

**Sustentación de práctica**

**Laura Patricia Rey Reina**

**Código: 2160605**

**Universidad Santo Tomás**

**Facultad de Ciencias y Tecnologías**

**Villavicencio – Meta**

**2018**

**Sustentación de práctica**

**Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa  
perteneciente al sector del retail**

**Trabajo de grado para optar el título de Administradora de Empresas.**

**Docente**

**Laura Lorena Araujo**

**Universidad Santo Tomás**

**Facultad de Ciencias y Tecnologías**

**Programa de Administración de Empresas**

**Villavicencio – Meta**

**2018**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, Octubre, 04, 2018.

Señores:

Centro de Recurso para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA  
Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia  
Bogotá

Estimados Señores:

Yo, Laura Patricia Rey Reina identificado con Cédula de Ciudadanía No. 1.121.913.305, autor del trabajo de grado titulado: Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de Administrador de empresas, autorizo al CRAI-USTA de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera: • Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Catálogo en línea y el Repositorio Institucional de la página Web del CRAI-USTA, así como de las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Santo Tomás. • Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,



Firma

C.C. No.1.121.913.305 de Villavicencio

Correo Electrónico: lauraarey@ustadistancia.edu.co

## CONTENIDO

RAE.....	X
Justificación.....	XV
Objetivo general .....	XVII
Objetivos específicos.....	XVII
Abstract .....	XVIII
1. Caracterización de la empresa.....	20
1.1. Portafolio de servicios .....	21
1.2. Cultura organizacional .....	23
1.2.1. Misión. ....	23
1.2.2. Visión.....	24
1.2.3. Filosofía. ....	24
1.3. Valores.....	24
2. Desarrollo de la práctica administrativa.....	28
2.1. Contexto del objeto de estudio .....	28
2.2. Diagnóstico.....	37
2.2.1. Identificación del problema del proceso operativo .....	37
2.2.2. Análisis de los resultados.....	46
2.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar .....	49

2.4.	Propuesta de solución .....	50
2.4.1.	Actividad 1 (evento caravana). .....	53
2.4.2.	Actividad 2 (descuento en primera compra). .....	56
2.5.	Marco referencial.....	57
2.5.1.	Grandes almacenes.....	57
2.5.2.	Crédito.....	58
2.5.3.	Antecedentes históricos.....	58
2.6.	Marco conceptual .....	60
2.7.	Marco legal.....	63
2.7.1.	Procedimientos de tratamiento en materia de protección de datos personales. ....	64
2.7.2.	Principios para el tratamiento de los datos personales.....	65
2.7.3.	Políticas de promociones. ....	67
2.8.	Marco teórico .....	68
2.8.1.	Pensamiento de marketing. ....	68
2.8.1.1.	Atraer y conservar clientes .....	71
2.9.	Plan de acción.....	72
2.10.	Fase de implementación.....	84
2.11.	Integración con el Balanced Score Card.....	86
2.11.1.	Iniciativas utilizadas. ....	88

2.12. Diseño del mapa estratégico .....	90
2.13. Lecciones aprendidas .....	94
3. Conclusiones y recomendaciones .....	96
4. Referencias.....	99

### **Tabla de ilustraciones**

Ilustración 1: Estructura organizacional sede Administrativa. ....	26
Ilustración 2: Estructura organizacional almacén Villavicencio. ....	27
Ilustración 3: Flujograma proceso de crédito. ....	29
Ilustración 4: Diagrama de flujo proceso operativo .....	32
Ilustración 5: Plano departamento de crédito .....	33
Ilustración 6: Composición de la población Colombiana por estrato económico. ....	35
Ilustración 7: Distribución por niveles socioeconómicos de Villavicencio.....	36
Ilustración 8: Total de clientes Activos .....	38
Ilustración 9: Diálogo encuesta telefónica.....	40
Ilustración 10: Actividad económica de los clientes .....	43
Ilustración 11: Rango de edad de la población.....	44
Ilustración 12: Resultados encuesta. <i>Fuente: Elaboración propia</i> .....	48
Ilustración 13: Foto Vehículo departamento de Canales alternativos .....	54
Ilustración 14: Presupuesto actividad 1 .....	55
Ilustración 15: Orden cronológico apertura de almacenes. ....	60

Ilustración 16: Árbol de decisión.....	73
Ilustración 17: Árbol de decisión según probabilidades.....	73
Ilustración 18: Flujo para la ejecución del proyecto “Evento caravana”.....	81
Ilustración 19: Etapas implementación del BSC .....	88
Ilustración 20: Integración Balanced Score Card. ....	91
Ilustración 21: Cuadro de mando integral .....	92

### **Lista de tablas**

Tabla 1: Estratificación socioeconómica de Colombia .....	34
Tabla 2:Ficha Técnica de la encuesta. ....	41
Tabla 3: Actividad económica población encuestada.....	42
Tabla 4: Rango de edad población encuestada .....	44
Tabla 5. Tabla de Frecuencia tipo de genero .....	45
Tabla 6: Perfil del cliente.....	45
Tabla 7: Variables de respuesta de la encuesta.....	47
Tabla 8: Tabla de frecuencia resultados de la encuesta.....	47
Tabla 9: Nodos de decisión.....	74
Tabla 10: Análisis árbol de decisión.....	74
Tabla 11: Cronograma de actividades del evento.....	77
Tabla 12: Diagrama de Gantt en Excel.....	84

Tabla 13: Fase de implementación. <i>Fuente: Elaboración propia</i> .....	85
Tabla 14: Balanced ScoreCard. ....	86
Tabla 15: Resultado con clientes nuevos con la integración del BSC.....	93
Tabla 16: Resultado venta a crédito con la integración del BSC. ....	93

### **Tabla de ecuaciones**

Ecuación 1: Fórmula tamaño de la muestra.....	39
Ecuación 2: Formula de Rentabilidad.....	75

**RAE**

**Tipo de documento:** Trabajo de grado/ Sustentación de práctica

**Tipo de impresión:** Digital

**Nivel de circulación:** Público

**Título del documento:** Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**Autor:** Laura Patricia Rey Reina

**Director:** Laura Lorena Araujo Medina

**Publicación:** Universidad Santo Tomás, Villavicencio-Meta.

**Unidad patrocinante:** Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia, Facultad de Ciencias y Tecnologías, Programa de Administración de empresas.

**Palabras clave:** Cliente, retail, almacén, crédito, solicitudes de crédito, servicios.

**Descripción del documento:** Trabajo de grado que se propone con el objetivo de realizar un análisis a la gestión desarrollada en el departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail, a partir de un diagnóstico que evaluará el proceso establecido por la empresa en la gestión desarrollada con sus bases de datos de clientes nuevos y antiguos, proponiendo alternativas de solución a la problemática encontrada la establece bajo el siguiente interrogante *¿Cuáles son las acciones que la empresa objeto de*

*estudio debe ejecutar para capturar clientes nuevos y recuperar aquellos que han dejado de comprar?*, con el fin de aumentar sus ventas por medio de su sistema de crédito, y lograr un reconocimiento de la marca en la ciudad de Villavicencio.

**Fuentes del documento:** Fundamentos de marketing (6ª ED.) (2003), Circular Básica Jurídica (2014), Street marketing (1984), Teoría economista (1982), Marketing 3.0 (2010), Ley estatutaria 1266 de 2008.

**Contenidos del documento:** El desarrollo del presente análisis inicia con la contextualización de la empresa objeto de estudio, detallando desde su reseña histórica hasta la descripción general de la compañía, a partir de allí se enfoca el presente estudio en el departamento de crédito de la empresa analizando y describiendo cada uno de los procesos desarrollados en esta área, mediante un diagnóstico que busca evaluar los procesos operativos que se ejecutan allí para luego establecer desde un punto de vista estratégico el plan de acción necesario a implementar para reactivar su clientela, atraer más clientes nuevos y potencializar su proceso operativo con la integración de Balanced Score Card.

**Metodología del documento:** Diagnóstico y análisis de la gestión.

**Referencia APA del documento:** (Reina, Laura Patricia Rey, 2018), Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail, Trabajo de grado programa de Administración de empresas. Universidad Santo Tomás, Villavicencio.

**Elaborado por:** Laura Patricia Rey Reina

**Revisado por:** Laura Lorena Araujo Medina

**Fecha de elaboración del resumen:** 04 de Octubre del 2018

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

## **Introducción**

Para toda empresa del retail, conservar una posición de liderazgo en el mercado, un reconocimiento en el mismo, poder atraer más clientela y mantener su *goodwill*, son unos de los muchos factores que la organización debe enfrentar permanentemente para continuar en la senda del crecimiento, esto exige innovación en sus procesos, planteamiento de nuevas estrategias, transformación en su cultura organizacional enfocándose en el cliente, y demás acciones necesarias que le permitirán poder interactuar en este sector de la economía altamente dinámico y competitivo.

Considerando lo anterior y visualizando el comportamiento del mercado en la ciudad de Villavicencio se encuentra la empresa objeto del presente estudio, organización que desarrolla sus actividades en este sector del retail, posicionada en el mercado por medio de la venta de mercancía a crédito, buscando brindar a sus clientes una experiencia de compra que vaya más allá de sus expectativas; por tanto el presente análisis tiene su propósito en la realidad de la gestión de la empresa, profundizando en temáticas como la cultura organizacional, el proceso administrativo llevado a cabo, identificando el estado actual del nivel operativo desarrollado en su sistema de crédito, determinando las falencias o los puntos vacíos que presenta la compañía en este negocio de crédito.

Partiendo de la necesidad que presenta la compañía de aumentar sus ventas por medio de su sistema de crédito, se describe el direccionamiento estratégico y el funcionamiento del proceso operativo del departamento de crédito de la empresa, evidenciando la problemática de

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

la tienda en cuanto a la captación de clientes nuevos y la necesidad de la misma de recuperar aquellos clientes que han dejado de comprar.

Este análisis dio lugar para la realización de un trabajo de campo en conjunto con el departamento de crédito de la tienda para conocer la opinión de las personas que tienen el crédito y aún no lo han utilizado, y partir del análisis de los resultados encontrados se plantearon las propuestas y posibles soluciones enfocadas a mitigar el impacto negativo que presenta la compañía en cuanto al problema evidenciado, el cual es: *“Poca captación de clientes nuevos y recuperación de aquellos que han dejado de comprar”*.

Considerando lo anterior se identificó la necesidad de generar una reactivación del proceso del crédito mediante la integración del Balanced Score Card a fin de contar con una herramienta de seguimiento de cada una de las acciones propuestas en el desarrollo de la práctica administrativa para el departamento de crédito en cuando a sus procesos, promoción y publicidad, estrategias de cara al servicio al cliente, entre otros, para la reactivación de la marca, y lograr una mayor rentabilidad mediante la prestación de este servicio.

En cumplimiento de la ley 1581 de 2012 el nombre de la empresa objeto de estudio no será revelado en el desarrollo del presente análisis ya que a que este contiene información de carácter sensible para la empresa.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

### **Justificación**

El casco urbano de Villavicencio actualmente se encuentra en proceso de crecimiento, se evidencia que cada día llega una nueva empresa a abrir sus puertas en esta ciudad, lo cual trae consigo oferta de productos en especial del sector de retail; la llegada de nuevos centros comerciales a la ciudad abre el camino de una reñida competencia en este sector del retail, es aquí donde nace la preocupación de la administración de la empresa por fidelizar cada día más a sus clientes y lograr atraer más clientes a la empresa.

El mercado de la ciudad de Villavicencio está siendo cada día más dominado por la cultura del crédito, en la actualidad existen innumerables entidades como almacenes, empresas del sector financiero, entre otros, que ya cuentan con su propio sistema de financiamiento ya que el crédito se está convirtiendo en la opción de compra más utilizada por la población. En este sentido se ve la necesidad que el Almacén promoció de manera táctica su línea de crédito en la comunidad especialmente en los estratos socioeconómicos 1,2 y 3 tal y como lo denota su objetivo institucional.

Como consecuencia, se realizó el presente trabajo con el fin de analizar los aspectos relevantes en cuanto al funcionamiento administrativo de esta empresa perteneciente al sector del retail en lo concerniente al departamento de crédito, viendo la necesidad de promoverlo como un factor diferenciador con las demás empresas del mercado con su valor agregado de servicio, buscando favorecer a la marca en la medida que puede identificar la situación actual

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

de su negocio principal que está basado en la venta de productos al retail por medio de sistemas de Crédito.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

### **Objetivo general**

Incrementar el porcentaje clientes nuevos y reducir el índice de clientes inactivos para el primer semestre del año 2017, mediante el análisis del proceso de gestión que se lleva a cabo en el departamento de crédito de la empresa objeto de estudio ubicada en la ciudad de Villavicencio.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico del departamento de crédito utilizando herramientas de recolección de datos mediante trabajo de campo.
- ✓ Evaluar el proceso establecido por la empresa en la gestión de su base de datos de clientes nuevos y antiguos.
- ✓ Proponer alternativas de solución para dar respuesta a la identificación del problema encontrado e integrándolas en el Balanced Score Card.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

### **Abstract**

The urban center of Villavicencio is currently in the process of growth, we see that every day a new company arrives to open its doors in this city, which brings with it a range of products especially from the retail sector, the arrival of new shopping centers to The city opens the way to a fierce competition in this retail sector. The arrival of new shopping centers in the city opens the way to a fierce competition in this retail sector, this is where the concern of the management of the company for loyalty to their customers and attract more customers to the company is born.

The market of the city of Villavicencio is being increasingly dominated by the culture of credit, at present, there are innumerable entities such as warehouses, companies in the financial sector, among others, that already have their own financing system, as credit is becoming the most used option by the population. In this sense, we see the need for the Warehouse to tactically promote its line of credit in the community, especially in socioeconomic strata 1 and 3, as denoted by its institutional objective.

As a result, the present work was carried out in order to analyze the relevant aspects regarding the administrative functioning of this company belonging to the retail sector with regard to the credit department, seeing the need to promote it as a differentiating factor with the other companies in the market with its added value of service, seeking to favor the brand to

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

the extent that it can identify the current situation of its main business that is based on the sale of products to the retail through credit systems.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

## **1. Caracterización de la empresa**

La empresa objeto del presente estudio pertenece al sector del retail, se encuentra ubicada en la carrera 7 N° 45 - 185 Centro Comercial Viva Villavicencio, organización que pertenece a la cadena de almacenes que tiene su sede principal en la ciudad de Medellín– Antioquia en la calle 27 # 46-70 centro empresarial punto clave etapa II.

Esta cadena del retail se fundó en el año 1949 en la ciudad de Medellín por dos hermanos, Juan Gonzalo Restrepo Londoño (1922-2006) y Jorge Humberto Restrepo Londoño (1924- 2003), con el nombre de “JORGE H” dedicado a la venta de vestidos Everfit y pionero en ventas por Club en Medellín. En el año 1952 se cambió la razón social por la que actualmente tiene. La empresa está organizada bajo la forma de sociedad anónima e inscripción en el registro mercantil en su domicilio principal en la ciudad de Medellín (Antioquia), su constitución está por escritura pública N°6029 otorgada en la notaría 6 de Medellín en noviembre 19 de 1974 tomando el nombre de: “ASESORÍAS Y SERVICIOS LIMITADA Y CIA” Posteriormente el 02 de enero de 1987 en la notaría 16 de Medellín la sociedad se transformó de comandita por acciones a sociedad anónima y cambio el nombre por el que actualmente se conoce de la empresa (Almacén, 2011) Posteriormente la compañía empieza su expansión a nivel nacional siendo 20 tiendas que conforman esta cadena del retail, con presencia en ciudades como: Medellín, Itagüí, Bello, Pereira, Armenia, Ibagué, Piedecuesta, Rionegro, Valledupar, Soledad, Montería, Bogotá, Soacha, Sincelejo y

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Villavicencio, esta última abrió sus puertas hacia el año 2014 con escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil.

### **1.1. Portafolio de servicios**

La empresa cuenta con una línea de negocio que permite ofrecer un amplio portafolio de productos a sus usuarios, buscando que el cliente encuentre todo lo que necesita dentro de la tienda, a nivel nacional la compañía cuenta con los siguientes servicios (Almacén, Portafolio de servicios, 2011):

- ❖ Vestuario y calzado para toda la familia
- ❖ Electrodomésticos
- ❖ Cosméticos y productos para el cuidado personal
- ❖ Joyería y bisutería
- ❖ Juguetería nacional e importada
- ❖ Telefonía celular y chip
- ❖ Ferretería
- ❖ Implementos deportivos
- ❖ Muebles en variedad de estilo
- ❖ Artículos para la decoración del hogar
- ❖ Informática
- ❖ Electrónica

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

❖ Moto.

Y otros servicios adicionales financiados con el crédito como:

- ✚ Servicios Especiales seguros: SOAT, seguros Mega hogar, Garantía extendida y seguro contra robo teléfonos celulares.
- ✚ Servicio Especial automotriz: Renovación de Licencia de conducción, Revisión técnico mecánica para vehículo liviano, revisión técnico Mecánica para moto.
- ✚ Salud y bienestar: Óptica, tratamiento de odontología, cirugía Láser Retroactiva, Clínica de oftalmología, Implementos ortopédicos
- ✚ Viajes
- ✚ Instalación de electrodomésticos e informática sin costo adicional.
- ✚ Ensamble de muebles
- ✚ Protección a la deuda
- ✚ Servicios Especiales educación
- ✚ Servicios exequiales Prever
- ✚ Pago de foto Multas a crédito

En el almacén ubicado en la ciudad de Villavicencio encontramos el siguiente portafolio de servicios:

- ❖ Negocio del Crédito
- ❖ Negocio de vestuario y calzado: Vestuario y calzado para toda la familia, cosméticos y productos para el cuidado personal, Joyería y bisutería

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

- ❖ Negocio tecnología y entretenimiento: Juguetería nacional e importada, Telefonía celular y chip, Implementos deportivos, Informática, electrónica.
- ❖ Negocio decoración y hogar: Muebles en variedad de estilo, decoración e implementos para el hogar.
- ❖ Motos auteco.

