

Universidad de Lima
Facultad de Administración
Carrera de Administración



**DETERMINAR LA EXISTENCIA DE LA
RELACIÓN DE LA FIDELIZACIÓN DE LOS
CLIENTES CON LA PLANIFICACION DE
LAS CAPTACIONES Y COLOCACIONES DE
FINANCIERA PROEMPRESA S.A.**

Trabajo de investigación para optar la licenciatura en Administración

Ricardo Emilio Li Ojeda

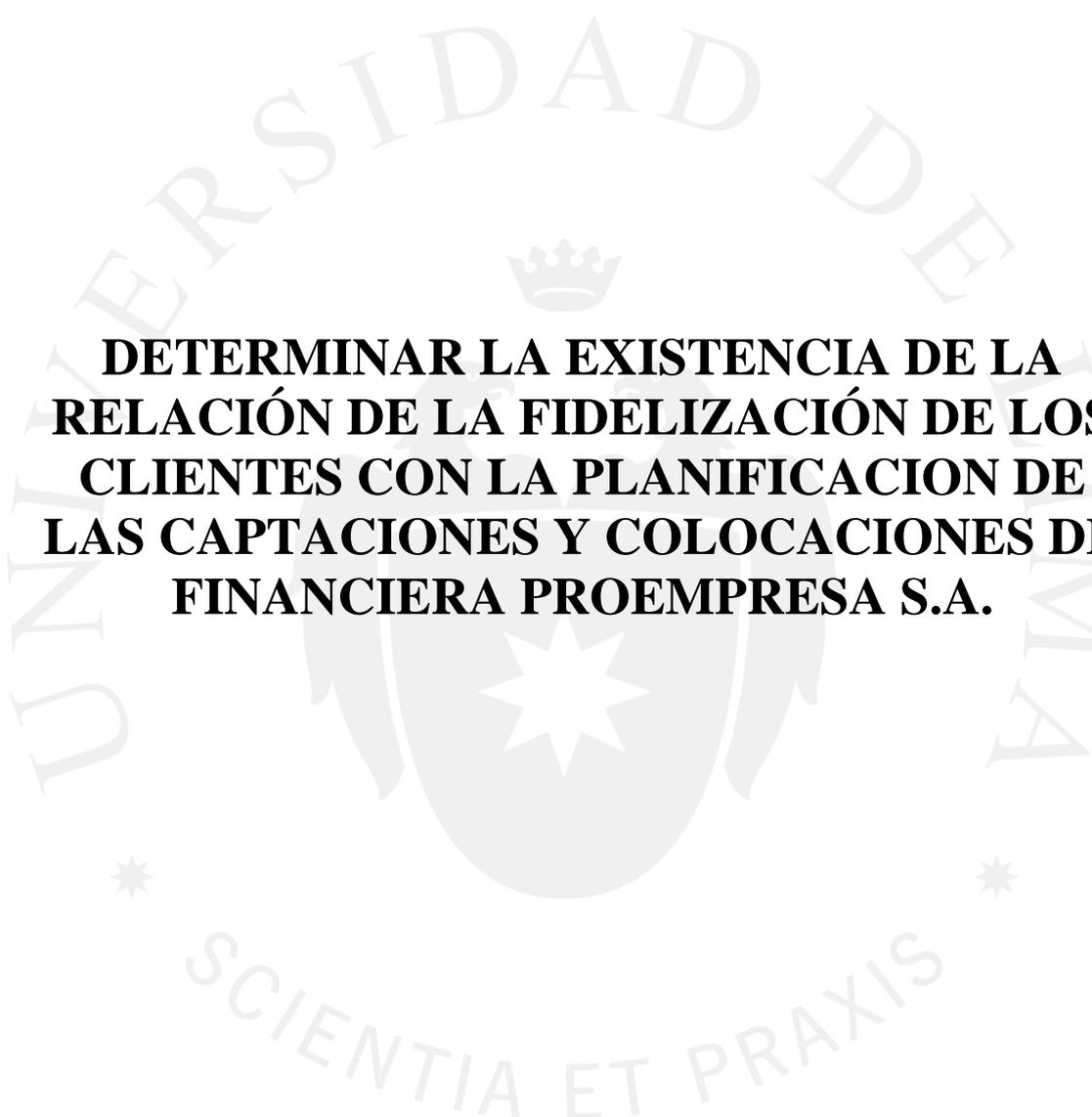
Código 20070600

Asesor

Giancarlo Medroa Delgado

Lima – Perú

Julio del 2016

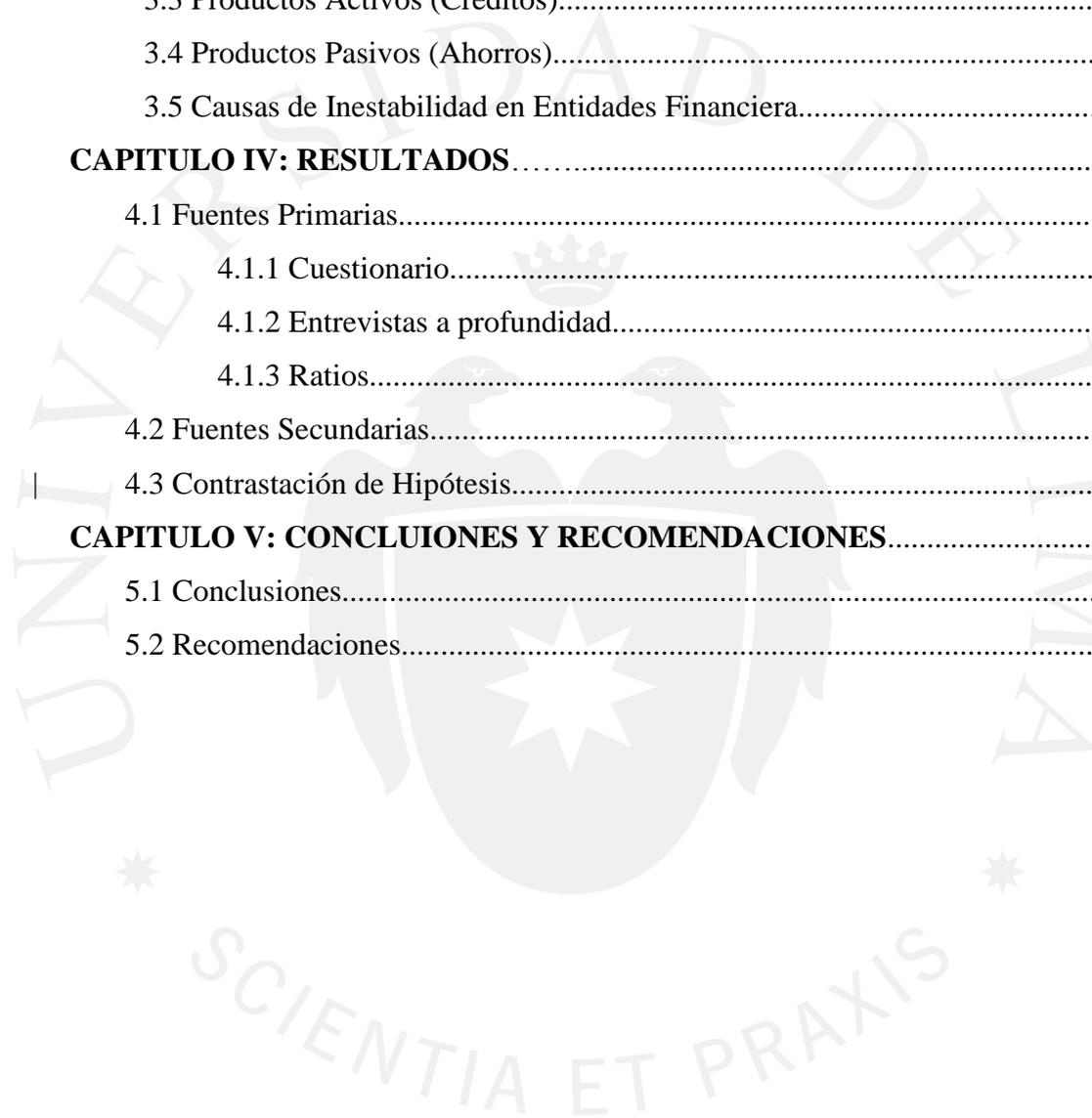


**DETERMINAR LA EXISTENCIA DE LA
RELACIÓN DE LA FIDELIZACIÓN DE LOS
CLIENTES CON LA PLANIFICACION DE
LAS CAPTACIONES Y COLOCACIONES DE
FINANCIERA PROEMPRESA S.A.**

TABLA DE CONTENIDO

INTORDUCCIÓN	6
CAPITULO I: PLANEAMIENTO DE METOLOGIA	7
1.1 El Problema.....	7
1.1.1 Justificación del Problema.....	8
1.2 Objetivos de la Investigación.....	9
1.2.1 Objetivo General.....	9
1.2.2 Objetivo Especifico.....	9
1.3 Hipótesis y Variables.....	10
1.3.1 Hipótesis General.....	10
1.3.2 Hipótesis Especifico.....	10
1.3.3 Variables Dependientes.....	10
1.3.4 Variables Independientes.....	11
1.4 Tipo de Investigación.....	11
1.5 Marco Metodológico.....	11
1.5.1 Tipo de Estudio.....	11
1.5.2 Universo y Muestra.....	11
1.5.3 Recolección de Datos.....	13
1.5.4. Plan de Tabulación de Datos.....	14
CAPITULO II: MARCO TEORICO	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Bases Teóricas.....	16
2.2.1 Definición de Fidelización.....	17
2.2.2 Gestión de Clientes.....	18
2.2.3 Satisfacción del cliente.....	19
2.2.4 Factores Fundamentales de la Fidelización.....	21
