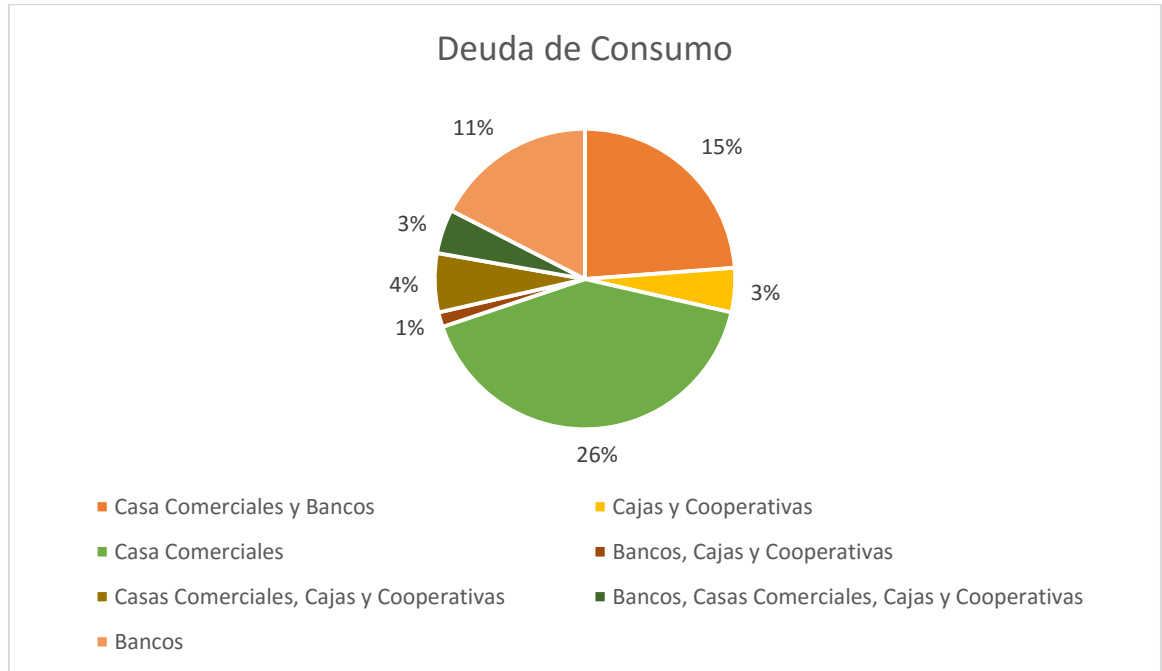
Sin embargo, los niveles de desempleo o de poco creciente económico se convierten en parto del riesgo operacional de las empresas, ya que su negocio modularmente es prestar dinero. Según la última publicación del INE, el desempleo sigue aumentando, llegando a una tasa de desocupación del 6,8% en el último trimestre Julio- Septiembre (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016).

### **6.2.3. Sociocultural**

En Chile existen nuevas tendencias de financiamiento de las personas que se pueden reflejar en la canasta de deuda que poseen los chilenos. El acceso al crédito debería permitir una mejora en el estilo de vida de las personas, pero en la realidad se ha tenido que aplicar grandes campañas de educación financiera, dado que los altos niveles de endeudamiento en las casas comerciales. El siguiente gráfico muestra cómo están endeudados los encuestados por el Banco

Central, lo que muestra es que tipo de deuda contraen y están vigente en el 73% de los encuestados que dice tener deuda.

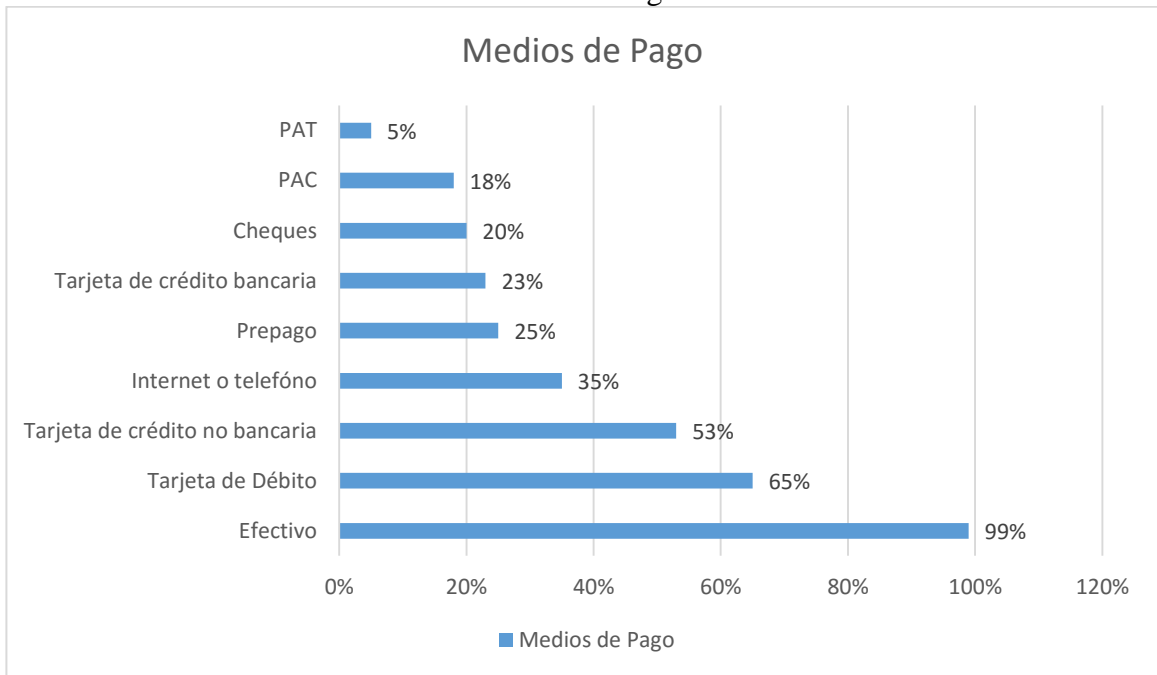
**Gráfico 9.** Deudas de consumo de chilenos.



**Fuente:** Adaptación de Encuesta de Financiamiento de Hogares (Banco Central, 2014)

Está de forma ilustrada que la mayoría contrae deuda sólo con casa comerciales como preferencia y que como segunda preferencia está recurrir al banco y a las casas comerciales. Con este gráfico queda en evidencia que los chilenos prefieren la opción de las casas comerciales para contraer sus obligaciones financieras. El mismo estudio muestra que la tendencia anterior se replica transversalmente a los diferentes niveles de ingreso que tienen las personas. Además entrega información de cómo pagan las personas, los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

**Gráfico 10.** Preferencias de Medio de Pago



**Fuente:** Adaptación Encuesta de Financiamiento Hogares 2014, (Banco Central, 2014)

El gráfico muestra que el efectivo es el medio de pago más utilizado, pero también muestra que la tarjeta de crédito no bancaria es más utilizada que la emitida por los bancos. Lo anterior responde a la mayor accesibilidad que tiene el primer producto al segundo.

Las nuevas preferencias muestran que ha ido a la baja el total de deuda de consumo de casas comerciales en comparación con la deuda de consumo total, lo cual muestra que la sobre regulación del mercado está dejando fuera a aquellas personas con menos ingresos.

Un factor socio cultural que es beneficioso para el retail es el turismo de shopping, durante el 2014 ingresaron 2.671 MMU\$ sólo por concepto de compras de extranjeros en retail (Cámara de Comercio de Santiago, 2016).