#### **Servicios adicionales:**

- ✓ Instalación de electrodomésticos e informática sin costo adicional.
- ✓ Ensamble de muebles
- ✓ Venta de SOAT
- ✓ Protección a la deuda
- ✓ Servicio de Garantía expandida
- ✓ Seguros de vida más Cáncer y Desempleo involuntario.

## **1.2. Cultura organizacional**

### **1.2.1. Misión.**

Ofrecemos crédito personalizado, brindando Servicio y Confianza a nuestros clientes, permitiéndoles mejorar su calidad de vida, comprando productos y servicios para la familia y el hogar en nuestra cadena de almacenes por departamentos. Trabajamos por el respeto y

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

desarrollo de nuestros empleados y proveedores, manteniendo un crecimiento ordenado y una retribución justa a nuestros accionistas. (Almacén, Inducción corporativa, 2011)

### **1.2.2. Visión.**

Nos consolidaremos como una compañía con presencia nacional, creciendo con la confianza de nuestros clientes y ofreciéndoles la mejor opción de crédito en productos y servicios. (Almacén, Inducción corporativa, 2011)

### **1.2.3. Filosofía.**

Brindar una atención personalizada a nuestros clientes para diferenciarnos de la competencia. (Almacén, Inducción corporativa, 2011)

## **1.3. Valores**

Teniendo en cuenta el instructivo de Inducción Corporativa de la empresa objeto de estudio se establece que los valores corporativos son:

- ✓ **Confianza:** Creemos en nuestros clientes, empleados y proveedores.
- ✓ **Responsabilidad:** Somos exigentes y perseverantes en el cumplimiento de nuestros deberes, obligaciones y compromisos con nuestros clientes, nuestra empresa, familia y comunidad
- ✓ **Servicio Superior:** Tratamos a nuestros clientes, con actitud amable, familiar y eficiente, superando sus expectativas
- ✓ **Innovación:** Buscamos convertir todas nuestras ideas en el mejoramiento de productos y servicios que satisfagan a nuestro cliente externo e interno

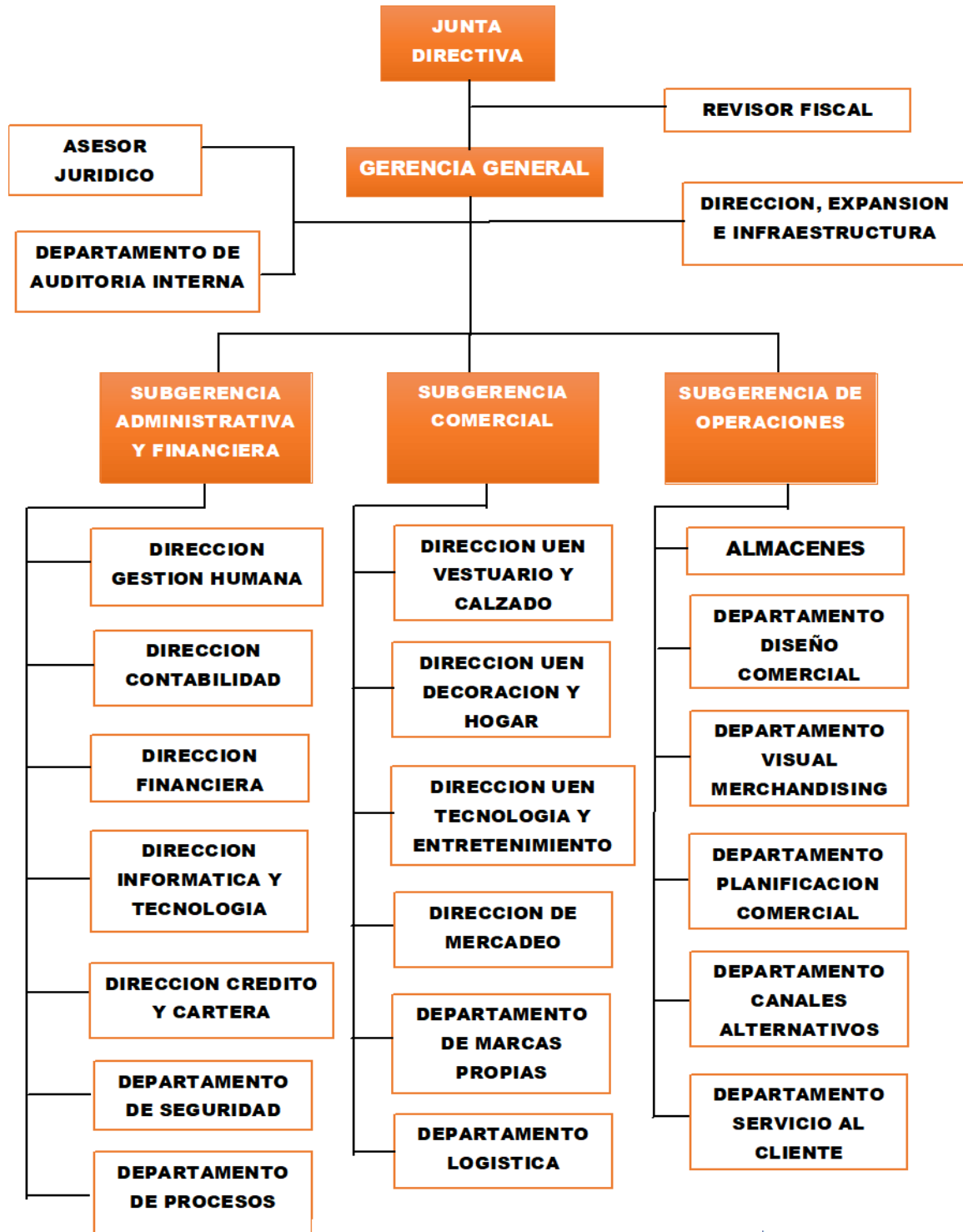
Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

- ✓ **Respeto:** Trabajamos constantemente para mantener la armonía en la relación con compañeros de trabajo, clientes y proveedores
- ✓ **Simplicidad:** ¡Hacemos las cosas fáciles y bien!

Para el logro de los objetivos que se propone la empresa estableció una estructura organizacional diferenciándose su área central ubicada en la ciudad de Medellín y el almacén ubicado en la ciudad de Villavicencio, así como se muestra a continuación (Almacén, Inducción corporativa, 2011):

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

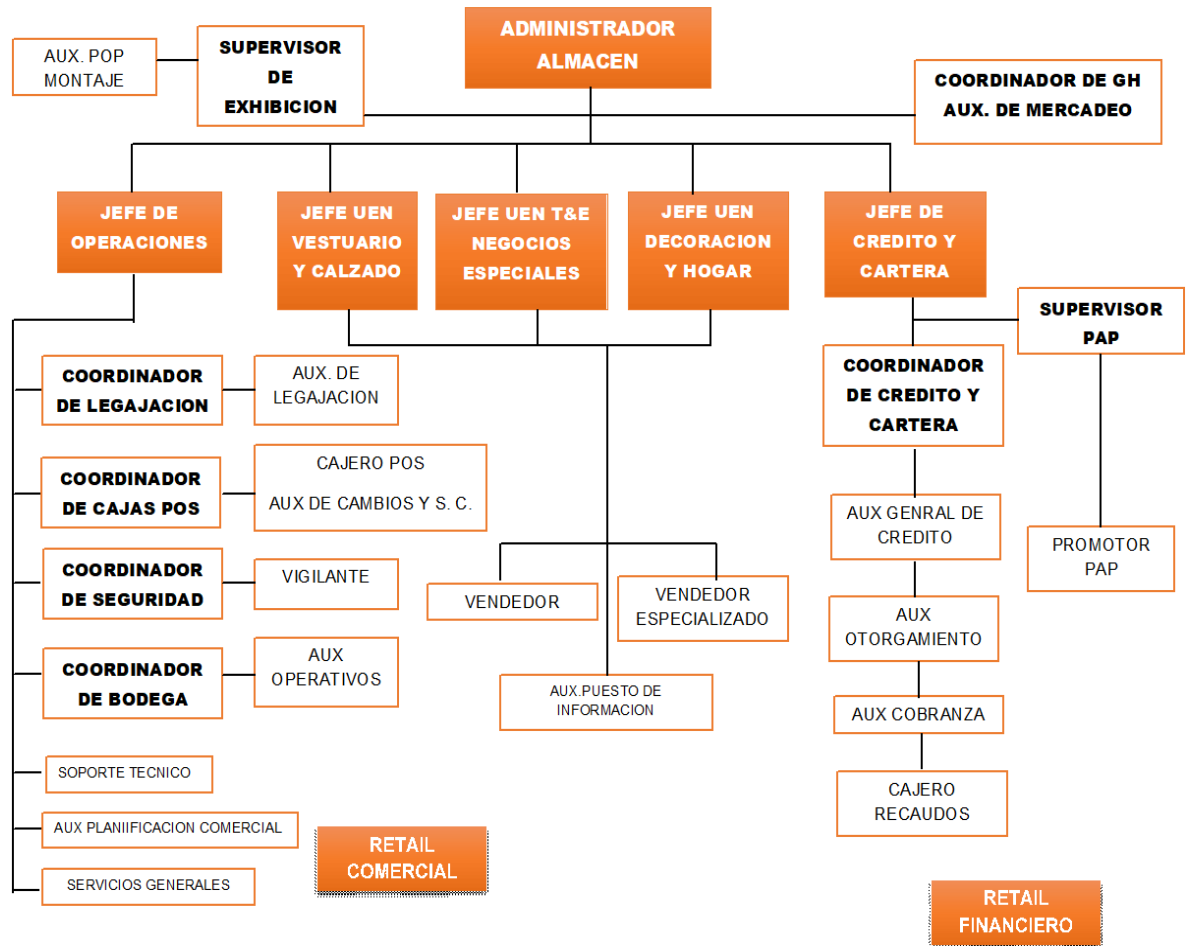
**Ilustración 1: Estructura organizacional sede Administrativa.**



Fuente: Inducción corporativa Almacén.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**Ilustración 2: Estructura organizacional almacén Villavicencio.**



*Fuente: Inducción corporativa Almacén.*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

## **2. Desarrollo de la práctica administrativa**

### **2.1. Contexto del objeto de estudio**

Esta compañía netamente comercial está constituida en tiendas por departamentos, y su negocio principal está basado en la venta de productos al retail por medio de sistemas de Crédito; por lo tanto, se toma como referencia el negocio de crédito que maneja la empresa.

En este contexto vemos que la empresa objeto de estudio en su negocio de crédito cuenta con el siguiente portafolio de productos:

- ✓ Crédito personalizado
- ✓ Tarjeta de crédito
- ✓ Crédito Moto

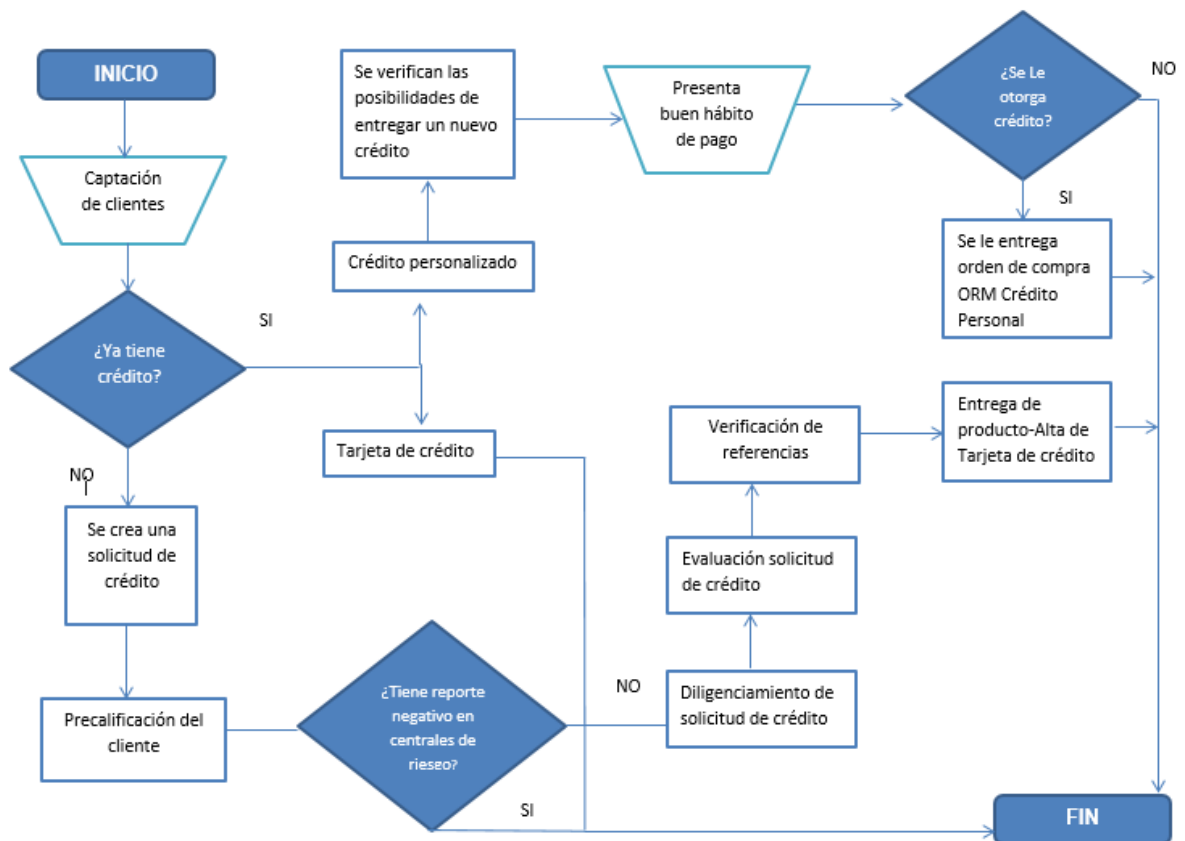
La primera línea de crédito y las más utilizada por los clientes es la tarjeta de crédito y consiste en un cupo de crédito rotativo otorgado al cliente a través de una tarjeta, la segunda línea de crédito de la compañía es el crédito personalizado, también conocido como el crédito tradicional, el cual consiste en un proceso de crédito donde se le otorga al cliente una orden de compra la cual es conocida por sus siglas ORM, esta orden cumple la función de medio de pago de la compra que el cliente vaya a realizar, y por ultimo encontramos la línea de crédito que maneja la compañía llamada Crédito Moto, este es un modelo de crédito especializado en

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

la compra de motocicletas y productos asociados como el seguro obligatorio del automóvil conocido como SOAT, accesorios y Seguro contra robo.

El proceso de crédito que se lleva a cabo en la empresa objeto de estudio, maneja una sola estructura para sus tres líneas de crédito, según la información suministrada por el área de soluciones financieras de la compañía; a continuación, se describe este proceso a través del siguiente flujograma:


**Ilustración 3: Flujograma proceso de crédito.**




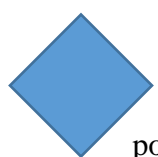
*Fuente: Elaboración propia.*


Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Descripción de la simbología utilizada en el flujograma:


 Terminal que indica el inicio o la terminación del flujo.


 Disparador, indica el inicio de un procedimiento.

 Decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

 Operación, representa la realización de una actividad.

Para conocer un poco más al detalle el proceso de crédito de la empresa objeto del presente análisis, a continuación se ilustra con un diagrama de flujo el proceso operativo que maneja la compañía detallando desde el inicio hasta final, las etapas de la solicitud de crédito (Almacén, Políticas Operativas, 2014); a continuación se describe la simbología utilizada en la elaboración del mismo:

 Operación, indica las principales fases del proceso.

 Inspección, indica que se verifica la calidad o cantidad de algo.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.








Almacenamiento permanente, indica el depósito de la información.



Desplazamiento o transporte, indica el movimiento de empleados, material o equipos de un lugar a otro.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**Ilustración 4: Diagrama de flujo proceso operativo**

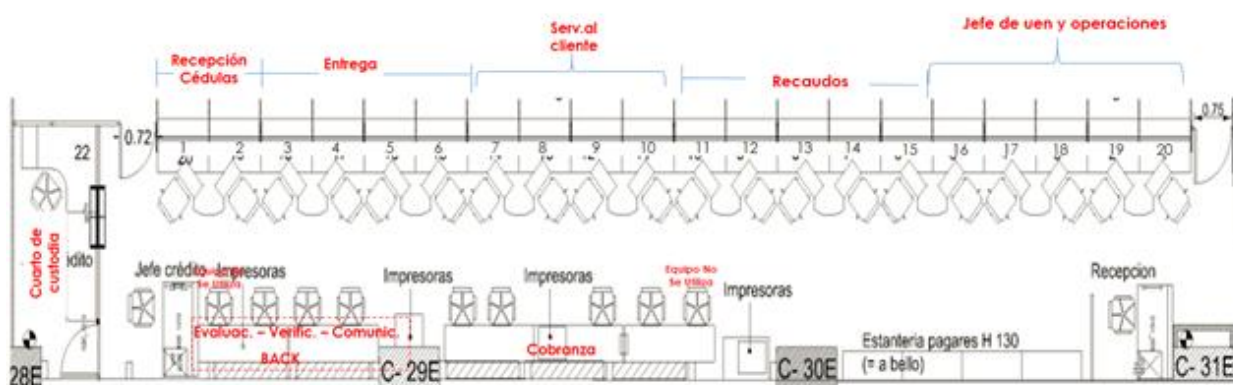
DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO OPERATIVO			
METODO ACTUAL		X	
PROCESO	ETAPAS FLUJO DE CREDITO		
AREA	DEPARTAMENTO DE CREDITO		
ACTIVIDAD	SIMBOLO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Originación solicitud de crédito		8 minutos.	Se toman los datos personales del cliente junto con la cedula de ciudadanía en fisico. Se hace una precalificación del cliente en donde se consulta bases como las centrales de riesgo y listas inhibitorias. Posteriormente se toma los datos personales del cliente para continuar con el flujo de crédito.
Aprobación de solicitud		10 Minutos.	Luego de que el cliente pase los filtros anteriores, se analizan los riesgos del crédito y se da pre-aprobación del crédito.
Verificación de datos y referencias		20 minutos	Se contacta las referencias personales y familiares estipuladas en la solicitud y al titular, en un orden lógico así: a) Validación de las referencias comerciales b) Verificación de la referencia laboral.
Comunicación de crédito		2 minutos	Se contacta al titular del crédito y se le informa el estado de la solicitud por vía telefónica.
Entrega de producto		15 minutos.	Se firma la documentación pertinente (títulos valor), se realiza la activación del crédito.