2.2.4.1 Causas de la Fidelidad.....	24
2.2.5 Ventajas de la Fidelidad.....	26
2.2.5.1 Ventaja para la Empresa.....	27
2.2.5.2 Ventaja para los Clientes.....	29
2.2.6 Vinculación de los Clientes.....	30
2.2.7 Marketing Relacional.....	30

2.2.7.1 Antecedentes.....	30
2.2.7.2 Definición.....	31
2.2.7.3 Beneficios del Marketing Relacional.....	32
CAPITULO III: CAPTACIONES Y COLOCACIONES.....	35
3.1 Función Primaria de las Entidades Financieras.....	35
3.2 Fondeo.....	36
3.3 Productos Activos (Créditos).....	37
3.4 Productos Pasivos (Ahorros).....	39
3.5 Causas de Inestabilidad en Entidades Financiera.....	42
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	46
4.1 Fuentes Primarias.....	46
4.1.1 Cuestionario.....	46
4.1.2 Entrevistas a profundidad.....	51
4.1.3 Ratios.....	59
4.2 Fuentes Secundarias.....	68
4.3 Contrastación de Hipótesis.....	72
CAPITULO V: CONCLUIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1 Conclusiones.....	85
5.2 Recomendaciones.....	86



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Tabla de Número de Trabajadores con Contacto al Público.....	12
Tabla 4.1: Tabla de Índice de Deserción.....	60
Tabla 4.2: Tabla de Variación Mensual de la Inversión Comercial.....	66
Tabla 4.3: Tabla de Variación Mensual de las Colocaciones de Crédito.....	66
Tabla 4.4: Variación Anual de Inversión en Marketing.....	67
Tabla 4.5: Tabla de Variación Mensual de la Inversión Comercial.....	67
Tabla 4.6: Tabla de Variación Mensual de las Colocaciones de Crédito.....	67