#### **6.2.4. Tecnológica**

La accesibilidad a internet y la revolución móvil no han sido indiferente para ninguna industria a nivel mundial, por lo que dentro de las nuevas tendencias del mercado. Dentro de las tendencias más importantes está la disminución de espacio físico en sala de ventas o servicios, ya que están migrando a canales online. Esto se refleja cuando se accede a una página web y la opción de solicitar la tarjeta aparece en el layout, de igual forma la evaluación de riesgo se realiza por medio online. Esto permite abarcar una mayor cantidad de clientes que compra por medio web y que no va a tienda. Esto se puede ver por el crecimiento del comercio electrónico que el 2015 alcanzó un 20%.

La tecnología ha cambiado los procesos y también ha modificado el comportamiento del consumidor. Con los altos niveles de accesibilidad, el retail financiero se enfrenta a un consumo informado por las redes sociales.

#### **6.2.5. Ambientales**

De manera colateral, como a todas las industrias, los daños por las operaciones que generan al ambiente es un tema que se regula mediante declaraciones de responsabilidad ambiental o incluso declaraciones de uso de la ISO 26000 en algunas empresas.

Aunque el retail financiero no es conocido por sus residuos ambientales, si lo son las casas comerciales que han reformulado todo su estrategia de mercadeo para poder mostrar que están de la mano con el medio ambiente. Es así como existen campañas de reciclaje de ropa, venta de bolsa reutilizables e incluso la solicitud de envío de información financiera por vía web para no utilizar papel de forma innecesaria si lo desea el titular.

Las nuevas prácticas a nivel mundial inciden de forma importante, por los nuevos estilos de vida ecológicos que tienen las personas, influye en las decisiones de compra o lealtad con una marca. Cuando una empresa se compromete con el medio ambiente, es probable que también los hagan sus clientes o se unan nuevos para poder mejorar los niveles de reciclaje.

#### **6.2.6. Conclusiones**

La principal ventaja que tiene la industria del retail financiero es que al ser filiales de grandes empresas que no ven grandes fluctuaciones de ingresos cuando hay periodos de desaceleración, por lo que cuentan con un flujo de capital para sus presupuestos incluso si el rubro no tiene los rendimientos que esperaban.

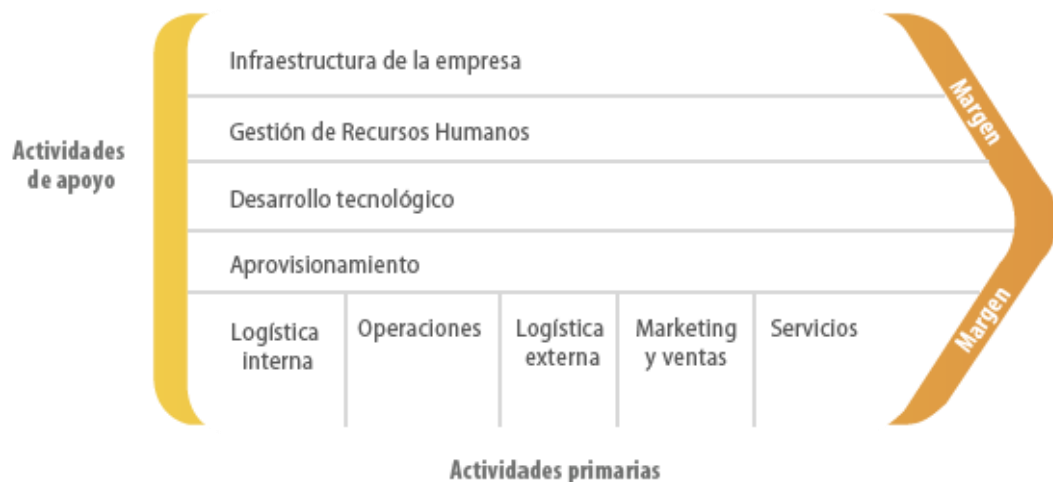
Hay tendencias claras sobre los consumidores que implican una reinvención de la industria, si el consumidor está informado la empresa debe aprovechar al máximo la acumulación de DATA que tiene sobre cada uno, ya que en la personalización de promociones se puede atraer al cliente.

Acorde a lo anterior, las empresas que no cuente con declaraciones sobre el impacto ambiental que generan, por muy pequeña que sea la iniciativa, no cuenta con el apoyo de los consumidores donde los nuevos estilos de vida dan apoyo a aquellas empresas más verdes que otras. Otro factor que es importante es la educación financiera, muchas campañas han salido por los altos niveles de endeudamiento y falta de conocimiento sobre los conceptos básicos y claves del comercio financiero, pero esto es común en sectores de estratos socioeconómicos más desfavorecidos.

Nuevamente la regulación es un tema de discusión, la idea inicial del retail era entregar un acceso a la banca a aquellas personas que no podía, pero por medio de la legislación vigente y los estudios que hay en Chile, hay evidencia que los clientes iniciales ahora están fuera del rango de aceptabilidad de las empresas por medio de leyes.

### 6.3. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta importante para la planificación estratégica, mediante el análisis de la actividad empresarial buscando aquellas que generen valor:



**Figura 4.3.** Diagrama de la Cadena de Valor

**Fuente:** (Porter & Kramer, 2006)

Aunque sea una unidad de negocio de servicios, ésta realiza muchas operaciones que se relacionan de forma cruzada con muchas otras gerencias de la empresa. Por lo que en este caso, se trata de un área de servicios que hace muchas actividades que realizaría una empresa que entregue productos. A continuación, se analizan de manera descompuesta, según la figura anterior:

### 6.3.1. Actividades Primarias

#### 6.3.1.1. Logística interna:

Al ser un área de servicios la logística interna se basa en almacenaje de material promocional y de marketing para las tiendas que hay en operaciones. Algunas de las actividades que se realizan son:

- Recepción de material promocional vigente mes a mes.
- Recepción de *suvenires* de regalos para clientes.
- Validación de folletos.

#### 6.3.1.2. Operaciones:

Como es un área de servicio, pero que sus campañas se ven aplicadas dentro de la tienda, las actividades que se realizan consisten en la materialización de campañas atractivas para que el cliente solicite su tarjeta. Además de una serie de mecanismos para aumentar las probabilidades de encontrar clientes con montos pre-aprobados.

Se considera que estos es uno de los puntos que genera más valor para el cliente, puesto que es la materialización del área de servicios en conjunto con los promotores y el área de crédito.

Los costos del área consisten en el gasto que se realiza por las campañas vigentes durante el mes: primera compra y campañas especiales. Además de las comisiones que se generar por la adición de nuevo clientes a la cartera.

#### 6.3.1.3. Logística Externa:

Las actividades que se relacionan con la logística externa corresponden en particular al reparto de correspondencia por medios físicos, mediante campañas específicas. También hay una externalización por medio de las campañas vía correo electrónico, son actividades muy simples ya que se relacionan a un área de servicios.

Los costos que se asocian son a la cantidad de mensajería física recibida y la mensajería digital que es efectivamente recibida dentro de una casilla de correo.

#### 6.3.1.4. Marketing y Ventas

Al ser un área que presta servicios de planificación y apoyo al área comercial, no es posible aplicar en concreto el concepto de “ventas”, pero es un símil el cumplimiento de la meta que se le propone mes a mes al área.