*Fuente: Elaboración propia*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

El departamento de crédito de la empresa objeto de estudio tiene la tarea de realizar todos los estudios de crédito que se llevan a cabo en la tienda de acuerdo al flujograma detallado anteriormente, sin embargo es necesario ilustrar el área donde se lleva a cabo la operación del departamento, por lo tanto a continuación, se muestra el plano del departamento de crédito de la tienda, con su respectiva marcación del área donde se llevan a cabo las funciones del proceso de crédito. (Almacén, Infraestructura, 2013).

### Ilustración 5: Plano departamento de crédito



*Fuente: Departamento de infraestructura Almacén.*

El sistema de crédito que maneja la empresa del presente análisis está enfocado para los estratos 1, 2 y 3, definiéndolos como su mercado de atención para el desarrollo de sus estrategias comerciales definido en su objetivo institucional (Almacén, Modelo de servicio, 2014) de tal manera que su proceso de crédito es sencillo y accesible; y es que la inclusión de la empresa objeto de estudio hacia este público se puede explicar en que la población Colombiana está compuesta en un 50% por estratos 1,2 y 3 (Portafolio, 2015), Ilustración 6:

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Composición de la población Colombiana por estrato económico. En este sentido es claro precisar la estratificación socioeconómica de Colombia se clasifica en 6 estratos, designados así:

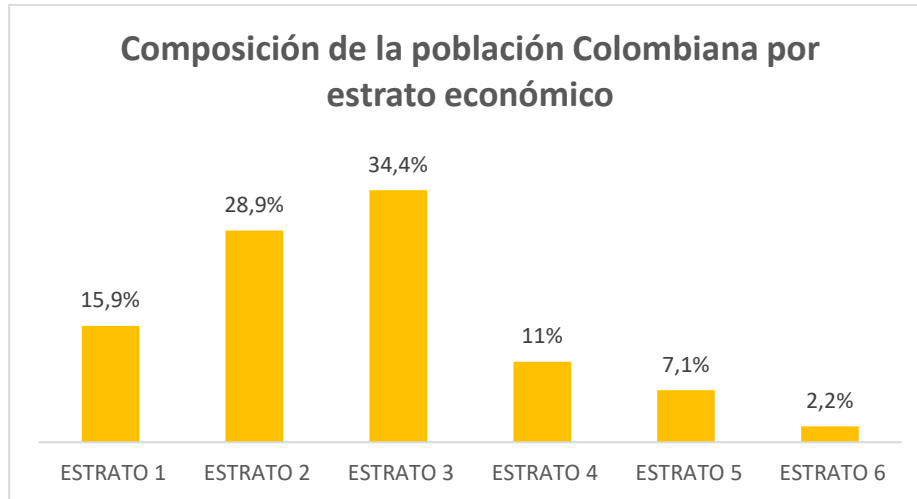
**Tabla 1: Estratificación socioeconómica de Colombia**

<b>ESTRATO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1</b>	Bajo-bajo
<b>2</b>	Bajo
<b>3</b>	Medio-Bajo
<b>4</b>	Medio-Alto
<b>5</b>	Alto
<b>6</b>	Alto-alto

*Fuente: Periódico el portafolio, distribución socioeconómica (Portafolio, 2015)*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**Ilustración 6: Composición de la población Colombiana por estrato económico.**



*Fuente: Raddar CKG. (Portafolio, 2015)*

De igual forma, si nos enfocamos en la ciudad de Villavicencio, se puede evidenciar se repite este mismo patrón, es decir la distribución total de viviendas del municipio según su estrato socioeconómico está compuesta por 89% en los estratos 1,2 y 3 como se puede apreciar a continuación:

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

### Ilustración 7: Distribución por niveles socioeconómicos de Villavicencio



*Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos - Sistema Único de Información de Servicios Públicos, SUI (CENAC, 2015).*

Este amplio tema de la estratificación surge desde el avance del desarrollo de la humanidad misma, cuando el alemán Karl Marx desarrolló, junto con Friedrich Engels clasificaron la conformación social en clases bien diferenciadas y la lucha o competencia entre ellas, así se logró comprender mejor el desarrollo social y su devenir histórico como prevención del futuro. (Crompton, 1994).

La estrategia de la empresa objeto estudio por incursionar en este mercado lo ha hecho perdurar en el tiempo ya que los consumidores de bajos ingresos son un mercado en potencia sobre todo por su tamaño; las características de este mercado son acordes a los servicios que la empresa en mención busca ofrecer a su clientela determinadas por las siguientes características:

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

- El 80% de esta población no tiene un trabajo regular permanente y vive de la “Economía del rebusque”,
- La mayoría no sienten seguridad financiera, les cuesta trabajo ahorrar y se consideran malos administradores de su dinero,
- Recurren a las tiendas de barrio porque es el único lugar en el que encuentran crédito fácil (Sarmiento, 2011).

Según lo anterior recopilando el comportamiento particular de este segmento de mercado se evidencia que este es el comportamiento del cliente de la empresa objeto del presente análisis ya que su sistema de crédito ha sido referente en esta población no solo por su slogan, si no por su accesibilidad para esta población.

## **2.2. Diagnóstico**

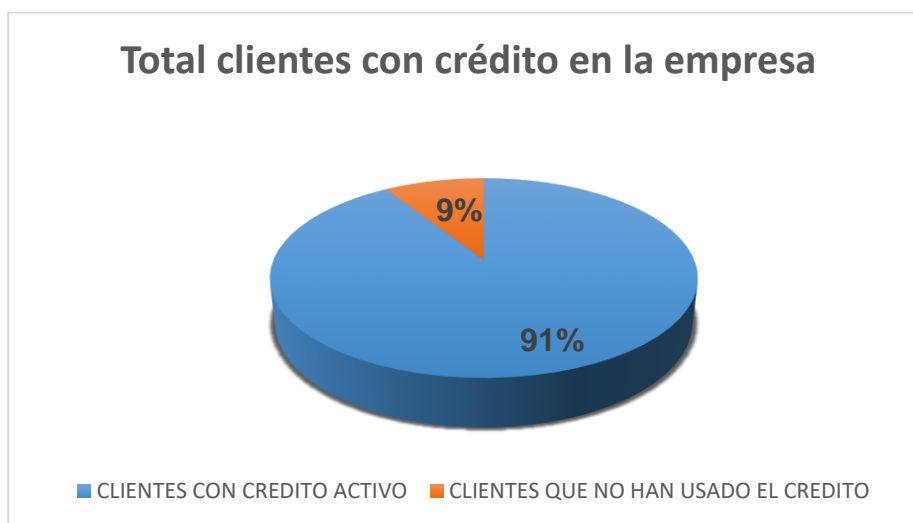
### **2.2.1. Identificación del problema del proceso operativo**

La empresa objeto del presente análisis es una compañía que desarrolla sus actividades en la venta de productos y servicios, perteneciente al sector del retail, en el formato de almacén por departamentos con ventas a crédito. Siendo pionera en Colombia (Almacén, Inducción corporativa, 2011) en dar crédito de manera fácil y accesible para la población, de tal manera que su negocio de crédito es su principal estrategia de venta.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

De acuerdo a lo anterior nace la necesidad de conocer cuántos clientes posee la empresa bajo sus modalidades de crédito, es así que según información suministrada por el departamento de crédito se reporta al cierre del mes de febrero del año 2017 un total de 17.888 clientes con crédito, de los cuales un 9% tienen el crédito disponible pero nunca lo han utilizado lo que corresponde a unos 1.609 clientes, lo que quiere decir que el almacén tiene 16.279 clientes activos para la fecha por medio de su sistema de crédito (Almacén D. d., 2017).

**Ilustración 8: Total de clientes Activos**



*Fuente: Departamento de soluciones financieras.*

Con la información anterior, es necesario aplicar una encuesta que dé respuesta al anterior interrogante, teniendo en cuenta que la colocación de tarjetas que la compañía a la fecha de 17.888, se determinó como muestra el total de clientes que no han utilizado su crédito para un total de 1.609 así que para la aplicación de la encuesta se trabajó con un margen de

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

error del 5% y un nivel de confianza del 95% lo que nos da una muestra de 311 personas a encuestar, cifras dadas bajo la siguiente fórmula estadística:

**Ecuación 1: Fórmula tamaño de la muestra**

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

*Fuente: (Ochoa, s.f.).*

**Donde:**

**N:** es el tamaño de la población o universo

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. Los valores **k** más utilizados y sus niveles de confianza son:

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

**e:** es el error muestral deseado.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$

**n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Reemplazando valores tenemos así los siguientes datos:

$N=1788$   $p=0.5\%$

$K=1,96$   $q=0,5$

$e= 5\%$

$n= 311$  el tamaño de la muestra a encuestar.

Dicho esto, se planteó la propuesta al jefe de crédito y cartera de la tienda de realizar una encuesta vía telefónica a aquellos clientes que tienen el crédito disponible pero no lo han utilizado, para lo cual se diseñó el siguiente guion para esta gestión:

### **Ilustración 9: Diálogo encuesta telefónica**

*“Buenas Tardes, por favor la Sra. (o el sr según corresponda), mucho gusto habla con \_\_\_\_\_ del almacén, ¿cómo se encuentra el día de hoy? \_\_\_\_\_ que gusto, nos place saludarle; para nosotros su opinión es muy importante, ¿queríamos saber si ya está disfrutando los beneficios de su crédito? \_\_\_\_\_ (si la respuesta fue no. continúa el conversatorio). ¿Cuénteme el motivo por el que aún no ha utilizado su cupo disponible? \_\_\_\_\_ Queremos contarle uno de los muchos beneficios que tenemos con su tarjeta solo por tener saldo activo, ¿conoce usted el servicio de Asistencia? \_\_\_\_\_ Es un servicio gratuito que tenemos especialmente para usted por ser cliente activo, tenemos asistencia al hogar, medica, odontología y legal a su*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

*disposición ante cualquier emergencia que a usted se le presente, servicios gratuitos que están a su disposición, así que lo invitamos a disfrutar de este y muchísimos más beneficios que tenemos solo para usted!*

*Fuente: Elaboración propia.*

La propuesta de realizar un trabajo de campo a través de una encuesta telefónica basado en la técnica CATI: Computer-Assisted Telephone Interview (Murillo, 2016) pretende medir el grado de satisfacción del cliente y conocer su opinión acerca del crédito que ofrece la compañía, se estableció una duración no más de 7 minutos en la llamada realizada al cliente encuestado y así mantener la cooperación y atención del participante.

#### **2.2.1.1. Encuesta**

La aplicación de la encuesta se realizó durante la temporada de promociones que lleva a cabo la empresa, la cual ocurre en los meses de marzo y octubre, esto con el fin de incentivar al cliente a utilizar su crédito y aprovechar las promociones vigentes, y así utilizarlo como gancho para promover las ventas en esta temporada.

**Tabla 2:Ficha Técnica de la encuesta.**

<b>FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA</b>	
<b>OBJETIVO DE LA ENCUESTA</b>	Conocer el motivo por el cual el cliente de la empresa objeto de estudio no hace uso de su crédito.
<b>FECHA DE APLICACIÓN</b>	01,02 Y 03 DE MARZO DEL 2017
<b>UNIVERSO</b>	16.609 clientes con crédito inactivo
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	311 clientes

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

<b>TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	Encuesta telefónica basado en la técnica CATI: computer-assisted telephone interview
--	--

*Fuente: Elaboración propia.*

Se llamó a los clientes que tienen crédito activo y disponible para comprar, pero no lo han usado, la gestión de llamadas tuvo un tiempo de duración de 3 días en las fechas: marzo 1,2 y 3 del 2017.

Sin embargo, antes de iniciar este trabajo de campo fue necesario conocer las particularidades de la población a encuestar, por lo tanto, según información suministrada por el departamento de crédito de la empresa, que a su vez fue dada por el titular del crédito al momento de realizar la solicitud de crédito, tenemos que la muestra a encuestar presenta las siguientes características:

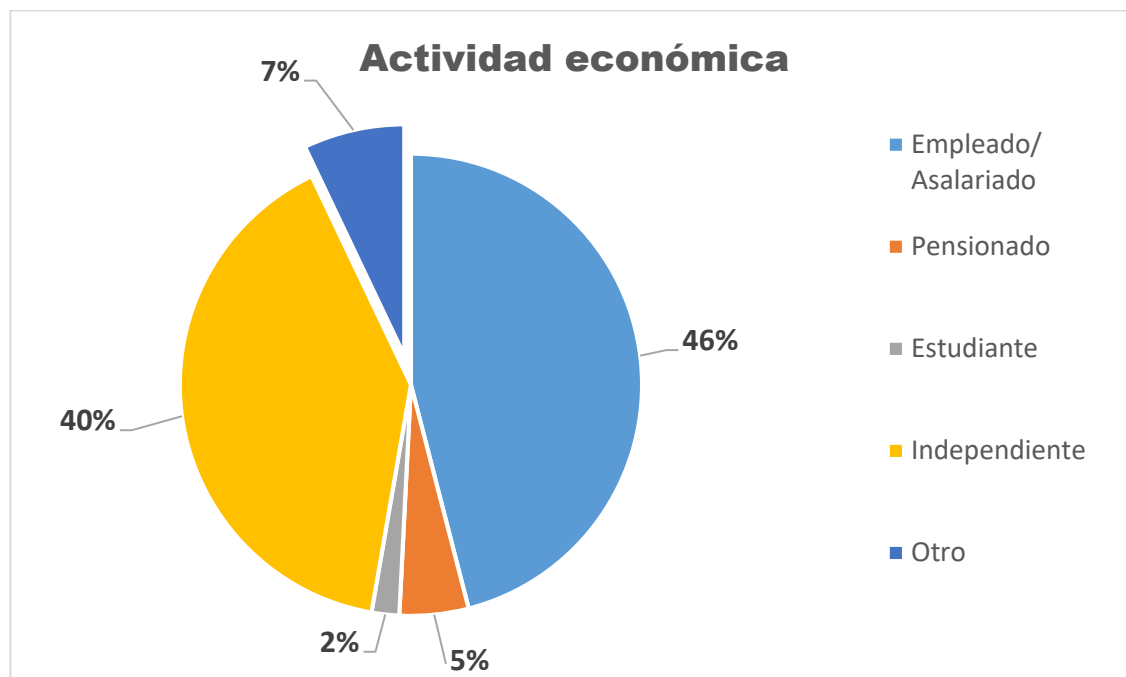
**Tabla 3: Actividad económica población encuestada**

<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Empleado/ Asalariado	143	46%
Pensionado	15	5%
Estudiante	6	2%
Independiente	125	40%
Otro (Amas de casa)	22	7%

*Fuente: Elaboración propia.*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**Ilustración 10: Actividad económica de los clientes**



*Fuente: Departamento de crédito de la empresa objeto de estudio.*

Con lo anterior se aprecia estadísticamente que la moda del cliente de la empresa objeto del presente análisis son clientes asalariados ya que presentan el 46% de la muestra seleccionada, seguido con un 40% del cliente independiente, lo que concuerda con el comportamiento de la economía colombiana en general; según información suministrada por el DANE la informalidad laboral en Colombia fue de 47,5% (DANE, 2017) es así que el cliente de la empresa en mención no es ajeno al comportamiento de la economía del país, este fluctúa de acuerdo a ella.