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Representación Gráfica de los Valores Estadísticos.....	13
Figura 2.1: Estructura de fondeo.....	22
Figura 2.2: Los 5 puntos del Marketing.....	31
Figura 3.1: Variación de la Cartera de Créditos (En Miles de S/.).....	38
Figura 3.2: Variación de Número de Clientes.....	38
Figura 3.3: Evolución de Producto: Ahorros.....	40
Figura 3.4: Evolución de Producto: Plazo Fijo.....	41
Figura 3.5: Evolución de Producto: CTS.....	42
Figura 3.6: Morosidad por tipo de Entidad Financiera (En Porcentajes) 2014.....	43
Figura 4.1: Resultado de la Primera Pregunta.....	46
Figura 4.2: Resultado de la Segunda Pregunta.....	47
Figura 4.3: Resultado de la Tercera Pregunta.....	48
Figura 4.4: Resultado de la Cuarta Pregunta.....	49
Figura 4.5: Resultado de la Quinta Pregunta.....	50
Figura 4.6: Resultado de la Sexta Pregunta.....	51
Figura 4.7: N° de clientes Vs Ratio de Morosidad.....	59
Figura 4.8: Crecimiento de Clientes.....	60
Figura 4.9: Variación del ROA, Enero – Marzo.....	61
Figura 4.10: Variación del ROA, Abril – Junio.....	61
Figura 4.11: Variación del ROA, Julio – Septiembre.....	62
Figura 4.12: Variación del ROA, Octubre – Diciembre.....	62
Figura 4.13: Variación del ROE, Enero – Marzo.....	63
Figura 4.14: Variación del ROE, Abril – Junio.....	63
Figura 4.15: Variación del ROE, Julio – Septiembre.....	64
Figura 4.16: Variación del ROE, Octubre – Diciembre.....	64
Figura 4.17: Capital de Trabajo V.s. Ebit.....	65
Figura 4.18: Relación Inv. Comercial – Colocaciones de Créditos.....	66
Figura 4.19: Colocaciones de la Banca Minorista del BCP 2012 – 2014.....	71
Figura 4.20: Colocaciones de Diciembre 2012 – 2014 BCP.....	71

INTRODUCCIÓN

Las empresas adquieren una posición competitiva en el mercado a través de la transferencia de valor hacia los clientes, para ello se implementan estrategias y campañas comerciales con el objetivo de captar y fidelizar, estas acciones deben tener una retroalimentación y manejo de la información, para ello se emplean sistemas CRM y herramientas que captan, analizan y transfieren información a través de toda la organización; Es el área de Finanzas uno de los beneficiados por esta herramienta, ya que con estos datos se realizan modelos y proyecciones con un nivel de exactitud más cercana a la realidad, debido que se apoya sobre los clientes fidelizados, quienes estarán con la empresa por largos periodos de tiempo.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE METODOLOGIA

1.1 El Problema

Al no realizar la planificación financiera de los productos, además de no contar con un sistema de fidelización, no se podrá obtener cierta información relevante, como por ejemplo:

- Los márgenes y tasas que se deben de cambiar, tanto en los productos pasivos como activos.
- El nivel de fidelización que tiene cada cliente.
- El número de clientes que volverán a obtener algún producto y/o servicio, nuevamente, *Customer Intelligence*.
- Proyección de montos de colocación y fondeo que se pueda obtener con los clientes más fidelizados, *Data Mining*.

En ese sentido, la gestión de las captaciones y colocaciones se basa en datos que muestra el número de clientes y montos actuales e información de mercado, dejando de lado la proyección de clientes que seguirán con la entidad, en el futuro.

Luego de la implementación del sistema de fidelización, es necesario identificar los ratios que servirán para el análisis y con ello sustentar los resultados obtenidos, estos son:

- **N° de clientes con recurrencia de más de un producto / N° de clientes totales**

Este ratio indicará un porcentaje aproximado de clientes que han sido fidelizados, sustentado bajo la premisa que después de haber obtenido uno producto, fueron impulsados a adquirir otro y/o solicitar el mismo que ya tenían.

- **N° de clientes nuevos fidelizados en un periodo determinado, estos son los clientes que han adquirido productos en más de una ocasión / N° total de clientes nuevos en el periodo identificado**

Este ratio explica la efectividad que se obtiene de las campañas y/o estrategias para fidelizar a los clientes.

- **N° de clientes que tienen dos tipos de productos / N° total de clientes**

Con este ratio se puede analizar el nivel que está teniendo la venta cruzada de los productos, ya que las colocaciones y captaciones son dos actividades que se tienen que realizar de forma coordinada.

1.1.1 Justificación del Problema

Si bien la empresa tiene un alto porcentaje de cartera de clientes únicos (personas que mantienen activos y/o pasivos con Financiera Proempresa y con ninguna otra entidad financiera, ya que fueron bancarizados por la financiera), al no tener información significativa de éstos, no hay forma de afirmar que serán redituables, es decir que mantendrán sus depósitos de ahorros con la entidad o que volverán solicitar una línea de crédito, cuando terminen sus plazos.

Al implementar un CRM (Administración de la relaciones con los clientes) la planificación se ve beneficiada al adquirir datos de “primera mano” sobre los clientes, generando conocimientos sobre preferencias, comportamiento de consumo, entre otras cosas que estos realizan, a través de herramientas y técnicas estadísticas; con ello se puede plantear mejores análisis de tasas para los productos activos y pasivos, para las campañas y la venta cruzada; ya que las de captaciones y colocaciones, son dos actividades que se deben de realizar en coordinación y según las necesidades de la entidad financiera.

Al tener clientes fidelizados se podrá planificar estrategias, campañas y establecer tasas más exactas de acuerdo a las necesidades de la financiera en beneficio del público objetivo.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Determinar cómo se relaciona la fidelización y la gestión de captaciones y colocaciones en Financiera Proempresa.