Con respecto al marketing las principales actividades que se realizadas por el área de manera independiente o con ayuda del área creativa son:

- Generación de campañas de Primera Compra.
- Creación de campañas especiales dentro del mes.
- Desarrollo de campañas para la planilla interna.
- Materialización de volantes para las diferentes tiendas.
- Planificación de promociones focalizadas durante el mes.

Esta área también genera mucho valor para el cliente final, ya que es el elemento diferenciador dentro del mercado de tarjetas de crédito, con la

posibilidad de acumular las promociones vigentes que tenga el cliente de la misma área.

#### 6.3.1.5. Servicios Post-Venta

Esta es una de las actividades que a final de mes da más trabajo, ya que a lo largo del mes se realizan campañas de manera independiente por área, por lo que cada una al cierre debe validar sus promociones. Se considera servicio post venta, porque es la validación de descuentos que se muestran en los estados de cuentas de los clientes y que no se generan de manera automática.

Dentro de las actividades que se realizan son:

- Validación de descuentos aplicados durante el mes.
- Envío de clientes y monto asociado de descuento a Mantenimiento de Cuentas.
- Recepción de reclamos por campañas y descuentos no aplicados.

#### 6.3.2. Actividades Secundarias

##### 6.3.2.1. Infraestructura de la organización:

Es una organización que cuenta con la estructura organizacional apta y adaptada para los negocios que maneja. Por lo que todos los departamentos están creados y en funcionamiento para que el área cuente con todo el apoyo necesario.

Además de contar una estructura de financiamiento consolidada tomando en consideración los años de operación que lleva en el país. La

dirección de la empresa lleva años en los cargos de interés, por lo que sus acciones son siempre en armonía con la visión de la empresa.

#### 6.3.2.2. Dirección de Recursos Humanos

Este es uno de los puntos que cuenta con las siguientes actividades asociadas, muchas de ellas las realiza de manera independiente el área y otras se hacen en conjunto con otras áreas de la empresa:

- Organización de capacitaciones.
- Generación de planillas de trabajadores.
- Recepción de sugerencias/reclamos por parte del área de crédito.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Validación de comisiones.

Este es uno de los puntos con el que se han detectado muchas falencias. Primero por las constantes problemáticas que se generan con las personas que tienen el beneficio de la comisión asociada al captar un cliente, además de que es el área de Captación la que debe generar para R.R.H.H. la base final con los montos que se deben pagar por conceptos de comisiones, por lo que hay una mala distribución de funciones y una recarga de actividades que están fuera de jurisdicción para Captación.

#### 6.3.2.3. Desarrollo de la Tecnología:

Esta actividad es realizada de manera independiente por el área de captación y también por el Área de Requerimientos de la empresa. Al igual que el punto anterior, esta actividad de apoyo presenta grandes falencias, dado que hay épocas del mes que presenta gran cantidad de requerimientos

por parte de diversas áreas de la empresa y no puede atender las necesidades de toda la organización, porque no cuentan con una plataforma de datos que ¿puedan acceder toda la organización de manera independiente. Por lo que muchas bases de datos son generadas con muchos días de desfase, retrasando la planificación. Algunas de las actividades que realiza son:

- Atención de requerimientos.
- Envío de reportes finales cada cierre de mes.
- Mejoras de bases de datos.

Al ser una de las actividades que más trabajo recibe y por ende afecta el desempeño de los demás, es una de las que menos valor está generando para el área y por ende al cliente final.

#### 6.3.2.4. Abastecimiento:

Esta área cuenta de manera independiente con varios proveedores de servicio, que no son necesariamente los mismos que los de otras áreas, por lo que cae en manos de la subgerencia de Cliente cuales son los proveedores más apropiados para satisfacer las necesidades y cumplir con los resultados del área.

Además de la compra de suvenires que van a las diferentes tiendas de manera única para quienes sacar la tarjeta por primera vez.

Por lo que aplicando el modelo, el diagrama queda de la siguiente forma recopilando y resumiendo la información anterior:

### 6.3.2.5. Diagrama de Cadena Valor

<b>Infraestructura</b>	Organización cuenta con una estructura apta y consolidada			
<b>R.R.H.H.</b>	Organización de capacitaciones, validación de comisiones, reclutamiento y selección			
<b>Desarrollo Tecnología</b>	Sólo hay una leve automatización de las tareas más recurrentes			
<b>Abastecimiento</b>	Externalización de casi todas las compras.			
<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios Post-Venta</b>
Recepción de material	Generación de campañas	Reparto de material a tiendas	Desarrollo de campañas	Validación y aplicación de descuentos
Almacenaje de suvenires	Elaboración de planes de marketing		Planificación de promociones	Recepción de reclamos
Validación de campañas			Creación de campañas especiales	

**Figura 4.4.** Cadena de Valor del área de Captación

**Fuente:** Elaboración Propia

### 6.3.3. Conclusiones

Mediante la cadena de valor podemos identificar que la mezcla de área de servicios/ productos y cruce de funciones que hay dentro de la organización. La aplicación de la herramienta permite vislumbrar que dentro de las funciones que realiza el área deben ser reasignadas a otras gerencias de la empresa, como son las tareas relacionadas a remuneraciones, ya que no están generando valor e incluso se pierde valor.

Dadas las condiciones de la industria, la empresa y el área están al debe con la actualización tecnológica que les permitiría mejorar los resultados y optimizar

los diferentes procesos que tiene en la actualidad para poder aumentar el valor para la empresa y los clientes.

Dentro de las actividades que más generan valor son las que se relacionan con la creación de campañas y la calendarización de descuentos especiales.

#### **6.4. Análisis FODA**

A continuación se va a realizar un análisis F.O.D.A. del área de captación para poder seguir con el análisis estratégico en la elaboración del CMI. Para determinar las fortalezas y debilidades del área fue mediante la recolección de opiniones de las personas que trabajan en el área. De igual forma las dificultades y las falencias que se observaron dentro de la operaciones de la unidad.

##### **6.4.1. Fortalezas**

- F1.** Buen ambiente laboral en el área de captación con la subgerencia y con otras gerencias relacionadas, lo cual se expresa en una rápida y fluida comunicación para los diferentes procesos que deben cumplir como es la creación y aprobación de imágenes corporativas que aluden a sacar la tarjeta, como también el correcto trabajo de ofertas con el área comercial de la tarjeta.
- F2.** El producto que se ofrece cuenta con una campaña única en el mercado actual, ya que el beneficio de primera compra es acumulable con las promociones vigentes dentro de la tienda donde se quiera hacer efectivo. Lo anterior corresponde a algo inusual en el mercado, ya que es común que no puedan ser utilizadas con otro descuento

**F3.** Un equipo proactivo dentro del área de captación que cumple con las tareas diarias y enfrenta los nuevos desafíos con actitud positiva. Además de una gran habilidad de resolución rápida de problemas cuando hay alguna situación en tienda.

#### **6.4.2.** Oportunidades

**O1.** Poca competencia en el segmento socioeconómico objetivo de la organización, ya que dentro de la competencia sólo 2 empresas se expresan por abarcar este tipo de segmento, pero son empresas que no cuentan con alianzas con algún operador internacional para su tarjeta propia (Hites y Corona).

**O2.** Las tarjetas de crédito son parte importante dentro de la forma de financiamiento de los chilenos, ya que un 26% de los chilenos cuenta con alguna deuda con casa comercial (Banco Central, 2014), por lo que es un producto financiero utilizado con frecuencia y con altos niveles de deuda.

**O3.** Dadas las condiciones económicas nacionales, la empresa tiene la posibilidad de innovar su imagen corporativa con el propósito de mejorar sus próximos ciclos de bonanza económica en la región.