Igualmente es necesario conocer la edad promedio del cliente, por lo que tenemos la siguiente información:

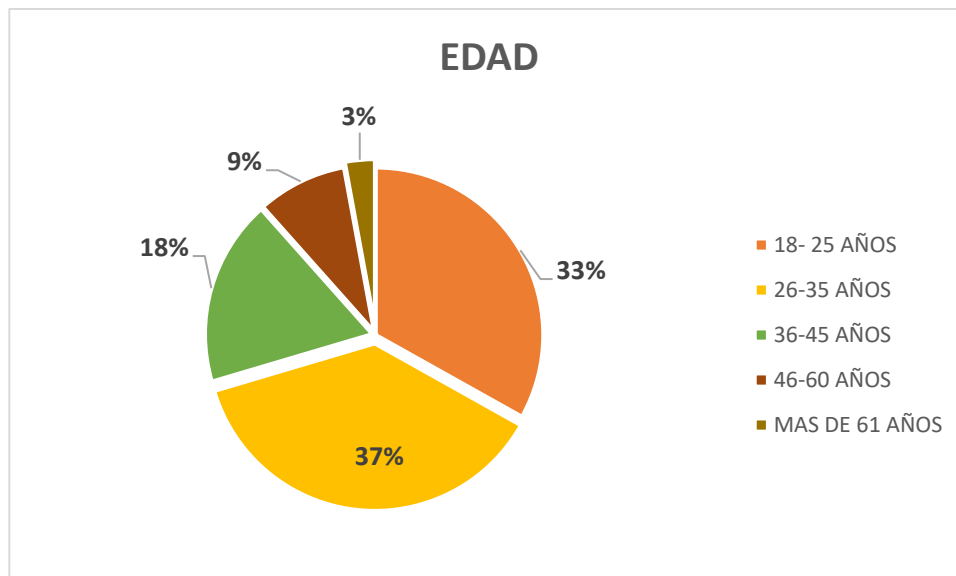
Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**Tabla 4: Rango de edad población encuestada**

RAGO DE EDAD	FRECUENCIA	%
18- 25 AÑOS	103	33%
26-35 AÑOS	116	37%
36-45 AÑOS	56	18%
46-60 AÑOS	27	9%
MAS DE 61 AÑOS	9	3%

*Fuente: Departamento de crédito de la empresa objeto de estudio.*

**Ilustración 11: Rango de edad de la población**



*Fuente: Departamento de crédito de la empresa objeto de estudio.*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

De acuerdo a lo anterior se va proyectando el perfil de cliente, sin embargo, es preciso conocer el género del mismo, así que de la base de datos utilizada para el trabajo de campo se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 5. Tabla de Frecuencia tipo de genero**

<b>i</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
<b>Masculino</b>	136	0.44
<b>Femenino</b>	175	0.56
<b>TOTAL</b>	311	1

*Fuente: Departamento de crédito.*

Con la información ya mencionada nos podemos dar una idea de la tipología del cliente de la empresa en mención, resumiéndolo con la siguiente tabla que resume el perfil del cliente encuestado:

**Tabla 6: Perfil del cliente**

<b>PERFIL DE CLIENTE</b>	
Ocupación	Empleado/Asalariado
Edad promedio	26 a 35 años.
Sexo	Femenino

*Fuente: Elaboración propia.*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

### **2.2.2. Análisis de los resultados.**

En el desarrollo de la encuesta realizada vía telefónica al cliente de la empresa del presente análisis que cuenta con su crédito disponible pero inactivo, se obtuvo la siguiente información bajo la pregunta ¿A qué se debe el no uso del crédito? y las respuestas más reincidentes fueron:

- No vive en Villavicencio y donde está no hay sede de la empresa
- No tiene empleo y no quiere endeudarse
- Los altos costos de manejo de tarjeta
- Prefiere otras tarjetas de crédito
- No quiere tener deudas por la situación económica
- Solo la usa para promociones
- No le gusta las tarjetas de crédito
- Prefiere comprar con el crédito tradicional

De estas 8 variables encontradas se obtuvieron los siguientes resultados representados en la tabla de frecuencia que se muestra a continuación:

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**Tabla 7: Variables de respuesta de la encuesta.**

OPCIÓN	VARIABLES DE RESPUESTA
1	No vive en Villavicencio y donde está no hay sede de la empresa
2	No tiene empleo y no quiere endeudarse
3	Los altos costos de manejo de tarjeta
4	Prefiere otras tarjetas de crédito
5	No quiere tener deudas por la situación económica
6	Solo la usa para promociones
7	No le gusta las tarjetas de crédito
8	Prefiere comprar con el crédito tradicional

*Fuente elaboración propia.*

#### 2.2.1.2. Tabla de frecuencia.

**Tabla 8: Tabla de frecuencia resultados de la encuesta.**

X	f	fr	%	Fi
1	23	0,073955	7%	23
2	143	0,4598071	45%	166
3	21	0,0675241	7%	187
4	14	0,0450161	5%	201

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

5	67	0,2154341	22%	268
6	13	0,0418006	4%	281
7	11	0,0353698	4%	292
8	19	0,0610933	6%	311
$\Sigma$	<b>311</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1729</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Donde:**

(X)=Variables de respuesta

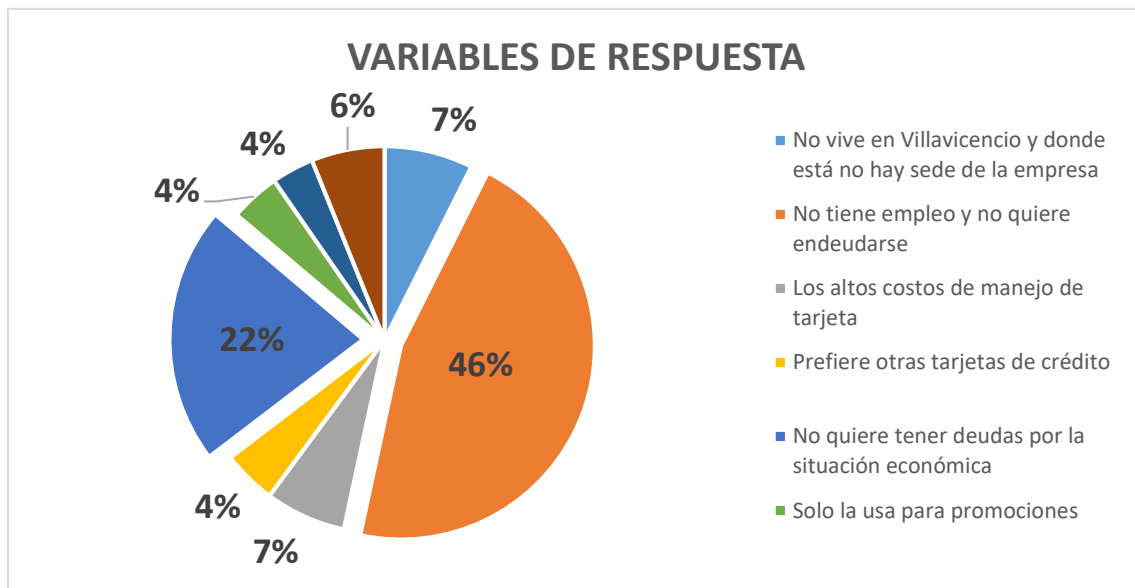
(f)=Frecuencia absoluta

(fr)=Frecuencia relativa

(Fi)=Frecuencia acumulada

Representada gráficamente:

**Ilustración 12: Resultados encuesta.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Según los resultados de la encuesta aplicada, se percibe que las dos variables que más expresan los clientes a la pregunta realizada en la gestión de llamadas fueron: “No tiene empleo y no quiere endeudarse” y “ No quiere tener deudas por la situación económica”, lo que concuerda con la crisis económica que para esa época por enfrentaba el país, según estadísticas del DANE en primer trimestre del 2017 la tasa de desempleo se situó en 10,6%. (DANE, 2017); a nivel municipal Villavicencio tiene una tasa de desocupación del 13%, la séptima ciudad del país con esta estadística (TIEMPO, 2016) reportando así más de 43.000 personas sin empleo y la variación del índice de precios al consumidor (IPC) en la ciudad se sitúa en 1,59% (DANE, 2017), otra de las razones que responde esta problemática se debe al impacto negativo que generó la crisis petrolera en el departamento lo que conlleva a la pérdida del poder adquisitivo de la población que se ve ha visto reflejado en la merma de la capacidad de compra de las personas en el comercio de la ciudad.

### **2.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar**

La empresa objeto del presente análisis como se ha mencionado anteriormente es una compañía perteneciente al sector del retail denominada como tienda por departamentos, la cual ofrece a su clientela una gama de productos en: vestuario y calzado, electrodomésticos, cosméticos y productos para el cuidado personal, joyería y bisutería, juguetería nacional e importada, telefonía celular, ferretería, implementos deportivos, muebles, artículos para la decoración del hogar, informática, electrónica y moto. Y otros servicios como: SOAT, óptica

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

y viajes; empresa que es pionera en Colombia en el formato de almacenes por departamentos con ventas a crédito. (Almacén, 2011); de acuerdo al trabajo de campo realizado, se evidencia que solo el 3.61% de la población que reside en la ciudad de Villavicencio tiene crédito con la empresa, tomando como referencia el total de la población de Villavicencio que corresponde a 495.200 personas (municipio, 2018).

En este sentido se ve la necesidad que el Almacén promocióne su línea de crédito en la comunidad especialmente en los estratos socioeconómicos definidos como su nicho mercado; por medio del presente análisis se encontró que la compañía el planteamiento del problema radica en que la compañía no está trabajando en el principal objetivo del departamento de crédito, el cual es la captación de clientes nuevos, así que recopilando la información anterior y encaminados al objetivo mencionado anteriormente el planteamiento del problema se desarrollará a partir del siguiente interrogante:

*¿Cuáles son las acciones que la empresa objeto de estudio debe ejecutar para capturar clientes nuevos y recuperar aquellos que han dejado de comprar?*

#### **2.4. Propuesta de solución**

Se sabe que el principal objetivo del departamento de crédito es la captación de clientes nuevos y reactivar aquellos que han dejado de comprar, el objetivo es lograr que cada día sean

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

más las personas que tengan crédito con la tienda y por ende subir el nivel de ventas de la compañía.

Es así que de acuerdo a las evidencias recopiladas en el trabajo de campo desarrollado anteriormente nace la necesidad de orientar estrategias en la búsqueda de clientes potenciales para crédito y la reactivación de los que no han utilizado su crédito, con el fin de bajar el indicador de clientes inactivos y aumentar el número de clientes nuevos. Teniendo en cuenta el trabajo de campo, se evidencia que de la población de Villavicencio que no tiene crédito y por otro lado clientes que no compran con su Mefia.

La inclusión de clientes nuevos es de vital importancia para el crecimiento comercial de la empresa, por lo tanto, antes de establecer alguna propuesta de solución es necesario analizar el escenario actual de la empresa en cuanto a su proceso de venta así que de acuerdo con las estrategias del marketing mix las bases para lograr un estrategia de venta exitosa debe enfocarse en 4 conceptos fundamentales (McCarthy, 2015) , aterrizado a la realidad de la empresa esta debe de contar con:

- Un buen Producto que cumpla con las necesidades del mercado. Ilustración 6:  
Composición de la población Colombiana por estrato económico.
- La empresa debe de ofrecer sus productos a un precio coherente, según el inciso *“En el artículo 18 del decreto 3466 de 1982 sobre la fijación pública de precios de bienes y servicios, se dispone que todo proveedor o expendedor está obligado a fijar precios máximos al público de los bienes o servicios que ofrezca. A su vez, en los artículos 19 y 20 del mismo decreto se definen los sistemas de fijación de*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

*precios, en lista y en los bienes mismos y se establecen criterios para su aplicación.”* (Comercio, 2000) de acuerdo a lo anterior se evidencia que la empresa actualmente se encuentra regulada por la Superintendencia de industria y comercio, es así que los precios dispuestos en la mercancía y la tasa de interés fijada para sus productos de crédito cumplen con las especificaciones requeridas.

- Un punto de venta que se pueda distribuir correctamente y a tiempo (Place) la mercancía; la empresa objeto del presente análisis en su área comercial cuenta con 3.200m cuadrados en piso de venta y cuenta con dos bodegas auxiliares para el recibo de la misma, así mismo el lugar de ubicación del departamento de crédito
- Ilustración 5: Plano departamento de crédito cuenta con los equipos de cómputo necesarios para la prestación del servicio.
- Una con Promoción adecuada que impulse la compra, la empresa cuenta con un departamento de mercadeo responsable de esta labor, sin embargo, sus estrategias no generan el impacto en el proceso de captación de clientes nuevos.

Según lo anterior nace la necesidad de capturar nuevos clientes y al mismo tiempo atraer aquellos clientes inactivos impulsándolos a la compra, definiéndose como un proceso de reactivación masivo, para esto es necesario que exista un gancho promocional que atraiga tanto al cliente nuevo como al inactivo manejándolo como un igual; para lo cual es necesario que las actividades que se desarrollen, se realicen en concordancia con la temporada de promociones que tiene la tienda y así potencializar las estrategias a desarrollar sin incurrir en gasto adicional; el comportamiento de compra del cliente según la teoría de económica de Alfred Marshall (Marshall, 1982) se ve influenciado siempre en maximizar su utilidad y esta

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

misma se ve reflejada por el espejo de la promoción en donde Kotler y Armstrong, definen la promoción de ventas como: “*los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio*” (Kotler & Armstrong, 2003), es así que las estrategias a desarrollar para atacar el problema evidenciado deben de ir en paralelo con el cronograma de promociones que maneja la tienda.

Para prevenir el incremento de la cifra reportada anteriormente de aquellos clientes que tienen crédito activo y nunca lo han utilizado se debe de incentivar la compra el mismo día en que se realiza la activación, pues en este proceso de activación el cliente debe estar en la tienda y es aquí en donde se puede cautivarlo y promover el impulso de compra, para esto se debe trabajar cada cliente con la tipología de compra no planificada (García, 2003), promoviendo la compra por impulso donde se puede lograr una mayor agresividad comercial ya que el vendedor puede influenciar en esta decisión al comprador, ofreciendo descuentos adicionales por la utilización del crédito en la primera compra o algún obsequio que promueva la utilización el mismo día de darse la activación el crédito, es entonces que se ve la necesidad de enfocar solución directa a esta problemática con las siguientes alternativas:

#### **2.4.1. Actividad 1 (evento caravana).**

Nace la necesidad de reactivar una de las estrategias que anteriormente utilizaba la compañía cuya metodología consistía en visitar los barrios de la ciudad de Villavicencio y pueblos cercanos en donde se realizaba estudios de crédito, compras de mercancía y entregas

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

inmediatas del producto, con el fin de llegar directamente al cliente y no esperar a que este llegue a la tienda.

### **Ilustración 13: Foto Vehículo departamento de Canales alternativos**



*Fuente: La autora.*

El propósito de esta actividad es la captación de clientes nuevos, con el nombre de “evento caravana”, esta actividad busca reducir el porcentaje de clientes que no usan el crédito, ya que a mayor colocación menor es el porcentaje de clientes inactivos, es así que la atracción de más clientes al almacén se convierte en el objetivo principal para el crecimiento de la empresa.

Para la ejecución de la actividad 1 “realización del evento caravana” se estima un promedio de 20 empleados los cuales estarían distribuidos en: 3 asesores de crédito, 8 asesores de canales alternativos, 1 supervisor, 3 asesores de ventas y 5 guardas de seguridad de la tienda, así mismo se requiere:

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

#### Ilustración 14: Presupuesto actividad 1

<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>VALOR EN PESOS APROXIMADO</b>
Alquiler vehículo para transporte empleados	\$160.000
Alquiler de carpa	\$200.000
Transporte de mercancía	\$180.000
Refrigerios	\$50.000
Gastos de alimentación empleados (\$4.500 plato de almuerzo)	\$90.000
Provisión de emergencia	\$150.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$830.000</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Nota:** No se tendría en cuenta el pago de nómina de los trabajadores ya que este gasto lo asume directamente el almacén, no el evento. La meta propuesta para esta actividad es capturar por cada asesor de canales alternativos 5 clientes diarios efectivos entendiéndose este como clientes aptos para el crédito; según información suministrada por el departamento de crédito de la tienda, el costo de cada solicitud de crédito apta es de \$70.000 aproximadamente, es así que se promedia esta meta para cada asesor de canales alternativos. Cabe resaltar que

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

este costo mencionado no se incluiría en el presupuesto realizado para la ejecución del evento ya que no es propio del mismo si no que lo asume la compañía a nivel general.

El propósito del evento es realizarlo 1 vez cada 15 días con una meta propuesta de 25 solicitudes por evento, pronosticando un cumplimiento del 62% debido a la probabilidad de rechazo de las solicitudes realizadas, esto en cumplimiento a las políticas de otorgamiento de la compañía, las solicitudes realizadas se estima que su cupo promedio de compra será de \$700.000, dato suministrado por el departamento de crédito de la empresa del presente análisis.

#### **2.4.2. Actividad 2 (descuento en primera compra).**

Según información obtenida en el departamento de crédito, el monto de aprobación generalmente se contempla en un rango de \$600.000 a \$ 1.200.000 y el monto de compra se promedia en \$700.000. Sabiendo esto se promedia el costo o lo que deja de ganar la empresa si se ofrece este tipo de descuento es de \$70.000 por cada cliente que compre, teniendo como política de descuento 10% en su primera compra, es así que la meta propuesta para esta promoción es la atracción de por lo menos 500 clientes nuevos en el mes, esta meta propuesta está basada en el promedio de clientes nuevos que ha capturado el departamento de crédito en el acumulado del año 2016. (Almacén D. d., 2017). Solo en esta actividad y se prevé que la probabilidad de que se llegue a esta meta es del 20% de acuerdo a los resultados que ha presentado el departamento de canales alternativos en el último año, según información proporcionada por el Jefe de crédito y cartera de la empresa en mención.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

## **2.5. Marco referencial**

### **2.5.1. Grandes almacenes.**

La economía colombiana desde los años 80 se ha visto marcada por el auge de los almacenes por departamentos que día a día se expanden por todo el territorio nacional, arraigado a la integración de la globalización de la economía mundial. Los Grandes Almacenes e Hipermercados corresponden a empresas que combinan los principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega, sus ventas se realizan principalmente al consumidor final y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamentos. (COMERCIO, 2012), estos establecimientos de grandes dimensiones ofrecen una variedad de productos encaminados a cubrir una amplia gama de necesidades al consumidor en donde la alimentación no es su mayor prioridad en la venta, su estilo se enmarca en dividir su superficie comercial en secciones.

Este estilo de abastecimiento y la distribución física de las tiendas por departamentos tuvo su origen hacia el año 1851 en Francia con la apertura de la primera tienda bajo este diseño llamada Le Bon Marché (Marché, s.f.); y partir de la cual se expande a nivel mundial este concepto vanguardista llegando a Sudamérica con la creación de marcas que hoy por hoy poseen gran fortaleza en el mercado, como lo es la cadena Falabella fundada en 1889, la cual posee tiendas en Argentina, Chile, Colombia y Perú (FALABELLA, s.f.), Ripley fundada en 1956 con tiendas en Chile y Perú (RIPLEY, s.f.) y un claro ejemplo del emprendimiento

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Colombiano de este escenario es el caso de la empresa en el contexto de estudio la cual tuvo su origen en la ciudad de Medellín-Antioquia en el año 1949, bajo la modalidad de tienda por departamentos con ventas a crédito, desarrollando su esquema de trabajo en la innovación del crédito bajo un diseño del habla popular.