1.2.2 Objetivo Especifico

Conocer la situación actual del servicio de pre y post venta y su relación con la rentabilidad de Financiera Proempresa. Analizar de qué forma la fidelización de los clientes permitirá optimizar los resultados de gestión de captaciones y colocaciones de Financiera Proempresa; para ello se tendrá que realizar algunas actividades importantes:

- Crear manuales estandarizados de atención al cliente.
- Capacitación a todo trabajador que tenga contacto con el cliente.
- Segmentación de los clientes.
- Planificación productos relacionados a los segmentos identificados.
- Fortalecimiento del *Trade Marketing*.
- Adquirir un sistema de información, transversal, como por ejemplo SAP CRM o Synergy CRM Colaborativo.
- Plantear herramientas de fidelización como tarjetas con sistemas de puntos, etc., que aseguren recompra por parte del cliente.

1.3 Hipótesis y Variables

1.3.1 Hipótesis General

Si Financiera Proempresa tuviera un sistema de fidelización se podría realizar un planeamiento más preciso en cuanto a la gestión de captaciones y colocaciones, debido que no se ha tomado en cuenta aspectos del marco teórico, no se puede definir exitosamente la relación de ello.

1.3.2 Sub-Hipótesis

- Existe una relación significativa entre el servicio al cliente y la rentabilidad en Financiera Proempresa.
- La falta de un sistema de fidelización, dificultan el cumplimiento de los objetivos mensuales, ya que no existe una administración de los clientes.

1.3.3 Variables Dependientes

- **Rentabilidad**

Al mejorar la proyección de las colocaciones y captaciones, se podrá administrar los recursos con mayor eficiencia aumentando el porcentaje de rentabilidad evitando fondeo con alto costo.

- **Eficiencia**

Al fidelizar clientes, los trabajadores pueden satisfacer mejor sus necesidades, además de concentrarse en los clientes más rentables.

1.3.4 Variables Independientes

- **Porcentaje de clientes redituables**

Para realizar una planificación más exacta es determinante conocer el porcentaje de clientes recurrentes.

1.4 Tipo de Investigación

El tipo de estudio a realizar será correlativo y explicativo

1.5 Marco Metodológico

1.5.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio a realizar será correlativo y explicativo

1.5.2 Universo y Muestra

El universo serán todos los trabajadores que se encuentran laborando actualmente en Financiera Proempresa y tienen contacto directo con los clientes.

Tabla 1.1

Tabla de Número de Trabajadores con Contacto al Público

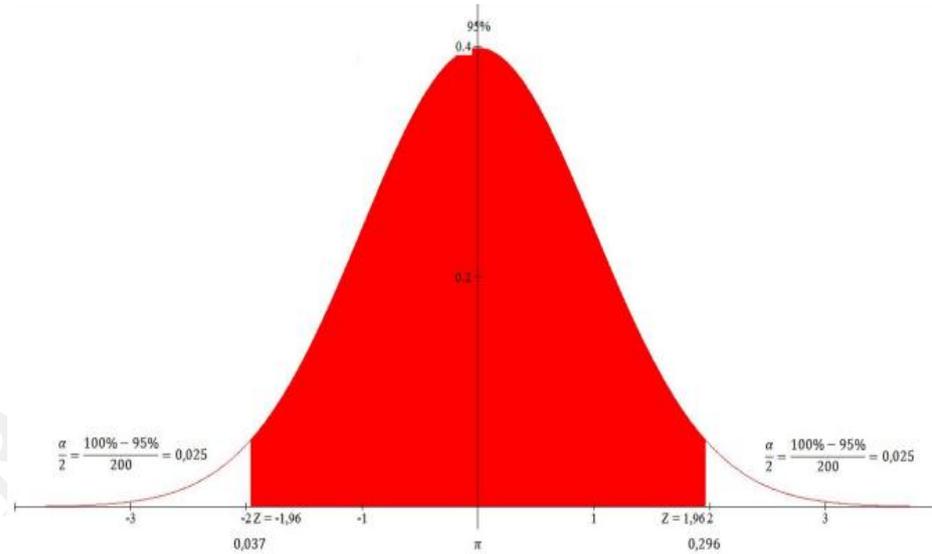
TRABAJADORES	
	ENE
GERENTES DE AGENCIA	27
ADMINIST. DE OF. ESPECIAL	5
EDNs	348
EJECUTIVO DE NEGOCIOS SENIOR	23
EJECUTIVO DE NEGOCIOS EXPERTO	17
EJECUTIVO DE NEGOCIOS AVANZADO	55
EJECUTIVO DE NEGOCIOS INTERMEDIO	73
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BASICO	95
EJECUTIVO DE NEGOCIOS EN FORMACION	85
OPERACIONES	117
CORDINADORES DE OPERACIONES	32
EJECUTIVOS DE OPERACIONES	46
EJECUTIVOS DE SERVICIOS	39
EJECUTIVOS DE AHORROS	5
GESTORES DE RECUPERACIONES	23
PROMOTORES	20
PROMOTORES RURALES	15
PROMOTORES DE CREDITOS	5
CONDUCT. DE VEHICULO Y AUX. DE SERV. GNRLS.	51
CONDUCTORES DE VEHICULO	10
AUX. DE SERV. GENERALES	41
Total empleados	596

Fuente: Financiera Proempresa.

Con una población representada por $N= 591$, la muestra tiene un nivel de confianza de 95%, $Z=1.96$, con una desviación estándar de 0.5 y limite aceptable de error de 0.05, como se muestra en la Figura 1.1

Figura 1.1

Representación Gráfica de los Valores Estadísticos



Fuente: Inter aprendizaje de probabilidades y estadística inferencia con Excel, Winstats y Graph de Mario Suárez Ibujes.