#### **6.4.3.** Debilidades

**D1.** Falta de tecnologías dentro de la compañía, como software para facilitar el acceso a datos. Lo anterior se reduce a una falta de accesibilidad a la información que se recopila mediante los POS, en la actualidad la información sobre las transacciones se maneja en un archivo de texto y que sólo puede ser visto si se da acceso a una carpeta compartida.

Además de no contar con un apoyo tecnológico para la obtención y recopilación de datos, ya que si se desea una base de datos en particular hay que pedirla a la subgerencia de Requerimientos, que puede tardar hasta 48 horas hábiles en responder.

**D2.**Poco compromiso por algunas de las personas con el cargo de “Promotores”. Lo cual se traduce en un comportamiento reiterativo de ausencia y falta de motivación para realizar las funciones dentro de la empresa. Muchas de las tiendas que cuentan con promotores, constantemente envían los reclamos al área por el desempeño de la personas.

**D3.**Restricciones del tipo comercial, esto se da cuando otra área tiene preferencia sobre ciertos tipos de productos y el área de captación debe trabajar con o sin éstos dentro de las promociones que realizan durante el transcurso del ciclo. En la empresa, estos productos se denominan “autoliquidables” y corresponden a mermas que se generaron, pero sirven de enganche comercial en las diferentes transacciones.

#### **6.4.4. Amenazas**

**A1.** Legislación cada vez más restrictiva con el retail financiero, como se nombró con anterioridad existen en vigencia muchas leyes que regulan la forma que operan las empresas y cómo tratan este tipo de producto de endeudamiento, pero también están en por legislar una serie de nuevas reglas que permiten al SERNAC que sancione, además de fiscalizar y velar por el bien de los consumidores, a las empresas que hagan ciertas faltas. Por lo que habría una nueva entidad que miraría las operaciones

de las empresas en el comercio, lo cual implica adaptación a estas nuevas leyes que están bajo estudio.

**A2.** Competencia muy agresiva en el mercado actual, lo que se puede apreciar por el nivel de intensidad con que las campañas de marketing tratan de captar la mayor cantidad de clientes, que tengan el perfil aceptable de riesgo, para que saquen las tarjetas con especiales descuentos dentro de la casa comercial y los diferentes comercios asociados a éste. Muchas de las campañas van reforzadas con plantel ofreciendo la tarjeta, campañas personalizadas al hogar y también presencia en los medio de comunicación masivos.

**A3.** Proyecciones de crecimiento muy bajas en el país, lo cual se estipula en un 1,7% para diciembre de 2016 (Banco Central de Chile, 2016) y con un 2,0 para finales del 2017. Lo anterior implica una desaceleración de la economía que puede perturbar alguna variable del mercado financiero y en especial las de endeudamiento, con la proyección de un alza en la Tasa de Política Monetaria para lo que queda del año 2016.

#### **6.4.5. Matriz MAFE**

La siguiente matriz presenta estrategias que se pueden aplicar según la estrategia que se quiera aplicar. Es posible ver que recopilar y genera planes de acción según las lista de amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que hay.

**Tabla 3.** Cuadro de estrategias de FODA

FODA		Interno	
		Fortalezas F1 F2 F3	Debilidades D1 D2 D3
Externo	Oportunidades O1 O2 O3	<b>Estrategia O - F</b> <b>F2-O1:</b> La oferta de Primera Compra que ofrece la tarjeta es un atractivo que debe ser potenciado con la participación que tienen las tarjetas de crédito dentro de la estructura de deuda del chileno. Está oferta deber ser mejorada y personalizada según las necesidades y oferta que tienen las tiendas a nivel nacional, para que se atractivo en todas partes y así sea más interesante el descuento para el futuro cliente.	<b>Estrategia O -D</b> <b>O2-D2:</b> Las oportunidades presentes en el mercado se ven opacadas por la falta de interés del capital humano que hay en las tiendas. Aunque el motivador monetarios está presente, una constante capacitación y mejora del perfil profesional mejoraría la relación entre el cliente y el área de retail financiero .
	Amenazas A1 A2 A3	<b>Estrategia A - F</b> <b>A3-F1:</b> Es importante mitigar lo máximo posible los factores macroeconómicos venideros, por lo que es importante que las metas y presupuestos que se planteen sean coherente respecto a la realidad del país. Una forma de realizar eso es aprovechar la buena relación dentro de la empresa, para poder presentar este tipo de propuestas, si es que los ajustes financieros afectan directamente el cumplimiento de metas e incentivos que realiza el área para que los clientes obtengan la tarjeta.	<b>Estrategia A -D</b> <b>A2-D1:</b> La empresa juega en desventaja con empresas de mayor calibre, pero además no cuenta con los recursos tecnológicos para sacar mejor provecho de la información que recopila dentro de sus bases de datos. La forma arcaica en la que operan no es la óptima, siendo que hay soluciones tecnológicas que podrían igualar o mejorar su posición en el mercado

**Fuente:** Elaboración Propia

La matriz FODA constituye una base para la formulación de estrategias por lo que a continuación se genera la matriz MEFI.

#### 6.4.6. Matriz de evaluación de los Factores Internos

La matriz MEFI queda de la siguiente forma:

**Tabla 4.** Matriz MEFI del área de captación.

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Grato ambiente laboral	0,05	2	0,10
2. Producto con características diferenciadoras	0,3	4	1,20
3. Equipo Proactivo	0,1	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de tecnologías	0,4	4	1,6
2. Poco compromiso de promotores	0,1	3	0,3
3. Restricciones de tipo comercial	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,70</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Es importante que las calificaciones y peso ponderados que se exponen corresponde a cómo las debilidades y fortalezas influyen en el cumplimiento de objetivos dentro del área.

El peso ponderado de las fortalezas es de **1,7** y el de las debilidades es de **1,9**. Lo cual sugiere que las debilidades se sobreponen a las fuerzas internas positivas, dejando en claro que la empresa tiene internamente potencias que no está sumando valor y progresando en conjunto.

#### 6.4.7. Matriz de evaluación de los Factores Externos

**Tabla 5.** Matriz MEFE del área de captación.

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Poca competencia en segmento socioeconómico	0,2	3	0,60
2. Producto financiero muy utilizado	0,3	4	1,20
3. Innovación imagen corporativa	0,1	2	0,20
<b>AMENAZAS</b>			
1. Legislación restrictiva	0,05	4	0,20
2. Proyecciones de crecimiento bajo en el país	0,2	3	0,60
3. Competencia muy agresiva	0,15	4	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,40</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Al igual que la matriz anterior, ésta busca medir cuantitativamente los factores externos que influyen en el desempeño del área. Comparando los pesos comparados de las oportunidades y amenazas, respectivamente **2,0** y **1,4**, es posible ver que la empresa tiene un panorama favorable en lo externo y que debe ser utilizado para los próximos años.

#### 6.4.8. Conclusiones

En base al análisis anterior queda claro que hay una falencia tecnológica e informática, por lo que se está perdiendo mucho tiempo en transacciones de base de datos entre gerencias que podría ser mejor utilizado por el área de captación. Cabe destacar que los resultados no han sido eficientes, pero aun así el área ha podido suplir estas carencias por medio de su buena actitud y camaradería para sacar a delante las metas y resolviendo los desafíos que se presentan.