### **2.5.2. Crédito.**

Su definición está basada en la confianza proviene del latín *creditus*, conociéndose como una operación de préstamo de dinero a una persona o entidad; en Colombia el crédito se ha convertido en el medio de pago favorito por la población (ECONOMIA, 2018) favoritismo que está ligado en gran medida por la inseguridad, por la oferta financiera de la entidades y el aumento de la cobertura de los servicios financieros, esta actividad se encuentra regulada por el artículo 45 de la Ley 1480 de 2011 permitiendo que cada día se abra aún más el abanico de oferta crediticia a la ciudadanía; y es que la penetración financiera ha crecido de tal manera, que el 63,1% de la población ya está bancarizada (país, 2012).

Es así que se evidencia que el objeto de análisis de la empresa en mención se centra en su negocio de crédito, ya que este medio de pago abre la puerta a un nicho de mercado que estaba marginado por la falta de liquidez económica, y que hoy en día se convierte en el favorito de las grandes superficies de almacenes populares conociéndose este último como establecimiento con oferta de bienes de consumo con precios relativamente bajos.

### **2.5.3. Antecedentes históricos.**

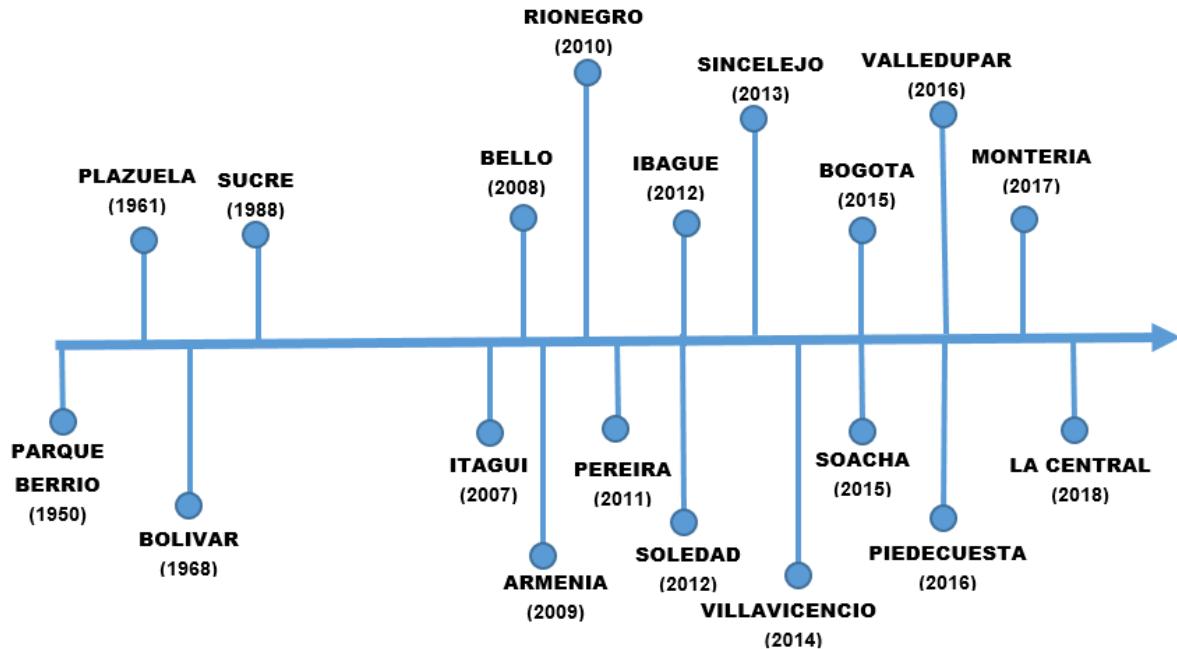
Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

La empresa objeto de estudio es una compañía que se desarrolla en el esquema de almacén por departamentos perteneciente al sector del retail basando su actividad principal en la venta de productos y servicios por medio de su propio sistema de crédito definiendo este como punto diferenciador y apalancador de sus ventas. La compañía se inicia a principios de 1949, el 29 de Marzo del mismo año se abrió el almacén con el nombre de “JORGE H” en la calle Colombia a pocos metros del Parque Berrio con siete empleados que conformaban la nómina inicial, dedicado a la venta de vestidos Everfit y pionero en ventas por Club en Medellín. (Almacén, Inducción corporativa, 2011) sus fundadores son Juan Gonzalo Restrepo Londoño (1922-2006) y Jorge Humberto Restrepo Londoño (1924- 2003), hermanos que crearon el emporio comercial partiendo de un sencillo almacén de vestidos para caballero.

En 1950 adoptan el nombre con el cual se conoce hoy en día y se inicia la expansión de la marca en el territorio nacional con presencia en Antioquia, el Eje Cafetero, Bogotá, Soacha Ibagué, Soledad, Sincelejo, Villavicencio, Valledupar, Piedecuesta y Montería.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**Ilustración 15: Orden cronológico apertura de almacenes.**



*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.6. Marco conceptual

**CAPTACIÓN DE CLIENTES:** Sinónimo de atracción de clientes, proceso en el cual se realizan estrategias para atraer clientes.

**CLIENTE:** Persona que compra en un establecimiento comercial o público, especialmente la que lo hace regularmente.

**CREDITO:** Es una operación financiera en la que una persona natural o jurídica realiza un préstamo de dinero a otra y esta se compromete a devolver la cantidad

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

solicitada además del pago de los intereses en el tiempo o plazo definido de acuerdo a las condiciones establecidas.

**CONFIANZA:** Seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo, arraigado al slogan de la empresa.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Todas premisas, comportamientos y creencias que los empleados comparten y de los cuales se apropian por pertenecer a la organización.

**DESEMPEÑO:** Resultado de la forma de actuar de un individuo en la búsqueda del cumplimiento de unas funciones asignadas.

**EMPRESA:** Diferentes recursos que se vinculan en procesos para generar productos o recursos a disposición del mercado.

**ENCUESTA:** Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos sobre un objetivo determinado.

**ESTRATEGIAS:** Planificación de algo o acciones a desarrollar que alienan los objetivos y metas propuestas.

**POLÍTICAS OPERATIVAS:** Disposiciones generales dadas al cumplimiento de los parámetros establecidos en la empresa para la ejecución de una labor específica.

**PRODUCTIVIDAD:** Resultado del mejoramiento de los procesos a través del aprendizaje. Haciendo una relación entre cantidad producida y tiempo.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**PROMOCIONES:** Campaña publicitaria que se realiza a un determinado producto o servicio durante un tiempo estipulado y así poder impulsar las ventas.

**RETAIL:** Venta al detalle o Comercio minorista que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios.

**SERVICIO:** Toda actividad que beneficie a otra persona y satisface una necesidad específica.

**SERVICIO AL CLIENTE:** Es la gestión que realiza la empresa a través de un conjunto de actividades en pro de anticiparse a las necesidades del cliente y lograr la satisfacción del mismo.

**SOLICITUD DE CREDITO:** Formato en el cual el solicitante denominado cliente solicita un préstamo de dinero a una entidad para la adquisición de productos o servicios, definiéndose allí las condiciones de crédito.

**TIENDA POR DEPARTAMENTOS:** Establecimiento de gran dimensión que ofrece una variedad de productos o servicios, los cuales están organizados internamente en departamentos o categorías para su mayor distribución y visualización en su punto de venta.

**TITULAR:** Persona natural que proporciona su información personal para la generación de un crédito.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**VENTA:** Acción por la cual se intercambian bienes o servicios a cambio de dinero.

## 2.7. Marco legal

La empresa en mención del presente análisis está organizada bajo la forma de sociedad anónima e inscripción en el registro mercantil en su domicilio principal en la ciudad de Medellín-Antioquia, por ser una compañía de sociedad anónima constituida bajo las leyes colombianas y vigilada por la superintendencia de industria y comercio, se rige por las disposiciones del código del comercio en cuanto al régimen aplicable a las sociedades, así como la ley 222 de 1995 Régimen de las sociedades y demás normas relacionadas, cumpliendo con las normas tributarias, aduaneras y societarias, para su libre funcionamiento.

El artículo 33 de la constitución política de Colombia enmarca la actividad económica y la iniciativa privada, bajo el principio de la libertad y dentro de los límites del bien común. De igual forma le atribuye una función social a la empresa por la cual le impone unas obligaciones que son reguladas por diferentes normas a nivel nacional. En este sentido y de acuerdo al objeto de estudio de la empresa en su negocio de crédito se conocen las siguientes disposiciones:

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

### **2.7.1. Procedimientos de tratamiento en materia de protección de datos personales.**

Establecida en la Ley 1581 de 2012, el dato personal es cualquier información vinculada o que pueda asociarse a una o varias personas naturales determinadas o determinables, como el nombre, la edad, el sexo, el estado civil, el domicilio, entre otros. (comercio, 2014), y en la ley estatutaria 1266 DE 2008 la cual regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países (republica, 2008) ; la empresa en mención del presente análisis al ser una compañía que cuenta con bases de datos de clientes y proveedores, con la finalidad de dar estricto cumplimiento a la normatividad vigente y al cumplimiento del Decreto 1377 de 2013 que tiene por objeto *“desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma”*.

Estipula que toda empresa debe de dar debido manejo y diligencia a la información suministrada por sus clientes, empleados, proveedores y de mas, información que debe ser debidamente autorizada previamente y expresamente por el titular, implementando para tal efecto, medidas claras sobre confidencialidad y privacidad de los Datos Personales (Almacén,

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Política y procedimientos de datos personales, 2017), las cuales para la empresa en contexto está definida en su política de tratamiento de datos personales.

### **2.7.2. Principios para el tratamiento de los datos personales.**

De conformidad con el artículo 4 de la Ley 1581 de 2013, los principios que rigen el Tratamiento de los Datos Personales son (Almacén, Política y procedimientos de datos personales, 2017):

- **Principio de legalidad en materia de Tratamiento de datos:** El Tratamiento a que se refiere la Ley 1581, es una actividad implícita que debe sujetarse a lo establecido en ella y en las demás disposiciones que la desarrollen.
- **Principio de finalidad:** El Tratamiento debe obedecer a una finalidad legítima de acuerdo con la Constitución y la Ley, la cual debe ser informada al Titular.
- **Principio de libertad:** El Tratamiento solo puede ejercerse con el consentimiento, previo, expreso e informado del Titular. Los datos personales no podrán ser obtenidos o divulgados sin previa autorización, o en ausencia de mandato legal o judicial que releve el consentimiento.
- **Principio de veracidad o calidad:** La información sujeta a Tratamiento debe ser veraz, completa, exacta, actualizada, comprobable y comprensible. Se prohíbe el Tratamiento de datos parciales, incompletos, fraccionados o que induzcan a error.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

- **Principio de transparencia:** En el Tratamiento debe garantizarse el derecho del Titular a obtener del responsable o del Encargado, en cualquier momento y sin restricciones, información acerca de la existencia de datos que le conciernan.
- **Principio de acceso y circulación restringida:** El Tratamiento se sujeta a los límites que se derivan de la naturaleza de los Datos Personales. En este sentido, el Tratamiento solo podrá hacerse por personas autorizadas por el Titular y/o por las personas previstas en la ley.
- **Principio de seguridad:** La información sujeta a Tratamiento por el responsable del Tratamiento o Encargado del Tratamiento a que se refiere la ley, se deberá manejar con las medidas técnicas, humanas y administrativas que sean necesarias para otorgar seguridad a los registros evitando su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento.
- **Principio de confidencialidad:** Todas las personas que intervengan en el Tratamiento de datos personales que no tengan la naturaleza de públicos, están obligadas a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende el Tratamiento, pudiendo solo realizar suministro o comunicación de datos personales cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas en la ley y en los términos de la misma.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

### **2.7.3. Políticas de promociones.**

La ley 1480 de 2011 por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones, obliga a la empresa a dar claridad en la información publicada y suministrada en las promociones y ofertas que desarrollen en sus actividades comerciales, así mismo la Superintendencia financiera en el Capítulo I de la Circular Básica Jurídica y el Artículo 99 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero manifiesta que las entidades vigiladas les está permitido promocionar sus servicios mediante incentivos, dado en el siguiente apartado: *“todo ofrecimiento transitorio que directa o indirectamente realicen las entidades vigiladas, en forma gratuita, como un estímulo adicional a la tasa de interés y/o al costo del servicio, cualquiera sea la forma o denominación que adopte”* (Colombia, 2014), es decir que la implementación de incentivos promocionales para la atracción de clientes, como estrategia para reactivar su crédito, está permitido y amparado por los entes reguladores, dejando claridad que son servicios o productos gratuitos en el lanzamiento de promociones.

Cabe resaltar que la empresa objeto de estudio se encuentra vigilada por la superintendencia de industria y comercio para los efectos de su actividad principal que es el retail, sin embargo, en cuanto a su sistema de crédito cuenta con especificaciones que son reguladas por la superintendencia financiera sin ser el ente que la regula.

Según lo anterior, la empresa en mención cuenta con una política de promociones dispuesta en su página web a fin de dar claridad al consumidor “cliente” sobre los términos y condiciones de cada una de las actividades que desarrollan, dando así la claridad en sus

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

promociones tal como lo estipula el decreto 3466 de 1982 donde se dictan “*las normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones*”.

## **2.8. Marco teórico**

### **2.8.1. Pensamiento de marketing.**

En los últimos años ha surgido la tendencia de enmarcar al marketing dentro de una cultura y dentro de la sociedad, estrategias innovadoras de marketing y hacerse notar son las tareas que enfrentan las empresas en este mar del retail y la empresa del presente análisis no es ajena a esta situación. El marketing es un concepto que está a la moda es así que encontramos autores como Philip Kotler quien nos da su definición acerca de este tema con lo siguiente: “*el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros*” (Kotler P. ); según lo anterior vemos que no solo se trata de comercializar productos y servicios, se trata de una relación que se establece, que se debe de crear y conservar para prevalecer en el tiempo; enfocados en la empresa objeto de estudio, vemos que según lo anterior es necesario que las estrategias que desarrolle o implemente la compañía deben de generar un deseo más que una necesidad, y en cumplimiento a esto, se evidencia que la empresa intenta plasmar esta tendencia de generar cercanía con sus clientes mediante su publicidad y promoción, un claro

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

ejemplo de esto se puede apreciar en su reconocido slogan, que por motivos de cumplimiento a la ley 1581 de 2012 Protección de datos personales no será revelado.

De acuerdo al pensamiento de marketing que hoy por hoy se convierte en una necesidad y vista a nivel estratégico es una ventaja competitiva, por lo tanto y según lo anterior la empresa en mención debe enfocar sus acciones de acuerdo a la heterogeneidad de su mercado objetivo, creando vinculo tanto con sus clientes como con sus empleados o colaboradores, enseñanza que nos deja el autor del libro Marketing 3.0 (Kotler P. ) en donde nos muestra cómo una empresa puede comercializar su misión, visión y valores haciéndolos llegar a cada uno de los principales interesados esperando que las empresas vean a sus clientes como su punto estratégico de partida y decidan dirigirse a ellos teniendo en cuenta su íntegra dimensión humana y atendiendo a sus necesidades y preocupaciones; en este contexto se describen los 10 mandamientos necesarios para ofrecer un excelente servicio y atención al cliente de acuerdo a la actividad de la compañía en mención:

1. Ama a tus clientes y respeta a tus competidores.
2. Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación.
3. Cuida tu nombre y sé claro respecto a quién eres.
4. Los clientes son diferentes; dirígete primero a aquellos a los que más puedas beneficiar.
5. Ofrece siempre un buen envase a un precio justo.
6. Muéstrate siempre localizable y lleva la buena nueva.
7. Consigue clientes, consérvalos y haz que crezcan.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

8. Sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios.
9. Perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, coste y entrega.
10. Recaba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final.

Por otro lado y en mención al pensamiento del marketing encontramos al autor Jay Conrad Levinson quien con sus libros *Street marketing* y *marketing de guerrilla* (Conrad, 1984) detalla que la promoción de productos o servicios en lugares públicos como la calle, un centro comercial, etc. es una forma que paso hacer poco convencional en comparación al marketing online, ya que esta disciplina comunicativa tiene mayor crecimiento en las estrategias que comúnmente conocemos como la publicidad en periódicos o revistas, en realidad el Street Marketing como se le conoce a esta práctica se podría considerar una evolución desarrollada como un conjunto de estrategias realizadas en medios no convencionales y que consiguen su objetivo gracias a la creatividad e ingenio en lugar de a una alta inversión en publicidad, lo que nos da un claro mensaje de que no es necesario realizar una alta inversión para la promoción y publicidad de la marca si no por el contrario analizar el comportamiento del mercado objetivo y establecer las estrategias de marketing necesarias y acordes a la cultura de la empresa, es así que para el presente análisis de la empresa objeto de estudio es necesario que las acciones a ejecutar en pro de la captación de clientes nuevos y recuperación de los que han dejado de comprar se realice de tal forma que se pueda aprovechar los recursos ya existentes en la compañía, como los son las estrategias, el recurso humano y el financiero.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

### **2.8.1.1. Atraer y conservar clientes**

El dinamismo del mercado en este siglo XXI exige a las compañías una oxigenación continua a la gestión realizada con sus clientes, nunca antes había sido tan difícil mantener la lealtad de estos mismos, y es así que bajo el interrogante ¿Quién me ha robado al cliente? el profesor Harvey Thompson sostiene la tesis de que gestionar y retener a los clientes debe ser una prioridad en la agenda de los directivos de todo el mundo (Thompson, 2004), este experto internacional en “Customer loyalty” o fidelidad del cliente centra sus teorías en el cliente como la única vía de crear valor, indica que la estrategia de los negocios se ha convertido en la estrategia de los clientes, puesto que esta interacción es un punto clave para el éxito de las empresas.

En el pasado, los clientes, a pesar de los malos servicios que pudiesen recibir, permanecían vinculados a las empresas porque era más difícil encontrar productos y servicios, sin embargo, hoy en día con el aumento de la oferta de productos y servicios en el mercado ha hecho que la labor de retener y atraer clientes se convierta en la tarea principal de las empresas. Y en últimas ¿qué es lo que realmente hace que los clientes prefieran una empresa sobre otra?, básicamente esto se debe a la gestión de fidelización y el valor agregado que la empresa le brinde a su clientela.