Como lo sugiere Mario Suárez Ibujes (2012), matemático de la Universidad Técnica del Norte de Ecuador, la fórmula a aplicar cuando se conoce el tamaño de la población a estudiar sería la siguiente, donde “n” será el número de personas que tendremos como muestra¹:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

Teniendo como resultado:

n = 234

1.5.3 Recolección de Datos

- **Fuentes Primarias**
Encuesta de profundidad
Encuesta

¹ Inter aprendizaje de probabilidades y estadística inferencia con Excel, Winstats y Graph

- **Fuentes Secundarias**

Libros de Texto

Página Web relacionadas

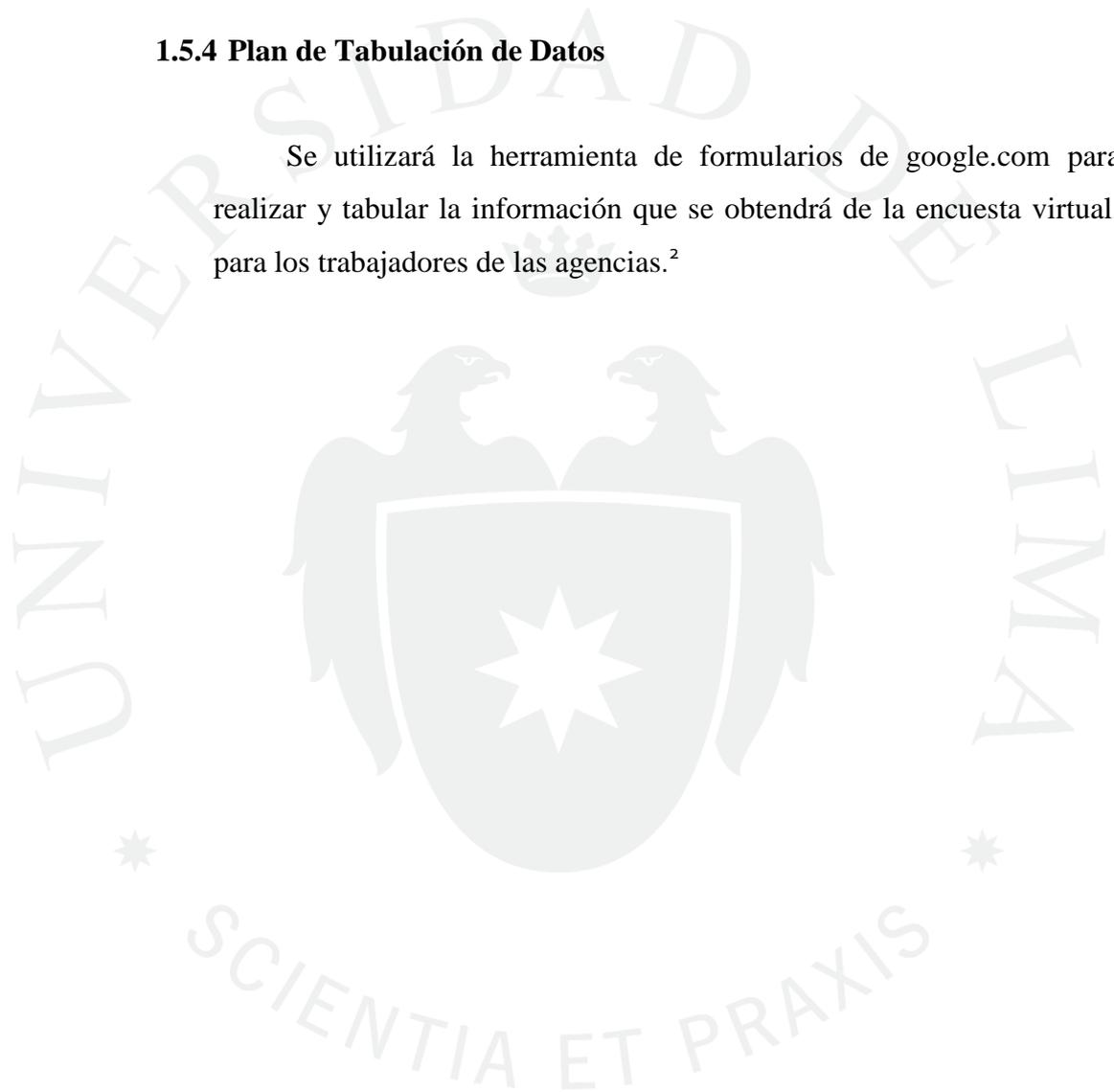
Tesis e investigaciones pasadas

Apuntes y material universitario

Indicadores financieros y comerciales

1.5.4 Plan de Tabulación de Datos

Se utilizará la herramienta de formularios de google.com para realizar y tabular la información que se obtendrá de la encuesta virtual, para los trabajadores de las agencias.²



² Herramienta de Google para realizar formularios de encuestas.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

Existen investigaciones relacionadas a la fidelización de los clientes en cuanto al ámbito comercial, más no relacionadas a la gestión financiera y cómo impacta en ella; sin embargo, en la teoría de la planificación financiera se menciona la importancia de realizar un buen pronóstico de ventas.

El Balance Scorecard (BSC) es un método no financiero, que fue originado por Robert Kaplan y David Norton en la universidad de Harvard, esta herramienta sirve para medir los resultados de la empresa de acuerdo a avances de los objetivos, buscando alcanzar la misión, visión y estrategias trazadas por la empresa, este se centra en cuatro aspectos importantes que son: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero. Dentro de los puntos que conforman el BSC mencionan la importancia de orientar se al cliente.

“Recent management philosophy has shown an increasing realization of the importance of customer focus and customer satisfaction in any business. These are leading indicators: if customers are not satisfied, they will eventually find other suppliers that will meet their needs. Poor performance from this perspective is thus a leading indicator of future decline, even though the current financial picture may look good.”(balancedscorecard.org, 01, Marzo, 2016)

La filosofía de gestión ha mostrado un crecimiento en la toma de conciencia en la importancia de la orientación y satisfacción de cliente en cualquier tipo de negocio. Uno de los indicadores, más importantes, de esta perspectiva es el nivel de satisfacción que tienen los clientes y/o consumidores. El bajo rendimiento de esta perspectiva es el principal indicador de un posible declive a pesar de que la actual situación

financiera pueda ser buena. Esto se debe a que los análisis financieros, no toman, consideran el desarrollo de los cliente dentro de la empresa.