El área tiene falencias a nivel operativo por no contar con un soporte informático adecuado, pero tiene grandes oportunidades de desarrollo dentro del nicho que quiere abarcar. Las estrategias de marketing que han realizado no han sido eficientes, por el hecho de no poder realizar campañas específicas para la cartera de productos que maneja cada tienda en el país.

La empresa debe mejorar una serie de aspectos internos rápidamente para poder tomar ventaja de las oportunidades y ventajas que tienen por sobre la competencia con las condiciones económicas del país.

## 7. PLAN ESTRATÉGICO

### 7.1. Misión

La misión es el núcleo principal de la planeación estratégica, describiendo el rol que tiene la empresa para alcanzar su visión.

La empresa ABCDIN no tiene una misión establecida dentro de sus estatutos, por lo que tampoco al área de captación. Sin embargo, tiene lineamientos que ha mantenido y conservado dentro del modelo de negocios que ha manejado a través de los años de operación. El sentido de la empresa es crear una solución en la adquisición de electrodomésticos generando accesibilidad al mercado financiero a aquellas personas que no les es fácil acceder a la banca nacional o a otras empresas del retail a lo largo del país.

Al carecer de una misión formal dentro de la empresa es importante para la aplicación del CMI crear una que sea válida y acorde a los que ha hecho la empresa en Chile.

#### 7.1.1. Declaración de Misión

*“Somos una empresa del retail chilena que busca mejorar el estilo y calidad de vida de nuestros clientes creando valor por medio de nuestro servicio y precios bajos para aquellos chilenos menos favorecidos”*

### 7.2. Visión

De igual forma, la visión pretende capturar a qué lugar quiere llegar la empresa a largo plazo, cómo quiere ser percibida. Es importante que una empresa que cuenta con tanto público sea capaz de proyectar en base a ellos, para poder generar una propuesta única y diferenciadora que lo hagan diferente a las demás empresas que compiten en su segmento económico.

La empresa cuenta con una visión establecida y con valores asociados:

*“Queremos ser un retail especialista excepcional”*

Con los siguientes valores ABCDIN:

- Honestidad

Somos, en todo momento, claros y sinceros en nuestro actuar tanto en forma interna como con los clientes (acorde con la moral y las buenas prácticas), estando abiertos a la autoevaluación y autocrítica en forma permanente.

- Creatividad

Cultivamos y valoramos el aporte creativo e innovador de todos los trabajadores, en lo referente al crecimiento de la empresa, nuestros clientes y el mejoramiento profesional y personal de cada uno de nosotros.

- Perseverancia

Mantenemos siempre firmes y constantes en la realización de nuestras actividades, superando las dificultades que se puedan presentar hasta lograr los objetivos y metas definidos.

- Austeridad

Nuestro compromiso es permanente con el cuidado y el uso eficiente de los recursos, orientándonos siempre generar valor a la empresa, así como para entregar soluciones a los clientes acorde a su propia realidad.

- Compromiso

Tenemos un alto grado de cooperación y compromiso con todos los clientes y personas que trabajan en nuestra organización, de manera de apoyar y fomentar el espíritu de equipo en toda la compañía.

La empresa ya tiene definida su visión y cómo quiere ser visto en el mercado y a que quiere llegar. Por lo que sólo es necesario plantear una misión a la unidad de Captación que mantenga los principales valores y lineamientos que la misión de la organización.

#### **7.2.1. Declaración de Visión Área Captación**

*“Ser una opción accesible y excepcional para financiar los para nuestros clientes”*

## **8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Una vez definida la misión ya la visión de la empresa es posible empezar con la elaboración del CMI. Para comenzar se deben definir los objetivos estratégicos:

### **8.1. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos tienen por finalidad facilitar la comunicación, implementación y control de la estrategia del área.

Cada objetivo se muestra en el Mapa Estratégico (ver 8.2) y cómo se relaciona entre sí para facilitar de manera visual la estrategia del área y se definen por cada perspectiva del modelo de CMI. Ninguna de las perspectivas presentada en el Estado de Arte es modificada para ser aplicada al área, ya que ésta cuenta con rentabilidad y presupuesto propios, como también clientes y herramientas propias. A continuación se describen y justifican:

#### **8.1.1. Perspectiva Financiera**

Las medidas financieras ayudan a tener control sobre los gastos que realiza el área y cómo se están dividiendo en las diferentes campañas que aplican para poder captar clientes. En este foco es importante notar que el área cuenta con un presupuesto para sus campañas más grandes: Primera Compra y Otras Campañas, pero es importante no sobre pasar o sobre exigir los presupuesto dado que son limitados y controlados a fin de cada ciclo por la Subgerencia.

Aunque el negocio del retail financiero posea incidencia en los niveles de rentabilidad de la empresa se debe considerar que el giro principal de la empresa no corresponde al retail financiero, sino que a la venta al detalle de una serie de productos para el hogar y vestuario, por lo que no es factible aplicar medidas de

rentabilidad ni reducción de costos operaciones dentro del modelo de la empresa. De lo anterior se proponen dos objetivos:

- 8.1.1.1. Reducción de gastos: Dentro de la planificación de campañas del mes, es importante generar una campaña que no sea excesivamente cara, ya que implica mucho descuento para un solo tarjetahabiente.
- 8.1.1.2. Aumento de presupuesto: El nuevo proyecto ABCVISA implica que debe existir un aumento en el presupuesto para campañas, ya que debe existir nueva propuestas más atractivas para los nuevos clientes de la tarjeta.
- 8.1.1.3. Mejorar Rentabilidad: La empresa sufrió un revés en lo económico en el retail financiero y aunque sigue siendo una parte atractiva de la empresa, es necesario mejorar la rentabilidad y reponerse de la pérdida de clientes que sufrió.

## **8.1.2. Perspectiva de Clientes**

Las funciones del área se basan en comunicar los beneficios de sacar esta tarjeta y aumentar la cartera de clientes que tiene el retail financiero en el giro de la empresa.

El área ya cuenta con muchos objetivos básicos para alcanzar y medir su cumplimiento, cumpliendo su función dentro de la gerencia es *adquirir más clientes*, por lo que en esta perspectiva no se nombran objetivos como aquellos.

- 8.1.2.1. Concretar usos de “Primera Compra”: Es importante para el área que los clientes que sacan su tarjeta dentro de un ciclo, efectivamente la utilicen.

8.1.2.2. Mejorar la calidad de las campañas para los clientes: Es parte de las funciones del área generar campañas, aun no aciertan en la calidad y eso se ve reflejado en la cantidad de usuarios que realmente hacen efectivo los descuentos en las diferentes instancias.

8.1.2.3. Disminuir quejas: El área es quien recibe las quejas por los estados de cuentas no actualizados o cuando no funciona algún paso en el proceso de entrega de la tarjeta.

### **8.1.3. Perspectiva de Procesos Internos**

Los procesos internos deben ser mejorados debido a la gran cantidad de capital humano que se utiliza en tareas básica o que podrían ser reasignadas a otras áreas de la empresa.

También es clave el desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías que faciliten las bases de datos que hay disponibles y se utilizan como métricas estadísticas para la creación de campañas.

8.1.3.1. Aumentar el nivel de automatización: Dentro de las funciones que desarrollan en el área está el cálculo de comisiones de promotores, envío de campañas emailing, envío de campaña de bienvenida, la actualización de estados de cuentas, entre otra tareas esta forma se reducen los tiempos que se dedican a estas tareas.

8.1.3.2. Mejorar los accesos a la información: Las grandes bases de datos con información se encuentran en archivos de texto, que no son de fácil acceso. Por lo que mejorar el acceso comprende una optimización del tiempo.