Todas las empresas deben enfocarse en atraer a nuevos clientes para ayudar a aumentar sus ingresos, y la empresa objeto de estudio no es ajena a este comportamiento, es necesario que además de atraerlos preste mucha atención en mantener los clientes ya existentes, incluidos los

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

clientes recién adquiridos, ya que retener un cliente es mucho más económico que conseguir uno nuevo, y es que según información suministrada del departamento de crédito de la empresa del presente análisis retener un cliente tiene un costo promedio de \$70.000 mientras que capturar otro cliente nuevo cuesta alrededor de \$ 168.000, cifra calcula por el departamento de canales alternativos de la empresa midiendo el costo desde la captación del cliente en calle y el costo de la elaboración de la solicitud. (Almacén D. d., 2017). Así mismo lograr que este cliente nuevo se convierta en cliente recurrente es decir un se convierta en un cliente fiel, es una tarea que está anclada a un posible riesgo default.

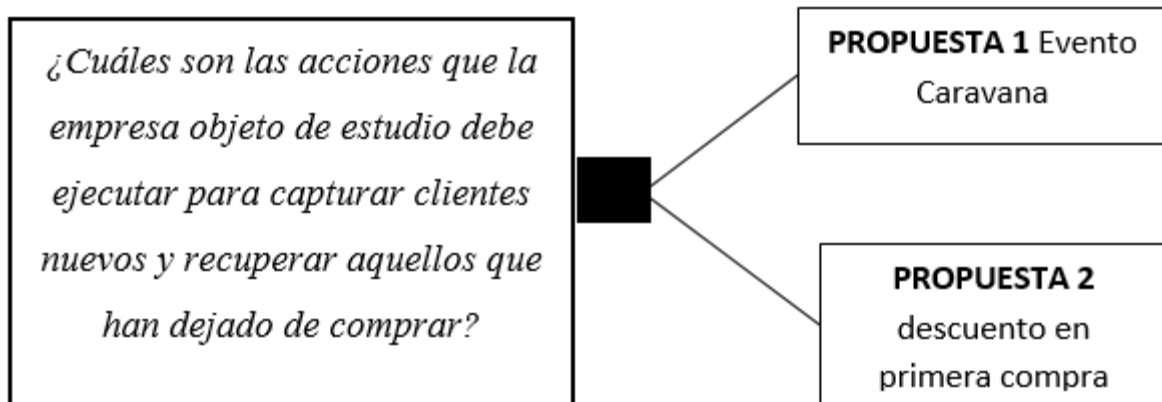
En concordancia con lo anterior el profesor Harvey Thompson (Thompson, 2004) identifica tres prioridades fundamentales para las empresas que se mantuvieron constantes durante décadas: incrementar los ingresos, reducir los costos y aumentar la rentabilidad. Por lo tanto, en el desarrollo del presente análisis es necesario que la empresa objeto de estudio enfoque sus acciones para la atracción y retención de sus clientes, con el propósito de mantenerse a la vanguardia del mercado.

## **2.9. Plan de acción**

De acuerdo a las propuestas de solución planteadas se construye el siguiente el árbol de decisión:

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

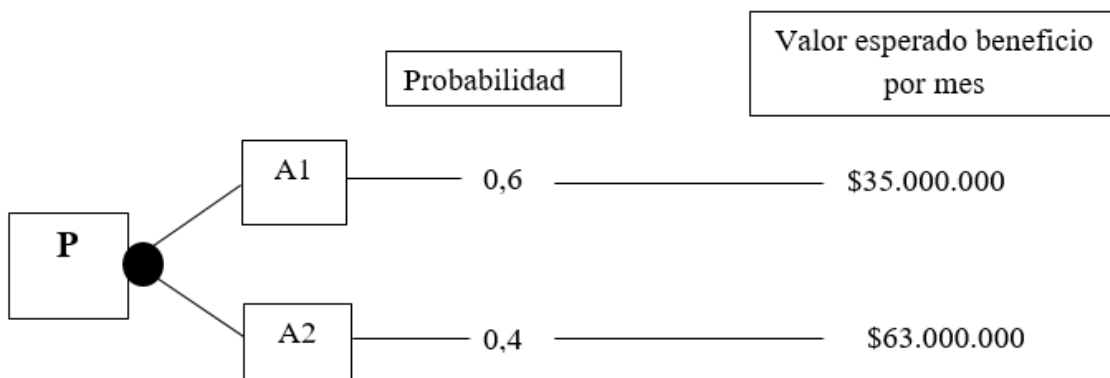
**Ilustración 16: Árbol de decisión.**



*Fuente: Elaboración propia.*

En este momento reconoceremos qué propuesta es la que tiene mayor valor para la empresa, para ello se otorgará el posible valor económico esperado para cada una de las actividades descritas y su probabilidad de éxito.

**Ilustración 17: Árbol de decisión según probabilidades.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**Tabla 9: Nodos de decisión.**

<b>Decisión</b>	<b>Resultado</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Valor esperado</b>	<b>P*V.E.</b>
P	A1	0,6	\$35.000.000	\$21.000.000
	A2	0,4	\$63.000.000	\$25.200.000
<b>TOTAL V.E. DESICIÓN</b>				<b>\$46.200.000</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Al analizar los nodos de decisión, debemos considerar los costos que implica cada decisión, es así que cada actividad a realizar implica un monto de inversión como se evidencia continuación:

**Tabla 10: Análisis árbol de decisión.**

<b>DECISIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>VALOR ESPERADO</b>	<b>P*V.E.</b>	<b>COSTO</b>	<b>BENEFICIO</b>
P	A1	0,6	\$35.000.000	\$21.000.000	\$1.660.000	\$19.340.000
	A2	0,4	\$63.000.000	\$25.200.000	\$7.000.000	\$18.200.000
<b>TOTAL V.E. DESICIÓN</b>				<b>\$46.200.000</b>	<b>\$8.660.000</b>	<b>\$37.540.000</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

A partir de la información anterior tenemos que la decisión más rentable para la compañía es la implementación de la propuesta 1, ya que al analizar el costo versus beneficio esta

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

actividad tiene un margen de rentabilidad del 92% y de la propuesta 2 un 62% cifras halladas con la fórmula de la rentabilidad dada así:

### **Ecuación 2: Formula de Rentabilidad**

$$R = \left( \frac{P - C}{P} \right) * 100$$

*Fuente: (El gran negocio, 2018).*

Donde:

P= Beneficio

C=Costo

Así mismo la actividad 1 integra no solo la captación de clientes, sino que también promueve la presencia y reconocimiento de la marca en los barrios de la ciudad lo que ayuda indirectamente a la gestión de llamadas realizada anteriormente y se pone en práctica la solución propuesta para la problemática encontrada en el desarrollo de la practica 1 y la identificación del problema de la presente práctica.

Partiendo de la información anterior la alternativa seleccionada para llevar a cabo fue la puesta en marcha del “evento caravana” puesto que en este no se requiere inversión a largo plazo o implementación de políticas de procedimientos como si lo requería la actividad 2; en la alternativa seleccionada se debe coordinar y aprovechar los recursos que actualmente la empresa cuenta como los medios publicitarios disponibles como son: las cuñas radiales las

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

cuales se podrían utilizar para promocionar este tipo de actividades; para la ejecución de esta labor no es necesario realizar inversión adicional, si no el aprovechamiento de los recursos ya existentes.

Con la puesta en marcha de la alternativa planteada en la actividad 1 para la captación de clientes nuevos se llevaba a cabo utilizando los recursos definidos por el área de mercadeo en el presupuesto mensual asignado para esta serie de actividades; para llevar a cabo el “evento caravana” es necesario saber a qué barrios se llevará a cabo esta actividad, es así que según información suministrada por el departamento de crédito tenemos que los barrios de la comuna 8 es donde residen la mayoría de los clientes de la empresa objeto del presente análisis, por lo que se sugiere llevar a cabo la actividad en esta zona, principalmente en los parques o zonas aptas para el despliegue de productos, para esto se debe contar con:

- ✓ Permiso de la junta de acción comunal del área en donde se va trabajar esto si la zona lo requiere.
- ✓ Ayuda del cuadrante de policía del sector
- ✓ Disposición del personal de canales alternativos para el acompañamiento.
- ✓ Inventario de los productos a llevar para su exhibición en el punto.
- ✓ Disposición de personal de seguridad propio de la tienda.
- ✓ Disposición de persona de crédito para la realización de procesos de crédito en la zona.
- ✓ Programación de asesores del punto de venta para la venta de la mercancía exhibida.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Lo anterior requiere inversión en lo que concierne al transporte de los empleados a la zona y ampliación de la cobertura de ARL para los empleados que acompañen en esta actividad, por otro lado la ejecución de la actividad propuesta se dará en un área pública y para esto la ALCALDIA MUNICIPAL DE VILLAVICENCIO no estipula cobro alguno para el desarrollo de este tipo de actividades, sin embargo, si se debe contar con previa autorización de la secretaría de gobierno y seguridad para el acompañamiento de personal de la policía.

Identificando la necesidad de la empresa “Atracción de más clientes nuevos a la tienda”, se realiza un diagrama de red para la puesta en marcha del “evento caravana”, el cual se ejecutará un fin de semana al mes, para el desarrollo de esta actividad se plasmará mediante esta herramienta los requerimientos necesarios para la ejecución de esta actividad tomando como base un día de trabajo, cabe resaltar que las autorizaciones necesarias como lo es la autorización por parte de la alcaldía y la junta de acción comunal se requiere con 15 de antelación, así que con la ayuda del programa Microsoft Project se tiene la siguiente información:

**Tabla 11: Cronograma de actividades del evento.**

DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	PREDECESORAS
<b>PROYECTO "CARAVANA"</b>	<b>17,3 días</b>	<b>Jue 1/06/17</b>	<b>Dom 18/06/17</b>	
<b>Fase 1 Antes De Salir Del Almacén</b>	<b>15,75 días</b>	<b>Jue 1/06/17</b>	<b>Vie 16/06/17</b>	

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Solicitud de autorización por parte de la ALCALDIA municipal	15 días	Jue 1/06/17	Vie 16/06/17	
Solicitud de autorización por parte de la junta de acción comunal	15 días	Jue 1/06/17	Vie 16/06/17	
Solicitudes aprobadas	1 hora	Vie 16/06/17	Vie 16/06/17	4;3
Alquiler de carpas y sillas	1 hora	Vie 16/06/17	Vie 16/06/17	5
Preparación de la mercancía (2 unidades por producto, los más comerciales, no se lleva vestuario)	4 horas	Vie 16/06/17	Vie 16/06/17	5

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Elaboración de los horarios del personal requeridos para la actividad	1 hora	Vie 16/06/17	Vie 16/06/17	5
Preparación de equipos de cómputo y cajas para llevar a cabo el desarrollo de la actividad	4 horas	Vie 16/06/17	Vie 16/06/17	5
Contratación de servicio de transporte para mercancía y personal	1 hora	Vie 16/06/17	Vie 16/06/17	6;7;8;9
Fin De La Fase 1	1 min	Vie 16/06/17	Vie 16/06/17	10
<b>Fase 2 Al llegar a la zona de trabajo</b>	<b>0,8 días</b>	<b>Sáb 17/06/17</b>	<b>Sáb 17/06/17</b>	
El personal prepara el área de trabajo	5 mins	Sáb 17/06/17	Sáb 17/06/17	11

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Descargar mercancía	5 mins	Sáb 17/06/17	Sáb 17/06/17	13
Instalación de los equipos de computo	5 mins	Sáb 17/06/17	Sáb 17/06/17	14
Distribución de las actividades	5 mins	Sáb 17/06/17	Sáb 17/06/17	15
Ejecución de las actividades programadas	6 horas	Sáb 17/06/17	Sáb 17/06/17	16
Fin De La Fase 2	6 mins	Sáb 17/06/17	Sáb 17/06/17	17
<b>Fase 3 Finalización y Recogida</b>	<b>0,5 días</b>	<b>Sáb 17/06/17</b>	<b>Dom 18/06/17</b>	
Inventario de salidas y existencias de mercancía	1 hora	Sáb 17/06/17	Dom 18/06/17	18
Levantamiento de mercancía restante	1 hora	Dom 18/06/17	Dom 18/06/17	20

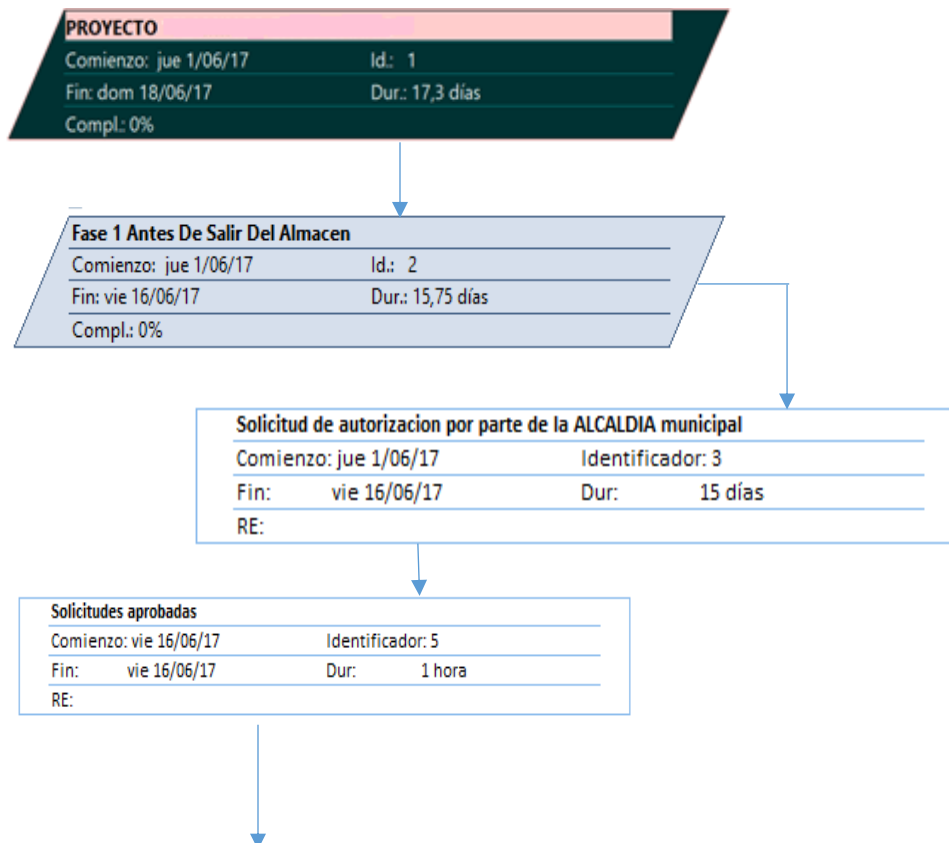
Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Llegada al almacén para la entrega del trabajo realizado	1 hora	Dom 18/06/17	Dom 18/06/17	21
Fin De La Fase 3	1 hora	Dom 18/06/17	Dom 18/06/17	22

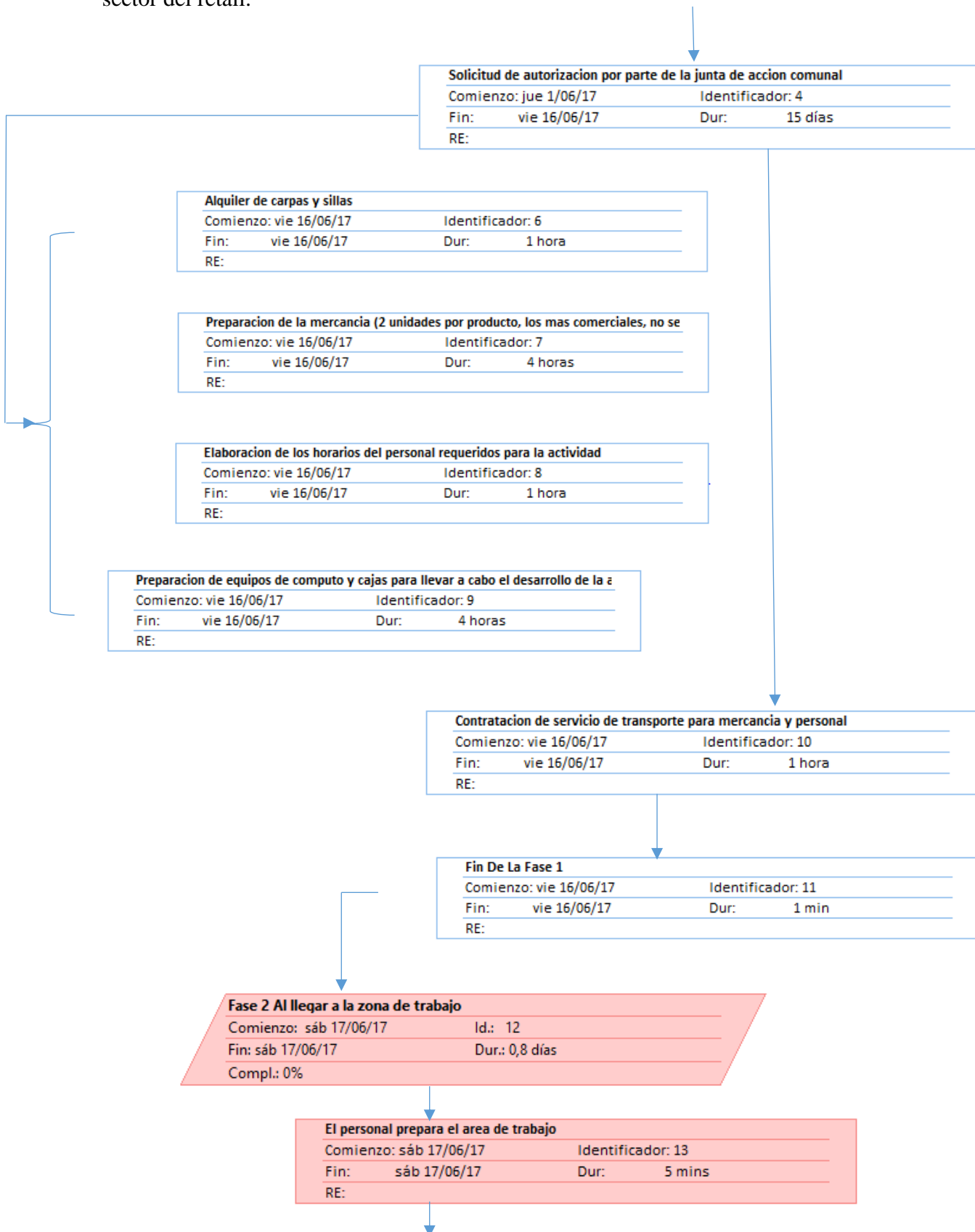
*Fuente: Elaboración propia.*

A continuación, se puede apreciar el paso a paso de cada una de las fases del proyecto descritas anteriormente:

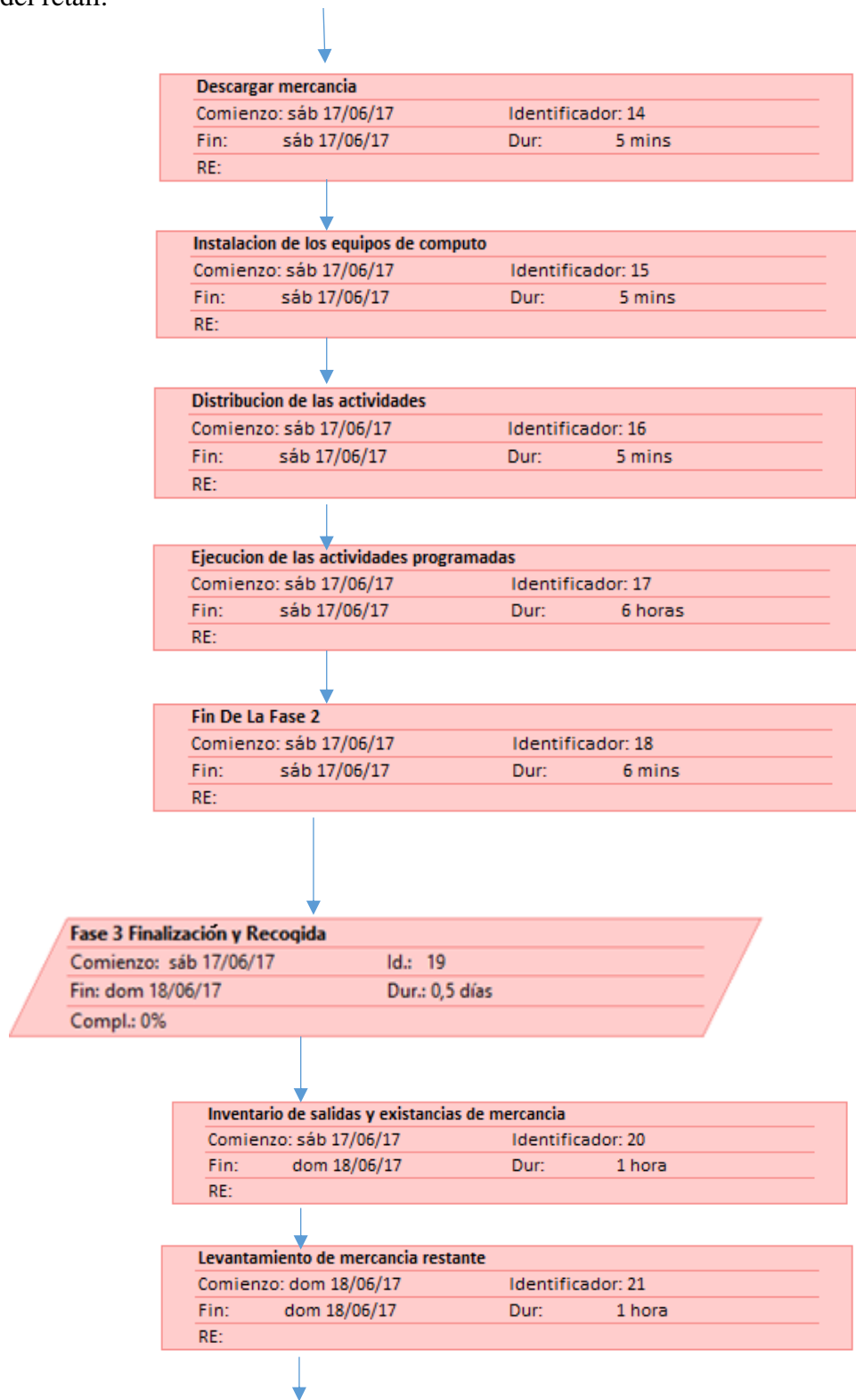
### Ilustración 18: Flujo para la ejecución del proyecto “Evento caravana”



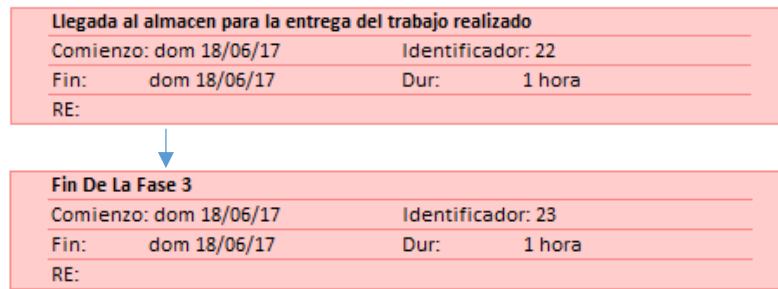
Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.



Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.



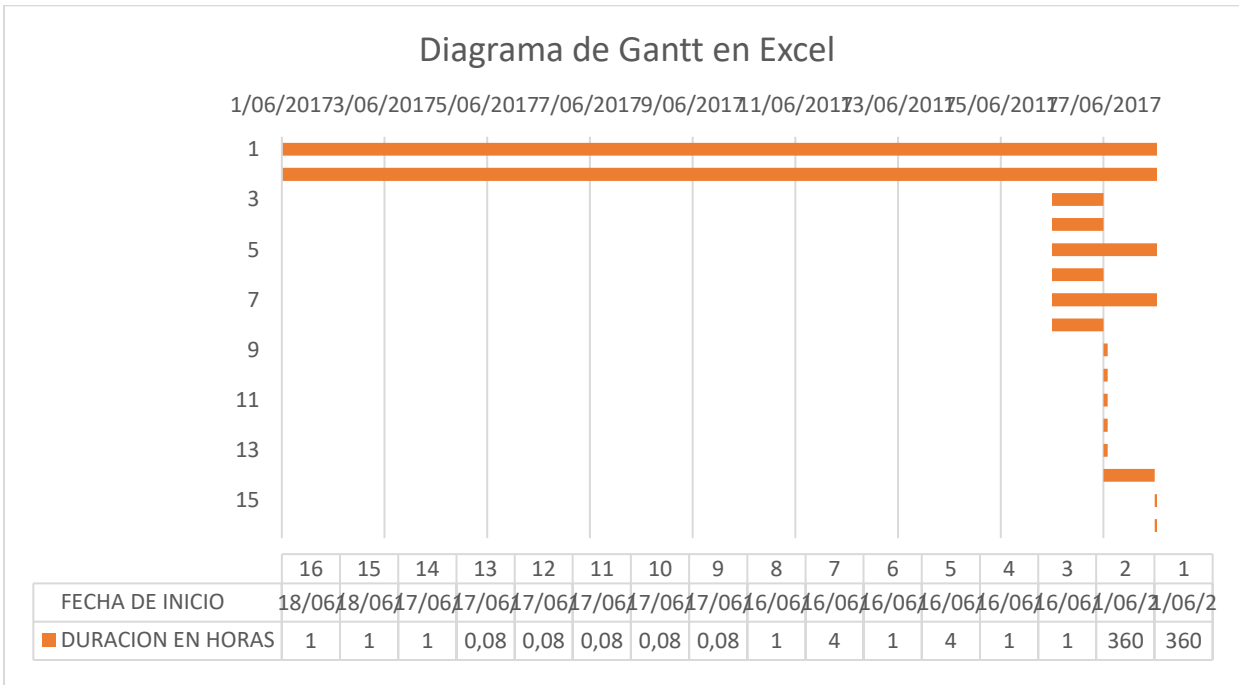
Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.



Fuente: Elaboración propia.

**2.10. Fase de implementación.**

**Tabla 12: Diagrama de Gantt en Excel**



Fuente: Elaboración propia.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

**Tabla 13: Fase de implementación.**

ACTIVIDAD		FECHA DE INICIO	DURACION EN HORAS	FECHA DE CULMINACION
Solicitud de autorizacion por parte de la ALCALDIA municipal	1	1/06/2017	360	16/06/2017
Solicitud de autorizacion por parte de la junta de accion comunal	2	1/06/2017	360	16/06/2017
Solicitudes aprobadas	3	16/06/2017	1	16/06/2017
Alquiler de carpas y sillas	4	16/06/2017	1	16/06/2017
Preparacion de la mercancia (2 unidades por producto, los mas comerciales, no se lleva vestuario)	5	16/06/2017	4	16/06/2017
Elaboracion de los horarios del personal requeridos para la actividad	6	16/06/2017	1	16/06/2017
Preparacion de equipos de computo y cajas para llevar a cabo el desarrollo de la actividad	7	16/06/2017	4	16/06/2017
Contratacion de servicio de transporte para mercancia y personal	8	16/06/2017	1	16/06/2017
El personal prepara el area de trabajo	9	17/06/2017	0,08	17/06/2017
Descargar mercancia	10	17/06/2017	0,08	17/06/2017
Instalacion de los equipos de computo	11	17/06/2017	0,08	17/06/2017
Distribucion de las actividades	12	17/06/2017	0,08	17/06/2017
Ejecucion de las actividades programadas	13	17/06/2017	0,08	17/06/2017
Inventario de salidas y existencias de mercancia	14	17/06/2017	1	18/06/2017
Levantamiento de mercancia restante	15	18/06/2017	1	18/06/2017
Llegada al almacen para la entrega del trabajo realizado	16	18/06/2017	1	18/06/2017

*Fuente: Elaboración propia*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

## 2.11. Integración con el Balanced Score Card

Para toda empresa es necesario atraer más clientes, que el personal esté capacitado, planear soluciones y alternativas de mejora para el crecimiento de la compañía y lograr que ésta perdure en el tiempo; es así que en concordancia con las actividades propuestas y la ejecutada anteriormente en pro de la captación de clientes nuevos y la recuperación de los que han dejado de comprar, la integración del Balanced Score Card en adelante BSC nace con la necesidad de continuar creando un beneficio a futuro como una estrategia que apunta al blindaje de la empresa para adaptarse y defenderse del cambiante mundo consumista en que vivimos, el BSC se desarrolló a través de cuatro perspectivas encaminadas al aumento de la colocación, promoción y publicidad de la marca y actividades complementarias para el desarrollo de las solicitudes de crédito, como se puede apreciar a continuación:

**Tabla 14: Balanced ScoreCard.**

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
PERSPECTIVAS FINANCIERAS: <b>AUMENTAR LA COLOCACION DE CREDITOS.</b>	Aumentar en un 15 % las ventas a crédito.	Colocación de créditos en mm/Ventas totales de la tienda*100	Promoción y publicidad para el lanzamiento del crédito.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE: <b>SER UNA</b>	Aumentar en un 10% la captación	Número de clientes nuevos del	Crear un comité de innovación y

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

<b>REFERENCIA EN LA ACCECIBILIDAD DEL CREDITO</b>	de clientes nuevos.	mes/número de clientes nuevos mes anterior*100	desarrollo a fin de promocionar el crédito en barrios de la ciudad estratos 1,2 y 3.
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS: AGILIDAD EN TIEMPOS DE RESPUESTA.</b>	Disminuir 15 minutos el tiempo de estudio de una solicitud.	Estadística en tiempo promedio de las solicitudes crédito.	Adquirir un software para instalar señales de altera en el tiempo de estudio de la solicitud.
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO PARA EL DESARROLLO DE SUS LABORES.</b>	El 15% del personal del departamento tenga la capacidad ser poli funcional.	Evaluaciones de desempeño y de conocimientos.	Se definirá metas comisionarles por el cumplimiento de objetivos.

*Fuente: Elaboración propia.*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

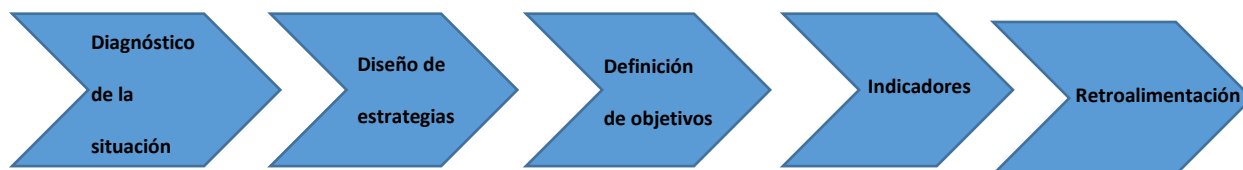
Para el desarrollo de la presente actividad, se tomaron como referencia 2 perspectivas del BSC para el trabajo de campo realizado durante el mes de FEBRERO del 2018, en este sentido se tomó la perspectiva Financiera y la Perspectiva del cliente y se obtuvo la siguiente información:

### **2.11.1. Iniciativas utilizadas.**

Se tomó como base de análisis el comportamiento del mes de Enero del 2018 para definir el plan de acción a realizar, para lo cual fue necesario aprovechar la temporada de promociones que se desarrollaban en la tienda para esa época y gestionar un plan de mercadeo con la base de datos obtenida de los clientes que realizaban compras en el almacén con otro medio de pago diferente al crédito de la tienda y poderles ofrecer el crédito de la tienda, esto como estrategia publicitaria a fin de incentivar la captación de clientes nuevos, por otro lado se gestionó la base de datos de los clientes que contaban con su crédito disponible pero no hacían uso de él, incentivándolos a la compra con las promociones existentes.

Para la implementación del BSC se trabajó en las siguientes etapas:

#### **Ilustración 19: Etapas implementación del BSC**



*Fuente: Elaboración propia.*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Según lo anterior, se identificó que la compañía enfrentaba el reto de aumentar la venta a crédito para lo que es necesario como se ha venido mencionando en el desarrollo de la presente actividad aumentar la colocación de clientes nuevos, según esto se toma como referencia los datos del mes de enero del 2018 en donde se implementaron las siguientes estrategias:

- ✓ Gestión de tele mercadeo para aquellos clientes que contaban con su crédito activo desde el último trimestre del año 2017 pero no lo habían utilizado, para un total de 293 clientes gestionados.
- ✓ Gestión de tele mercadeo para aquellos clientes registrados en la base de datos de la empresa en mención que compran con otro medio de pago, dando un total de 67 clientes, de los cuales se programó visitas en común acuerdo con clientes gestionados para realizar la toma de datos para la solicitud de crédito, reportando un total de 24 solicitudes de esta base gestionada.
- ✓ Solicitud al área de mercadeo para el aumento de las cuñas en las emisoras de la ciudad promocionando el Almacén y destacando la accesibilidad al crédito, esto por parte del Administrador de la tienda.

Los objetivos propuestos están dados en la Tabla 8 junto con los indicadores propuestos para la medición del BSC, durante este proceso de implementación también se pusieron a juicio las capacidades de cada uno de los empleados del departamento de crédito, realizando una asignación de cargos para poder potencializar las capacidades de cada individuo, así mismo se realizó una asignación de funciones específicas al coordinador de operaciones del

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

área para el logro de estas metas propuestas, como bajar el tiempo de respuesta de cada solicitud, para lo cual fue necesario seguimiento continuo a cada estudio, por último se realizó una retroalimentación a cada colaborador en las evaluaciones de desempeño realizadas en sus procesos, a fin de darles a conocer sus fortalezas, destrezas y algunas recomendaciones para mejorar su servicio de cara al cliente y la agilidad en procesos internos.