2.2 Bases Teóricas

En la actualidad no se ha encontrado teoría que realice un análisis sobre el impacto que hay dentro de la gestión de captaciones y colocaciones, de una entidad financiera, al implementar un programa donde se fidelice al cliente, pero se puede rescatar lo siguiente, de algunos autores conocidos:

Como lo menciona Scott Besley y Eugene F. Brigham (2009) mencionaron que “Una parte esencial del proceso de planeación es la elaboración de pronósticos, y el de ventas es el ingrediente más importante de esta parte”³. Esta primicia es fundamental para la proyección de resultados en la gestión financiera, debido que la estimación del nivel de fondeo que necesita una entidad Financiera, para cubrir la demanda, debe de conocer el estimado de clientes que se tendrá captado en un periodo determinado, en los productos activos (producto que signifiquen ingresos para la empresa) como en los pasivos (productos que signifiquen rentabilidad del dinero para los clientes), para ello es necesario que el área de negocios realice proyecciones con cantidades de clientes que regresaran a adquirir los servicios de la empresa.

Así mismo no es estrictamente necesario tener un programa de fidelización para realizar el planeamiento, ya que muchas empresas utilizan otros métodos de proyección como la información histórica, Jhonson Melicher (1996) menciona que muchas de las proyecciones que se realizan no suelen ser muy exactas, por ello es que se extrae información de diferentes lugares, entonces al implementar un programa de fidelización se podrá recabar información más precisa⁴; ya que se obtendrá datos relacionados a los hábitos de compra según el producto o

³ Scotte y Brigham detallaron los fundamentos bases, para realizar planificación financiera.

⁴ Melicher J. explico sobre las proyecciones y la necesidad de más de un escenario.

servicio y los precios, preferencias de canales de distribución, medios de pago, etc.

Blanca García Gómez y Ana Gutiérrez Arranz (2014) explico que “la mayoría de los programas de fidelización se lanzan al mercado, probablemente, con el objetivo de garantizar los flujos transaccionales.”⁵; es decir, como se mencionó anteriormente, parte del proceso de planeación es conocer a nuestro consumidor e identificar su comportamiento de compra, con esto se fija un mínimo de inversión necesario para cumplir con lo planeado.

2.2.1 Definición de Fidelización

Es el sentimiento que provoca que una persona prefiera regresar a una empresa y/o establecimiento, sobre otras. A través de esta relación con los clientes se realizan estrategias compuestas sobre la creación de sistemas de bases de datos que permiten implementar, el concepto de “Customer Relationship Management (CRM), que ayuda a mejorar la relación; esta información es acerca de los clientes más rentables y/o leales de la empresa, el manejo de esta permite retener y mantener relaciones a largo plazo, además de crear un vínculo que traerá como consecuencia una serie de beneficios y ventajas para el cliente y la empresa. Esto implica que las organizaciones deben de identificar a los clientes adecuados, según su mercado objetivo.

La información extraída de los clientes es a través de un sistema de almacenamiento de datos, en el momento que se realiza alguna transacción, se guarda las decisiones, preferencias, hábitos, gustos, etc. Como resultado de ello se realizan promociones, ofertas, eventos y otros tipos de incentivos que los consumidores obtén por una empresa determinada.

⁵

Schnarch A. detalla las teorías relacionada a la fidelización de los clientes y las estrategias.

Gracias a la fidelización de los clientes las empresas pueden optimizar sus estrategias, ya que las decisiones de la planificación son basadas en los gustos y preferencias de los clientes, además de otros factores.

Alejandro Schnarch Kirberg (2011) explico que en su libro marketing de fidelización, que el CRM “se basa en el uso de las más avanzadas herramientas de la tecnología de información, porque integra la planificación de estrategias, las técnicas y herramientas, más avanzadas, con el fin de construir relaciones internas y externas que incrementan los márgenes de rentabilidad de cada cliente y de esta manera valora la relación que se establece con ese cliente en el largo plazo.”⁶ Para realizar un adecuado proceso de fidelización es necesario obtener y trabajar, mediante herramientas, la información de los clientes, es en este punto donde la empresa, utilizando un sistema de CRM obtiene nuevos conocimientos acerca de sus usuarios y puede aplicar campañas comerciales y/o instrumentos para la fidelización; como por ejemplo el sistema de puntos de las tarjetas (Débito y Crédito) ofrece constante retroalimentación sobre diferentes tipos de información (tipo de consumo, gasto promedio, etc.), con ellos la organización puede implementar campañas de beneficios relacionado a las tarjetas u otros productos, además de crear nuevos con mayor correlación a las necesidades del consumidor.

2.2.2 Gestión de Clientes

Es la forma que tiene las organizaciones de interactuar con sus clientes, esto implica automatizar procesos para identificar a los clientes objetivos y trabajar mediante sus gustos y preferencias. Philip Kotler (2003) menciona en su libro, que las empresas deben de

⁶ Schnarch A. detalla las teorías relacionada a la fidelización de los clientes y las estrategias.

considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo.⁷

“CRM es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos”(Garcia Ignacio, 2001)

En la Gestión de Clientes, no se trata de mantener a todos los consumidores durante años, sin renovarlos, ya que las empresas solo pueden satisfacer a una parte específica del mercado, sino se trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo eliminando a los clientes menos rentables para que otros posibles, mejores, clientes puedan llegar. Además, una consecuencia de la aplicación del CRM es la fidelización de los clientes, con esto las organizaciones puedes realizar proyecciones de venta y producción, ya que la probabilidad de una recompra es mayor que al captar nuevos consumidores. En el caso de las entidades financieras, este tipo de organizaciones tienen que realizar una planificación sobre el nivel de fondeo que necesitan y la cantidad de colocaciones para poder llegar a un nivel de rentabilidad requerido. Con estas proyecciones y la información obtenida de sus clientes planifican la estructuración de tipos y fuentes de fondeo, además la estructura de sus colocaciones.