8.1.3.3. Mejorar el servicio de obtención de la tarjeta: Una de las principales causas por las que no se concreta una captación es por el operador móvil

que presta servicios al área. Dentro de la planificación está la recepción de un SMS que es poco común dentro del proceso común de obtención de una tarjeta, por lo que se debe evaluar su desempeño ciclo a ciclo.

#### **8.1.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento**

Esta perspectiva es muy importante para el desarrollo de las competencias de la empresa en el mercado. Dentro de las conclusiones de los análisis sobre la empresa, queda claro que este es punto a mejorar, ya que las tecnologías que ocupan para determinar y analizar al cliente por medio de su comportamiento está muy detrás de los requerimientos mínimos que tienen algunas empresas.

También implica la necesidad de capacitar constantemente a los promotores y jefes de crédito de las tiendas para que mejoren sus habilidades y realmente conozcan el producto financiero que están ofreciendo.

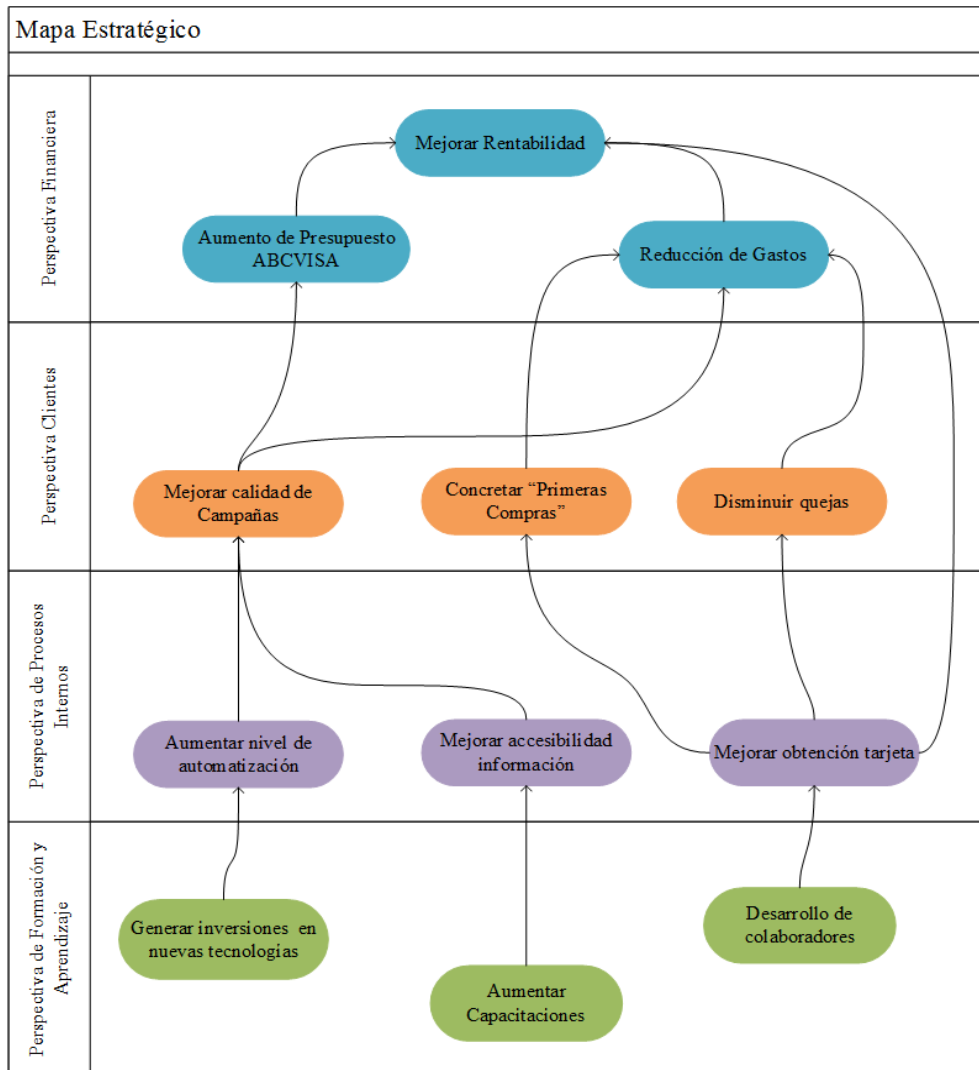
8.1.4.1. Aumento de Capacitaciones: Para evitar los conflictos y malos entendidos con los clientes es importante que cada ciclo haya una capacitación para los nuevos integrantes del plantel y también a todo el equipo de crédito si es que hay alguna nueva promoción.

8.1.4.2. Generar inversiones en nuevas tecnologías: La empresa está por enfrentar una gran desafío por lo que deben involucrar nuevas tecnologías que mejoren el acceso a la información.

8.1.4.3. Desarrollo de los colaboradores: Es importante que todos aquellos que participen en el proceso de captación, en diferentes niveles de la empresa, se sientan satisfechos con su entorno y por ende hagan mejor su trabajo.

## **8.2. Mapa Estratégico**

El mapa estratégico de la Figura 4.5 sirve para ver cómo se relacionan los objetivos en una relación causa efecto. La empresa es con fines de lucro y sus accionistas buscan ganar con su rentabilidad, por lo que la Perspectiva financiera se posiciona como la máxima consecuencia de las otras.



**Figura 4.5.** Mapa estratégico del área de captación de la empresa ABCDIN.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 8.3. Indicadores Claves

Los indicadores sirven para medir el cumplimiento de los objetivos planteados y por ende también de la estrategia. Esos indicadores son absolutamente necesarios para que niveles jerárquicos superiores puedan ver el curso de la estrategia.

A continuación, se presentan los indicadores clasificados por perspectiva y por los objetivos descritos anteriormente.

#### 8.3.1. Perspectiva Financiera

##### ✓ Aumentar rentabilidad

<b>INDICADOR</b>	Rentabilidad sobre la inversión, ROI
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la rentabilidad sobre la inversión del área de captación por concepto de nuevos clientes.
<b>FORMULA</b>	$ROI = \frac{Rentabilidad}{Inversión} \times 100$
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje (%)
<b>CONTROLA</b>	Subgerente Clientes
<b>META</b>	100% o más
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Optimizar los recursos e inversiones por medio de nuevas mejoras al área.

✓ **Reducción de Gastos**

<b>INDICADOR</b>	Gastos por cliente
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el gasto efectuado por cliente por el concepto de compra dentro de los primeros 30 días una vez obtenida la tarjeta.
<b>FORMULA</b>	$\text{Gastos por cliente} = \frac{\text{Total Gasto de campañas del mes } t}{\text{Total clientes que compraron en el mes } t \text{ con dscto.de alguna campaña}}$
<b>FRECUENCIA</b>	Semanal
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Número (\$)
<b>CONTROLA</b>	PM Retail Financiero
<b>META</b>	<\$10.000
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Optimizar el uso de recursos por medio de la carga al sistema apropiada y promociones llamativas.

✓ **Aumento Presupuesto ABCVISA**

<b>INDICADOR</b>	Índice de ingresos
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide los ingresos que se generan por clientes nuevos que se suman a la cartera de la empresa sobre los gastos del área para generar la captación.
<b>FORMULA</b>	$\text{Índice de ingresos} = \frac{\text{Ingreso por clientes nuevos en cartera}}{\text{Gasto captación clientes nuevos}} \times 100$
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje (%)
<b>CONTROLA</b>	Subgerente Clientes – PM Retail Financiero
<b>META</b>	100% o más
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Mejorar la utilización de gastos de captación de clientes en las campañas vigentes.