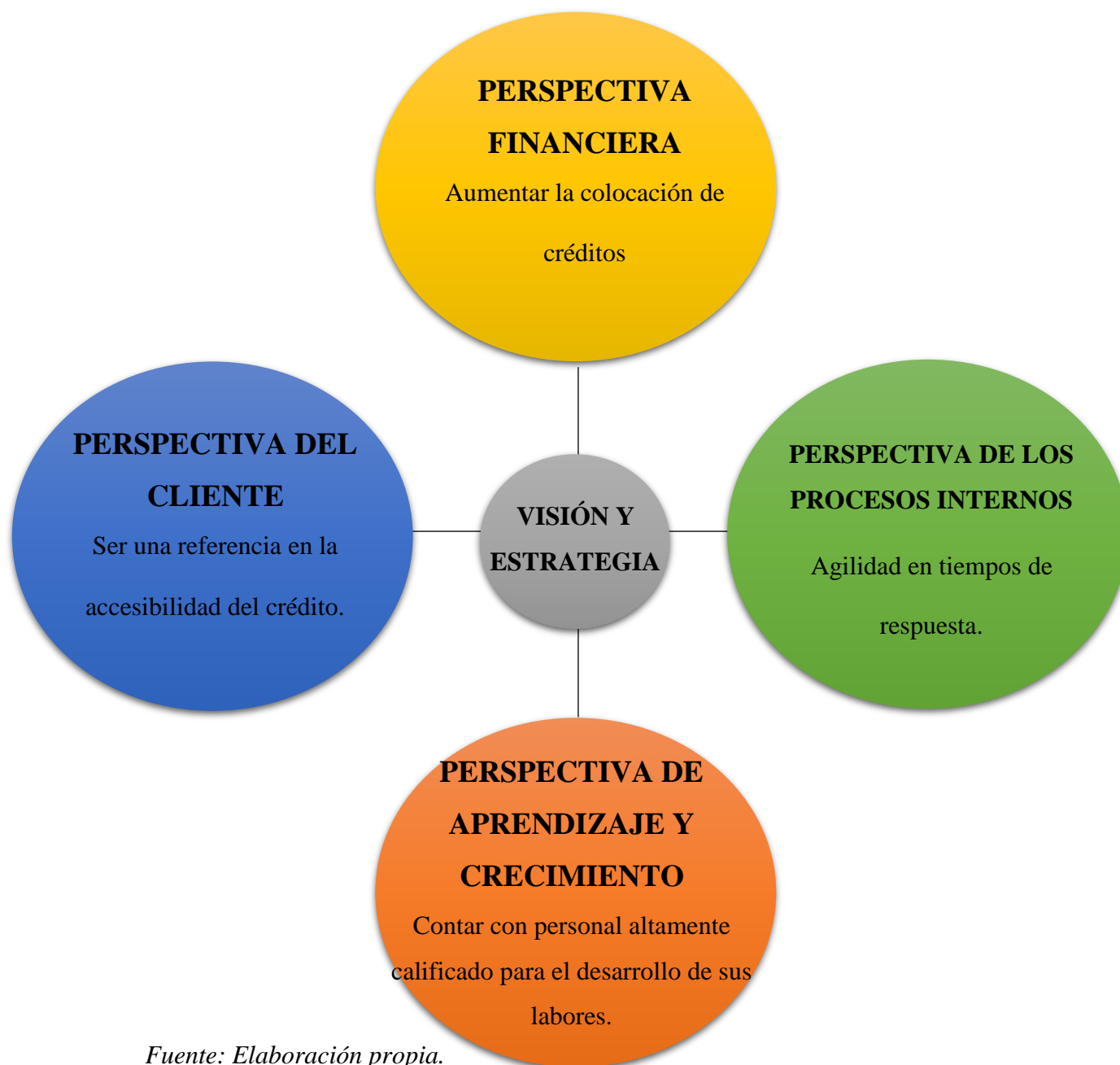
## **2.12. Diseño del mapa estratégico**

La integración del Balanced Score Card en adelante BSC en el desarrollo del presente análisis en la empresa objeto de estudio permite contar con una herramienta de seguimiento de cada una de las acciones definidas al interior del departamento de crédito en cuando a sus procesos operativos, con el fin de potencializar las funciones ejecutadas para la creación de las solicitudes de crédito, ayudando de manera táctica a la ejecución de las estrategias utilizadas en pro de la captación de clientes nuevos por medio del departamento de canales alternativos y la recuperación de clientes inactivos a través de las gestiones de tele mercadeo realizadas; y es el BSC desarrollado por los profesores David Norton y Robert Kaplan (Catalina, 2012) promueve la implementación de estos controles y le da la oportunidad al jefe de la sección a atacar, mitigar y crear estrategias para la mejora continua de este proceso puntual, establecer mediciones internas de este proceso del negocio que tiene una relevancia en la satisfacción de los tiempos del ciclo de crédito.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Para ilustrar un poco más este proceso a continuación se muestra el mapa estratégico del BSC para la empresa:

**Ilustración 20: Integración Balanced Score Card.**



## FINANZAS

Incrementar la rentabilidad por medio de la venta a crédito

Aumentar la utilización del crédito.

## CLIENTES

Posicionamiento de la marca.

Aumentar el volumen de clientes y la compra a crédito.

Capturar nuevos clientes ofreciendo acesibilidad al credito.

## PROCESOS

Estudios de crédito cumpliendo con el tiempo estipulado.

Disminuir el tiempo de espera del cliente que desea comprar a crédito.

Mejora en la eficiencia de los procesos operativos

## APRENDIZAJE

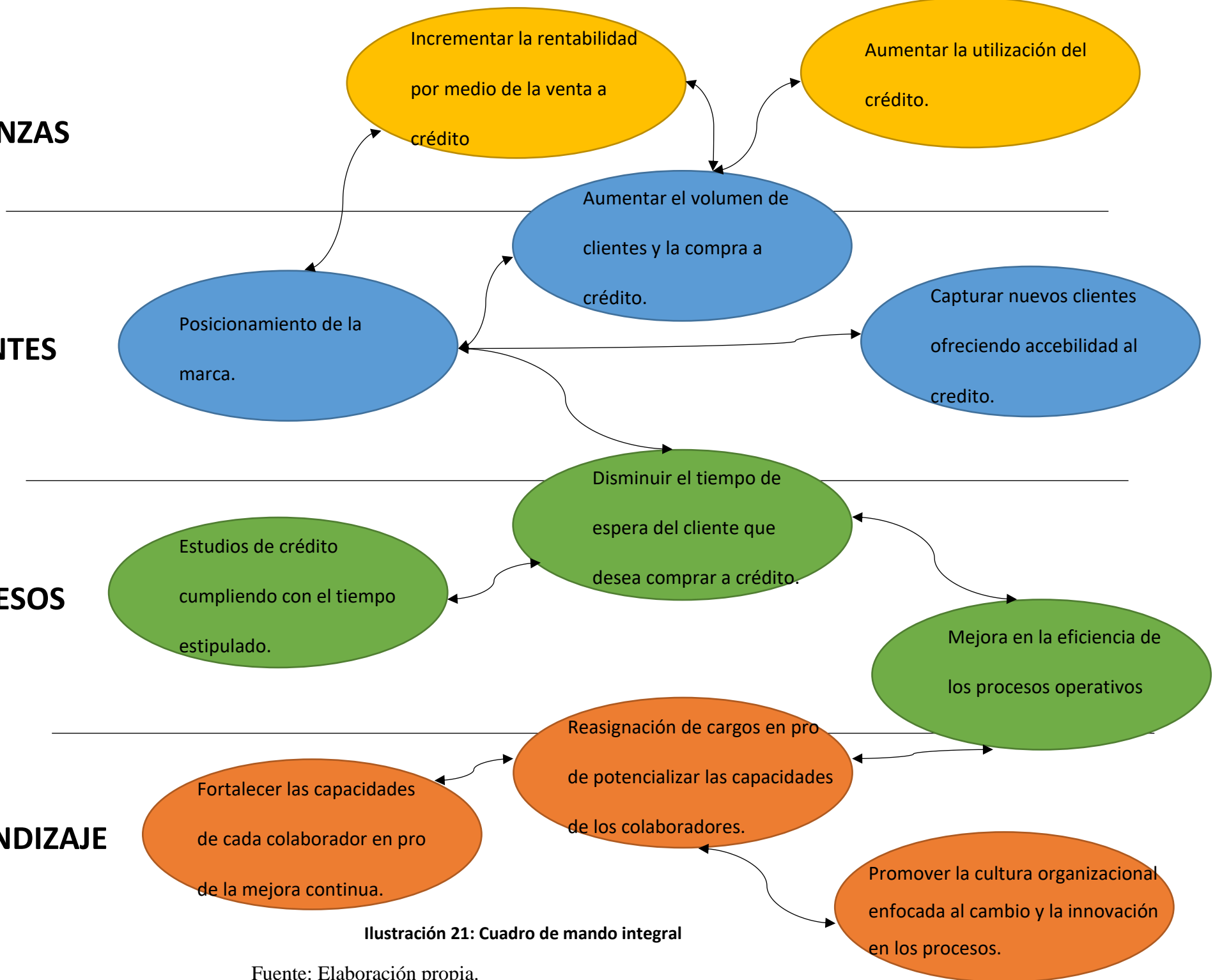
Fortalecer las capacidades de cada colaborador en pro de la mejora continua.

Reasignación de cargos en pro de potencializar las capacidades de los colaboradores.

Promover la cultura organizacional enfocada al cambio y la innovación en los procesos.

Ilustración 21: Cuadro de mando integral

Fuente: Elaboración propia.



Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Con la implementación del BSC en los procesos descritos se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 15: Resultado con clientes nuevos con la integración del BSC.**

<b>MES</b>	<b>CLIENTES NUEVOS</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
<i>ENERO</i>	261	
<i>FEBRERO</i>	286	109%

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 16: Resultado venta a crédito con la integración del BSC.**

<b>MES</b>	<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>% VENTA A CREDITO</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
<i>ENERO (ANTES)</i>	933	64,3%	
<i>FEBRERO (DESPUES)</i>	1.026	74,6%	115%

*Fuente: Elaboración propia.*

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

### **2.13. Lecciones aprendidas**

Durante la ejecución del presente análisis en la empresa objeto del presente análisis, pude ampliar mi visión más allá de lo que a simple vista se denota, la percepción que se tiene ante cualquier actividad propuesta o estrategias a desarrollar con la ejecución de cada practica se agudizo al punto de que para el planteamiento de cada problema se incursione hasta las casuísticas del tema, viendo esto como la necesidad de la gestión en las empresas, a partir de la premisa “Salir de la burbuja”, aprendí que es necesario salir de la monotonía; esto se vio reflejado en las recomendaciones dadas al jefe de crédito a lo largo del desarrollo de la practica administrativa, con acciones mínimas como la reasignación de funciones entre los empleados del departamento, promoviendo la polifuncionalidad del área, haciéndolo ver como una necesidad del departamento, potencializando el conocimiento de cada uno y desarrollando nuevas destrezas, esto viéndolo desde el punto de vista de la gestión del recurso humano.

La segunda lección aprendida fue la construcción de actividades efectivas y acordes a la problemática encontrada, el aprovechamiento de los recursos fue uno de los pilares que marcaron el desarrollo de cada actividad propuesta, ya que ante la situación de la empresa lograr el mayor aprovechamiento de los recursos existentes ayudaba a establecer prioridades para que así se pudiera trabajar en los puntos críticos y de mayor impacto para la empresa, así mismo esta efectividad y eficacia propuesta se lograba con la ejecución de metas realistas que estaban de acuerdo a los ingresos y posibilidades de la empresa.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Por último, la mejora continua, la innovación en los procesos, la perseverancia y la retroalimentación son factores necesarios para efectividad en las actividades ejecutadas y propuestas en la empresa objeto del presente análisis; estas actividades propuestas estuvieron debidamente apoyadas con una previa investigación del mercado y por los conocimientos aprendidos en las asignaturas vistas a lo largo de la carrera de administración de empresas, garantizando alcanzar así la sostenibilidad y logro de los objetivos propuestos, enfocados en la empresa, en el crecimiento y en pensar siempre en la empresa como un todo que lidia con los cambios constantes del mundo actual.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

### **3. Conclusiones y recomendaciones**

El sector del retail se encuentra en apogeo en el mercado Colombiano, lo que se evidencia con la apertura de cada día más almacenes que brindan los mismos servicios que la organización en mención, para tal fin durante el diagnóstico realizado a la empresa objeto de estudio en el departamento de crédito y su gestión para la ejecución de sus labores como lo es la captación de clientes nuevos y la gestión realizada con los clientes ya existentes, se evidencia que es necesario establecer un punto de referencia y diferenciación de los demás, es decir seguir desarrollando actividades que establezcan un posicionamiento de la marca, esto se logra promoviendo su facilidad de crédito y su valor agregado de servicio; dando a conocer su sistema de crédito de fácil acceso para la comunidad de estratos socioeconómicos bajos, pero no solo con publicidad se logra esta acogida, es necesario que se ejecuten actividades enfocadas a su mercado objetivo, para llamar la atención del cliente e incentivar su impulso de compra.

De acuerdo a lo anterior es necesario que se realice una pronta intervención en las actividades desarrolladas para la promoción y publicidad de la marca, ya que según los datos obtenidos del total de la población de la ciudad de Villavicencio solo 3,61% tiene crédito activo con la empresa en mención, lo cual es una cifra alarmante que denota el gran camino que aún tiene por recorrer la empresa para llegar al posicionamiento que plantea en su perfil corporativo, así mismo en la integración del Balance Score Card se evidenció que los

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

resultados del crecimiento de la compañía también se ven influenciados por la gestión y el error operativo de los empleados del departamento de crédito, en este sentido es necesario que el jefe de crédito continúe potencializando las capacidades de los empleados a fin de seguir mejorando los tiempos de respuesta en cada solicitud desarrollada.

Se observa que el funcionamiento del proceso administrativo de la empresa es apropiado para el funcionamiento de sus actividades, pues está diseñado e implementado a cabalidad para cada una de las necesidades que se llevan a cabo en el departamento de crédito, sin embargo como se mencionó anteriormente es necesario que exista más articulación en los empleados del área, es decir que sean más poli-funcionales para así suplir con eficiencia y eficacia cada una de las actividades que se llevan a cabo diariamente, buscando así mejorar la experiencia de compra de los clientes a través de la propuesta de valor y la eficiencia en el crédito, manteniendo la confianza en el cliente y la preferencia de los consumidores de la ciudad.

Por último, se denota que la cultura organizacional de la empresa a nivel nacional pretende fomentar la cultura organizacional, pero lo que respecta al perfil corporativo de la empresa el 60% de los empleados encuestados no lo conocen. Cosas tan sencillas como la misión y la visión no las recuerdan esto causa que los empleados no sepan hacia dónde se dirige el departamento y aún peor la organización causando desorientación y desorganización, y como es de saber el recurso más importante el departamento es el recurso humano, como toda actividad empresarial la dificultad consiste en cómo hacer el trabajo lo mejor posible, es claro evidenciar que es necesario un proceso para la incentivar la cultura institucional, es vital que

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

los empleados de la empresa, conozcan y comprendan la misión y visión de la organización, pues se debe trabajar sabiendo para qué se hace, y así puedan encaminar en todo momento su comportamiento y su trabajo, y serán capaces de “perfeccionar” y realizar sus tareas de manera optimizada, y mucho más acorde con la dirección de la empresa, lo que será más productivo para la misma.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

#### 4. Referencias

(s.f.).

Almacén. (2011). Obtenido de <http://www.flamingo.com.co/content/nuestra-empresa>

Almacén. (2011). *Inducción corporativa*. MEDELLIN.

Almacén. (2011). Portafolio de servicios. *INDUCCION CORPORATIVA*. MEDELLIN.

Almacén. (2013). *Infraestructura*. MEDELLIN.

Almacén. (2014). *Modelo de servicio*. MEDELLIN.

Almacén. (2014). *Políticas Operativas*. MEDELLIN.

Almacén. (2017). *Politica y procedimientos de datos personales*. MEDELLIN.

Almacén, D. d. (2017). *TABLERO DE GESTION*. MEDELLIN.

Asmstrong, P. K. (2003). *FUNDAMENTOS DE MARKETING (6ª ED.)*. PRENTICE HALL  
MEXICO.

Catalina, J. (2012). *La historia del Balanced Scorecard*.

CENAC. (2015). *BOLETÍN ESTADÍSTICO - CONTEXTO SECTORIAL*. VILLAVICENCIO.

Colombia, S. F. (2014). *Circular Básica Jurídica*. BOGOTA.

COMERCIO, S. D. (2012). *Estudio económico del sector retail en colombia*.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

comercio, S. d. (2014). *Políticas de tratamiento de la información personal*. BOGOTA.

Comercio, S. I. (2000). *Resolución 2416 de 2000 Grandes supermercados 14 de febrero*. BOGOTA.

Conrad, J. (s.f.). *Streer marketing*.

Crompton, R. (1994). *CLASE Y ESTRATIFICACION*. MADRID.

DANE. (MARZO de 2017). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DANE. (2017). *Empleo Informal y Seguridad Social*. BOGOTA.

ECONOMIA, R. (28 de 02 de 2018). 15 millones de colombianos usaron su tarjeta para hacer compras en 2017. *EL ESPECTADOR*.

FALABELLA. (s.f.). *FALABELLA*. Obtenido de <https://www.falabella.com.co/falabella-co/category/cat111319/Nuestra-empresa>

García, J. C. (2003). *GESTION MODERNA DEL COMERCIO MINORISTA*. En J. C. García, *ENFOQUE PRACTICO DE LAS TIENDAS DE EXITO* (pág. 109). MADRID: ESIC.

Kotler, G. P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing (6ª ED.)*. PRENTICE HALL MEXICO.

Kotler, P. (s.f.). *Marketing 3.0*.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

Marché, L. B. (s.f.). *Le Bon Marché*. Obtenido de <https://www.24sevres.com/fr-fr/le-bon-marche/historique>

Marshall, A. (1982). *teoria economica*. Londres.

McCarthy, E. J. (2015). *DILIGENT*. Obtenido de *MARKETING MIX DIGITAL DE LAS 4 PS A LAS 4 VS*: <https://www.diligent.es/nuevo-marketing-mix-digital-de-las-4-p-a-las-4-v/#>

municipio, A. d. (2018). *Información general de Villavicencio*.

Murillo, A. (2016). *es.scribd.com*. Obtenido de Técnica de investigación de mercados CATI y CAPI: <https://es.scribd.com/presentation/258177298/Tecnica-de-investigacion-de-mercados-CATI-y-CAPI>

Ochoa, C. (s.f.). *NETQUEST*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>

país, E. (05 de 05 de 2012). Las tarjetas de crédito seducen cada vez más a los hogares colombianos. *El Pais.com*.

Portafolio. (07 de MAYO de 2015). Así están distribuidos los colombianos por estratos sociales. *EL PORTAFOLIO*.

Reina, Laura Patricia Rey. (2018). *Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail*. Universidad Santo Tomas, Meta. Villavicencio: Universidad Santo Tomas.

Análisis del proceso de gestión del departamento de crédito de una empresa perteneciente al sector del retail.

republica, C. d. (2008). *Ley estatutaria 1266 DE 2008*. BOGOTA.

RIPLEY. (s.f.). *RIPLEY*. Obtenido de <http://www.ripleychile.com/inversionistas/descripcion-general/resena-historica>

Sarmiento, E. (2011). Perfiles de consumo en estratos bajos. *REVISTA P&M*.

Thompson, H. (2004). *¿Quién me ha robado mi cliente?* Financial Times Press.

TIEMPO, E. (JUNIO de 2016). En la ciudad de Villavicencio hay más de 43.000 personas sin empleo.