2.2.3 Satisfacción del Cliente

La American Customer Satisfaction Index (ACSI) lanzado en la Universidad de Michigan, es un índice que mide la satisfacción del cliente mediante a la experiencia que va obteniendo durante el tiempo hasta un momento establecido. Este modelo tiene tres determinantes para la satisfacción del cliente:

⁷ Philip Kotler, Libro Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z

- **La calidad percibida**

Zeithaml (1988) explico “que la calidad percibida por el cliente es definida como la valorización comparativa y global del servicio”⁸, esta opinión subjetiva es emitida por el cliente en base a la combinación de factores o atributos del servicio, además del producto. Este es uno de los pilares para que el camino de la satisfacción del clientes, ya que sin la buena percepción de ella, no se podrá llegar a la fidelidad; así mismo, para que esto se cumpla se necesita dos componentes importantes para la experiencia del consumidor; primero, la empresa debe tener la capacidad de resolver diferentes necesidades del cliente y segundo, la estandarización de los procesos para la eficiente ejecución.

- **Valor Percibido**

La percepción de la calidad tiene que ser asociada, positivamente, con el valor y la satisfacción del cliente.

- **Las Expectativas**

Es la idea o posibilidad que una persona espera en conseguir una cosa o la probabilidad de que suceda algo en especial a raíz de la publicidad e información que la empresa trasmite, este debe de tener una asociación directa y positiva con la calidad y el valor, debido que la posible, mala, relación de los factores, puede ocasionar una falsa idea de cualquiera de los puntos.

El ACSI es una herramienta que ayuda a la planificación de las empresas y de las proyecciones macro-económicas, ya que plantea una alternativa nueva que a comparación de los comúnmente establecidos, como el análisis de indicadores contables y financieros, ofrece un valor real al momento de querer realizar proyecciones en base al conocimiento que se tiene

del consumidor. Como menciona Fornell (2008) menciono que la empresa DELL, a pesar de haber tenido, por largo tiempo, indicadores financieros estables y bien definidos, basado en una estrategia de bajos costos, al momento de reducir el personal en las áreas donde está el contacto con el cliente, comenzó su declive; ya que descuido el buen servicio por querer seguir ahorrando costos; esta decisión fuga de clientes, disminución de las acciones en la bolsa de valores.

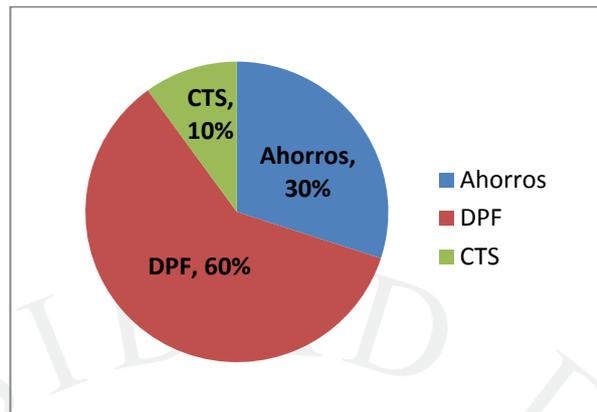
2.2.4 Factores Fundamentales de la Fidelización

Algunos factores, necesarios, que garantizan la fidelización son:

- El tiempo que se mantiene un cliente con la empresa, antes que estos lleguen a ser fidelizados pasan por dos pasos, el proceso de captación y mantenimiento, donde no todos lo experimentan, ya que es normal que los clientes busquen opciones mejores en el mercado, por la alta competencia que hay; Entonces desde que se lanza un producto se deberá de definir el tiempo que se desea mantener una cartera de clientes, para enfocarse en atraer una cierta cantidad específica de clientes nuevos, por ejemplo, en la banca, al momento de realizar lanzamientos de productos pasivos y activos se establece la estructura de fondeo y el límite de los niveles de apalancamiento, según su procedencia, ya que se busca mantener una baja tasa de fondeo con un plazo largo. En Financiera Proempresa el fondeo proveniente del público se prioriza a los depósitos de plazo fijo porque mantiene un plazo estable con una tasa medianamente baja, luego a las cuentas de ahorro por su baja tasa a pesar de su inestabilidad en el tiempo y por ultimo las cuentas de CTS (compensación por tiempo de servicio) porque mantiene un tiempo largo y estable.

Figura: 2.1

Estructura de Fondo



Fuente: Financiera Proempresa.

- La Confianza es uno de los principales valores para dar inicio a la fidelización y mantener la lealtad del cliente, esta evoluciona desde la desconfianza, que es cuando fue la primera vez que se tomó el producto o servicio. Cuando una persona va a pasar por una experiencia con una empresa o marca nueva, surge la siguiente duda: ¿podrá de cumplir con mis expectativas?, es en ese momento que surge la desconfianza, es decir la vacilación o incertidumbre de cómo vaya a terminar esta experiencia. Así mismo el motivo de pasar por esto pueden ser más de uno como por ejemplo, por impulso, necesidad, precios bajos, etc.

Algunos ejemplos de desconfianza al pasar por un nueva experiencia por un producto es cuando una persona que siempre ha usado un teléfono celular Iphon, al tener que cambiar de marca o compañía, por el motivo que sea, tendrá la incertidumbre que esta nueva marca pueda cumplir sus necesidades. Así mismo cuando una persona desea adquirir un carro, antes pasa por un periodo donde investiga sobre más de una marca y modelo, además consulta a amistades y familiares para poder tomar una decisión.

- La calidad es la percepción que tienen los clientes sobre los productos y servicios que son ofrecidos por la empresa, este no debería de perderse de vista, ya que la lealtad del cliente se alinea al nivel de calidad que percibe este, además puede ser centrado en el precio, en los beneficios del producto, en la relación precio/calidad o por el equilibrio de lo positivo y negativo (el cliente analiza todos los atributos del producto y servicio, comparando lo con sus expectativas y experiencias similares, como por ejemplo cuando uno prueba un nuevo restaurante) según cada persona.
- Los empleados, en especial en una empresa como las entidades financieras, que prestan servicios en sus agencias, son los representantes de la organización, hacia el público y son los que muestran los valores y la imagen de la empresa. Un trabajador desmotivado o con mala actitud puede hacer que todo lo que desea representar la empresa, sea mal interpretada.
- El enfoque en la satisfacción del cliente es uno de los más importantes factores ya que sin ello, el proceso del programa de fidelización no daría resultado
- El manejo de quejas y reclamos, es un elemento que evita que los clientes deserten, ya que ayuda en la conversión de clientes enfadados a satisfechos, puesto que de esta forma podrán sentirse escuchados y que sus opiniones formaran parte en la mejora.