### 8.3.2. Perspectiva de Clientes

#### ✓ Mejorar calidad de campañas

<b>INDICADOR</b>	Tasa ocupación campaña
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide efectividad de la promoción propuesta en las diferentes campañas que se realizan en base al total de clientes que aplican a la campaña en estudio.
<b>FORMULA</b>	Tasa ocupación campaña = $\frac{\text{Cantidad de clientes que utiliza el descuento de la campaña } i}{\text{Total de clientes aptos para la campaña } i} \times 100$
<b>FRECUENCIA</b>	Semanal
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje (%)
<b>CONTROLA META</b>	Product Manager Retail Financiero 80%
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Generar nuevas propuestas que hagan efectivo el uso de la tarjeta durante el primer mes.

#### ✓ Concretar “Primeras Compras”

<b>INDICADOR</b>	Clientes Meta
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Medir la cantidad de clientes que al sacar la tarjeta por primera vez, efectivamente la ocupan dentro de los primero 30 días.
<b>FORMULA</b>	Clientes Meta= $\frac{\text{Cantidad de Clientes que sacan la tarjeta en el mes } t}{\text{Cantidad de clientes nuevos que compran en el mes } t} \times 100$
<b>FRECUENCIA</b>	Diario
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje (%)
<b>CONTROLA META</b>	Product Manager Retail Financiero 100%
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Investigar cuales son los intereses de los clientes para realizar la primera compra.

✓ **Disminuir Quejas**

<b>INDICADOR</b>	Variación de Reclamos
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la variación mes a mes de la cantidad de reclamos que hay en relación a la obtención de la tarjeta por primera vez.
<b>FORMULA</b>	Variación de Reclamos= $\frac{\text{Cantidad de Reclamos en el mes } t - \text{Cantidad de reclamos } t-1}{\text{Cantidad de reclamos } t-1}$
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje (%)
<b>CONTROLA</b>	Product Manager Retail Financiero
<b>META</b>	<15%
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Identificar cual es la principal causa de los reclamos para su posterior corrección dentro del proceso.

**8.3.3. Perspectiva de Procesos Internos**

✓ **Aumentar nivel de automatización**

<b>INDICADOR</b>	Nivel automatización
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la cantidad de tareas que están siendo automatizadas sobre la cantidad de tareas que ocupan muchas HH.
<b>FORMULA</b>	Nivel automatización = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas automatizadas}}{\text{Total de tareas}} \times 100$
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje (%)
<b>CONTROLA</b>	Analista de Negocios
<b>META</b>	100%
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Optimizar el tiempo en las labores, mediante la automatización o delegación de tareas a otras áreas.

✓ **Mejorar accesibilidad información**

<b>INDICADOR</b>	Creación de perfiles
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la efectividad al acceso de nueva plataformas dentro de la empresa.
<b>FORMULA</b>	Creación Perfiles = $\frac{N^{\circ} \text{Perfiles mes } t - N^{\circ} \text{ perfiles mes } t-1}{N^{\circ} \text{ perfiles mes } t-1} \times 100$
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje (%)
<b>CONTROLA</b>	Analista de Negocios
<b>META</b>	100%
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Actualizar e incorporar a los integrantes del área a plataformas con perfiles de seguridad estándar.

✓ **Mejorar obtención tarjeta**

<b>INDICADOR</b>	Tiempo de obtención
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide cuánto se demora en promedio la entrega de una tarjeta desde la aprobación en el POS de venta.
<b>FORMULA</b>	Tiempo de obtención = $\frac{\text{Tiempo real de obtención}}{\text{Tiempo ideal}}$
<b>FRECUENCIA</b>	Semanal
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Horas
<b>CONTROLA</b>	PM y Analista de Negocios
<b>META</b>	1,5 horas
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Identificar cuellos de botellas dentro del proceso.

### 8.3.4. Perspectiva de Formación y Aprendizaje

#### ✓ Generar inversión en nuevas tecnologías

<b>INDICADOR</b>	Inversión en TI
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el porcentaje de inversión en nuevas plataformas para el manejo de información dentro de la empresa.
<b>FORMULA</b>	$\text{Inversión en TI} = \frac{\text{Inversión en TI del mes } t}{\text{Inversión total del mes } t} \times 100$
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje (%)
<b>CONTROLA META</b>	Subgerente Clientes – Subgerente Sistemas 30% o más
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Investigar y desarrollar plataformas que sean útiles dentro de la empresa, como también compras de softwares.

#### ✓ Aumentar capacitaciones

<b>INDICADOR</b>	Capacitaciones vigentes
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la cantidad de capacitaciones por cada empleado vigente en la planilla del área en un mes en particular.
<b>FORMULA</b>	$\text{Capacitaciones vigentes} = \frac{\text{Cantidad de capacitaciones realizadas en el mes } t}{\text{Total de empleados del área de captación en el mes } t}$
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Número
<b>CONTROLA META</b>	PM Retail Financiero 2
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Empleados más capacitados implican mejores tiempos de reacción y con mejores herramientas.

✓ **Desarrollo de colaboradores**

<b>INDICADOR</b>	Nivel de satisfacción
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el NS de los colaboradores de toda el área de captación en RF.
<b>FORMULA</b>	$NS = \frac{\text{Nivel de satisfacción promedio de los colaboradores}}{\text{Total empleados}} \times 100$
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje (%)
<b>CONTROLA</b>	Subgerente Clientes – PM Retail Financiero
<b>META</b>	100%
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Identificar los factores que afectan en el NS de los colaboradores

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de la realización del presente documento, se puede dar por cumplido a cabalidad todos los objetivos planteados en su inicio.

Para poder generar el diseño de la herramienta, se generó una misión que representa a la empresa y se presentó una adaptación de la visión para el área de captación. Ambos estatutos sirvieron de cimientos para poder generar el desarrollo de forma constante y que va en línea con lo que las personas del área piensan y realizan.

De igual forma, se pudo establecer un plan estratégico que va de acuerdo al estado de la industria, la empresa y la situación país como también que intente comprender la nueva forma en qué los consumidores se ven atraídos a la adquisición y uso de las tarjetas de crédito.

La definición de objetivos estratégicos fue clave para poder generar una propuesta que se acoplara con al actual, pero también fue acorde a la situación de la industria y la empresa. Estos objetivos permitieron generar nueva variables de medición, que no existían dentro de la empresa y que culminaron en la visualización de la estrategia por medio del mapa estratégico.

La futura implementación de una herramienta estratégica tan poco invasiva, pero de alto nivel de compromiso, implica un reto tanto para quienes lo proponen como para aquellos que deben aplicarlo y utilizarlo dentro de sus labores. La intrusión de nuevos parámetros de evaluación implica tiempo y por ende recursos, no todas las empresas o encargados están dispuestos a generar y proponer estos planes por desgaste humano o por la burocracia que hay dentro de la empresa.

Finalmente, se puede inferir que la correcta implementación de este proyecto y compromiso por parte de la empresa, mejorar tiempos de tareas como también beneficios

económicos para la Unidad de Retail Financiero. Aunque el alcance del proyecto no incluye su implementación,

En cuanto a recomendaciones para la aplicación de la empresa y posible mejora de la herramienta, es importante que la empresa genere un área de Estudio de Mercado. En la actualidad no se cuenta con esta área, ya que queda Unidad o Producto tiene un analista asignado, pero que no trabajan en conjunto. Esto implicaría mejores segmentaciones e información valiosa para la generación de campañas en el futuro.

Como recomendación final está el desarrollo de una aplicación que permita el cálculo y actualización automático de los indicadores propuestos, permitiendo el control continuo y veraz. Esta automatización permitiría identificar casos de mejora en caso de que no se estén cumpliendo las metas y objetivos asociados.

## **10. LIMITACIONES**

Las limitaciones se basan en la implementación del Cuadro de Mando, si bien es una herramienta conocida y el área de captación no supera las 10 personas, conlleva un compromiso organizacional y también financiero a la hora de invertir para poder mejorar la otra unidad de negocio con la que cuenta ABCDIN.

La ausencia de soporte informático es una actividad clave dentro de la implementación y aplicación de estas medidas, sino existe una mejora en este aspecto es poco lo que se puede hacer en base a los objetivos y métricas planteadas.

Por último, la reestructuración de tareas de una organización de esta magnitud es muy difícil de cambiar, ya que se debe considerar que quienes trabajan son personas y en su naturaleza esta la costumbre. Tiene que ocurrir al disruptivo para que se puedan reasignar las tareas a quienes correspondan y definir nuevamente los puestos de trabajos.

## 11. REFERENCIAS

- ABCDIN. (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de [http://w2.abcdin.cl/memorias/memoria\\_anual\\_2015.pdf](http://w2.abcdin.cl/memorias/memoria_anual_2015.pdf)
- Banco Central. (2014). *Encuesta Financiera de Hogares 2014*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de [http://www.bcentral.cl/es/DownloadBinaryServlet?nodeId=%2FUCM%2FBCCH\\_ENCUESTA\\_140281\\_ES&propertyId=%2FUCM%2FBCCH\\_ENCUESTA\\_140281\\_ES%2Fprimary&fileName=Presentacion\\_EFH\\_2014.pdf](http://www.bcentral.cl/es/DownloadBinaryServlet?nodeId=%2FUCM%2FBCCH_ENCUESTA_140281_ES&propertyId=%2FUCM%2FBCCH_ENCUESTA_140281_ES%2Fprimary&fileName=Presentacion_EFH_2014.pdf)
- Banco Central de Chile. (9 de Noviembre de 2016). *Expectativas Económicas Noviembre 2016*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de [http://www.bcentral.cl/es/DownloadBinaryServlet?nodeId=%2FUCM%2FBCCH\\_ENCUESTA\\_161087\\_ES&propertyId=%2FUCM%2FBCCH\\_ENCUESTA\\_161087\\_ES%2Fprimary&fileName=resultado\\_112016.pdf](http://www.bcentral.cl/es/DownloadBinaryServlet?nodeId=%2FUCM%2FBCCH_ENCUESTA_161087_ES&propertyId=%2FUCM%2FBCCH_ENCUESTA_161087_ES%2Fprimary&fileName=resultado_112016.pdf)
- Cámara de Comercio de Santiago. (2016). *Tendencias del Retail en Chile*. Departamento de Estudios, Santiago. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiVrNDR3YnRAhUFipAKHd-pAdkQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ccs.cl%2Fprensa%2F2016%2F01%2Ftendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF&usq=AFQjCNENndGBUAFK6u3sNZrhXam\\_suec3Q&sig2=Px-24](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiVrNDR3YnRAhUFipAKHd-pAdkQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ccs.cl%2Fprensa%2F2016%2F01%2Ftendencias_retail_2016_WEB.PDF&usq=AFQjCNENndGBUAFK6u3sNZrhXam_suec3Q&sig2=Px-24)

Cencosud S.A. (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de [http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/2015/Annual/Memoria-Anual-2015-\(ESP\).pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2015/Annual/Memoria-Anual-2015-(ESP).pdf)

Comité de Retail Financiero. (2016). *Retail Financiero*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de [http://www.retailseguros.org/compendios/page\\_flip\\_industriacred\\_abril\\_2016/pages/Com\\_%20Estadistico\\_Industria\\_Credito\\_042016.pdf](http://www.retailseguros.org/compendios/page_flip_industriacred_abril_2016/pages/Com_%20Estadistico_Industria_Credito_042016.pdf)

Comité del Retail Financiero. (Agosto de 2016). *Marco Regulatorio en Discusión*. Recuperado el 26 de Octubre de 2016, de <http://www.retailfinanciero.org/marco-regulatorio-actual/marco-regulatorio-en-discusion/>

El Mercurio. (29 de Agosto de 2006). SBIF comenzó a fiscalizar las tarjetas de seis operadores del retail. Santiago, Chile. Recuperado el 26 de Octubre de 2016, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=20607>

Emol. (1 de Mayo de 2015). Scotiabank y Cencosud se unen en alianza estratégica en Chile. Santiago, Chile. Recuperado el 26 de Octubre de 2016, de <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/05/01/715108/scotiabank-y-cencosud-se-unen-en-alianza-estrategica-en-chile.html>

Falabella S.A. (2015). *Estados Financiero Diciembre 2015*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de [http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/images/contenidoDescargable/informacionFinanciera/2015/consolidados/EstadosF\\_Dic15.pdf](http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/images/contenidoDescargable/informacionFinanciera/2015/consolidados/EstadosF_Dic15.pdf)

Grupo Ripley Corp. S.A. (2015). *Estados financieros 2015*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de <http://www.ripleychile.com/inversionistas/wp-content/uploads/2016/03/EEFF-15.Q4.pdf>

Hites. (2015). *Estados Financieros* . Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de <http://www.hites.cl/b2c/inversionistas/descargas/FecuEHDic15vf.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2016). *Empleo Trimestral Julio - Septiembre 2016*. Recuperado el 2016 de Diciembre de 22, de

<http://www.ine.cl/descarga.php?archivo=874&codigo=OqaYliHjcCyXpydr>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (Segunda Edición ed.). (A. Santapau, Trad.) Barcelona, España: Gestión 2000. Recuperado el 8 de Octubre de 2016

La Polar S.A. (2015). *Estados Financieros Consolidados*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de [http://www.svs.cl/institucional/inc/inf\\_financiera/ifrs/safec\\_ifrs\\_verarchivo.php?auth=&send=&rut=96874030&mm=12&aa=2015&archivo=pdf\\_96874030\\_201512\\_c\\_20160801173750.pdf&desc\\_archivo=Estados%20financieros%20\(PDF\)&tipo\\_archivo=PDF](http://www.svs.cl/institucional/inc/inf_financiera/ifrs/safec_ifrs_verarchivo.php?auth=&send=&rut=96874030&mm=12&aa=2015&archivo=pdf_96874030_201512_c_20160801173750.pdf&desc_archivo=Estados%20financieros%20(PDF)&tipo_archivo=PDF)

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Recuperado el 9 de Noviembre de 2016, de <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Diciembre de 2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 42-56. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de [http://www.academia.edu/download/37440608/Estrategia\\_y\\_Sociedad.pdf](http://www.academia.edu/download/37440608/Estrategia_y_Sociedad.pdf)

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. (2015). *Informe de Endeudamiento de los Cliente Bancarios*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de [http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion\\_11129.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_11129.pdf)

Walmart. (2015). *Estados Financiero 4Q 2015*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de [http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/913ddb004c3c2d989186db2a4256eed1/EstadosFinancieros\\_4Q-2015.pdf?MOD=AJPERES](http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/913ddb004c3c2d989186db2a4256eed1/EstadosFinancieros_4Q-2015.pdf?MOD=AJPERES)