2.2.4.1 Causas de la Fidelidad

Pueden existir innumerables causas de porque un cliente se vuelve fiel al nombre de una marca, producto, servicios u organización, pero Enrique Burgo (2007) planteo algunos factores importantes que están relacionados a la fidelización de los clientes, estas son⁹:

- **Precio**

Esta es una de las causas principales de la fidelización, ya que la accesibilidad es el requisito más básico en la necesidad de un producto o servicio.

- **La Calidad**

A pesar que el precio es muy importante, no es una razón principal de la fidelidad, ya que el producto puede ser el mismo en todo aspecto, pero el simple hecho de que la calidad de los servicios sean distintos, se puede percibir como diferente, esto se puede ver muy claramente en la banca, las diferentes empresas del sector ofrecen tasas de créditos y ahorros, distintas.

- **El Valor Percibido**

Es el valor que el consumidor otorga al producto y/o servicio y lo usa de referente al momento de seleccionar ofertas.

- **La Imagen**

El consumidor no se guía, solamente, por decisiones racionales sino, que se suele guiar por percepciones subjetivas, sentimientos, emociones y diferentes características que nos diferencian de otras personas y nos llevan a juicios distintos.

⁹ Burgo E. explico cuáles son los factores para la fidelización de los clientes.

- **La Confianza**

Es uno de los más importantes factores y en algunos casos llega a ser un determinante al momento de hacer una elección, por ejemplo en el sector micro financiero, al momento de elegir un lugar al momento de realizar una apertura una cuenta de ahorros, los clientes valoran mucho la información sobre cómo está respaldado su dinero.

- **Barrera de Salida**

La dificultad al momento de desafiliación o el exceso de comodidad son una de las razones para que el cliente desestime la decisión de migrar a otra empresa y se mantenga fiel.

- **Conformidad con el Grupo**

Las personas son seres sociales e influenciables, según estándares sociales. Algunas formas de poder mantener fieles a los clientes es manteniendo las relaciones interpersonales, las amistades de algunos grupos sociales, analizando los comportamiento de compra de ciertos grupos y contar con líderes de opinión que avalen nuestros productos.

- **Evitar Riesgo**

Cuando el cliente conoce el servicio de una empresa con la que viene trabajando desde un largo tiempo, al conocer otro y desear cambiarse podría asumir riesgos asociados a diferentes factores, como por ejemplo dejar de percibir beneficios especiales, recibir una calidad percibida menor al que obtenía del proveedor anterior, entre otros.

- **No hay Alternativas**

La falta de alternativas en el mercado hace que los clientes se mantengan fieles, al momento que aparecen empresas competidoras, la dificultad de fidelizar al cliente, aumenta, por ejemplo en el sector de las micro finanzas, Financiera Proempresa es una entidad financiera donde uno de sus objetivos primordiales es bancarizar las zonas de Perú que no hay presencia de ninguna otra entidad financiera, esto hace que las personas que sean bancarizadas sean fieles a Financiera Proempresa, ya que no hay otras alternativas.

- **Costos Monetarios del Cambio**

Esto se puede observar con mayor frecuencia, cuando hay un contrato de por medio y/o acuerdo pre-establecido.

- **Costos no Monetarios**

A veces, el cambiarse de empresa no trae un costo monetario, pero si toma tiempo, esfuerzo o hasta un precio psicológico (como por ejemplo soportar el largo proceso de desafiliación), como por ejemplo las tarjetas de créditos, para poder desafiliarse toma tiempo y hace que la persona realice más de una llamada en un solo día además de informales sus motivos más de una vez a diferentes personas.

2.2.5 Ventajas de la Fidelidad

Al momento de fidelizar, se presentan ventajas para las empresas y los clientes, Alejandro Schnarch Kirberg (2011) menciono algunas de las más principales, tanto para las empresas como para los clientes¹⁰.

¹⁰ Schnarch A. detalla las teorías relacionada a la fidelización de los clientes y las estrategias.

2.2.5.1 Ventaja de la Empresa

Algunas ventajas resaltantes que se pueden deducir al fidelizar clientes son:

- **Facilita e incrementa la venta**

Al captar clientes y fidelizarlos, estos entran a una cartera de clientes o base de datos permanentes donde se puede recurrir cuando se desee ofrecer productos nuevos o realizar campañas especializadas, entre otros; en el sector bancario, al captar un cliente, estos, siempre, se les ofrece más de un producto (venta cruzada) y según su comportamiento de consumo se le va ofreciendo otros que en el primer momento no se identificó que necesitaría, por ejemplo: al momento de que un cliente se acerca a adquirir una tarjeta de crédito o abrir una cuenta de ahorro, se le ofrece un seguro por si sufre algún robo en la calle o su tarjeta de extravía y termina siendo utilizada por otras personas, ya que es un producto que complementa al primero, pero suponiendo que este mismo cliente comienza a realizar transacciones por internet se le ofrece seguro contra robos cibernéticos.

- **Reduce los Costos**

Al tener una base de datos acerca de los clientes fidelizados, disminuye el costo de marketing y/o las actividades para atraer nuevos clientes, ya que termina siendo muy caro, así mismo, nos permite incrementar las ventas e impulsar nuevos productos, ya que se opta, primero, en contactar a la base de datos que se tiene y luego, atraer a nuevos clientes, así mismo permite realizar venta cruzada (ofrecer más de un producto) y realizar ofertas por tiempo limitados para clientes fidelizado.

- **Estabilidad de la Empresa**

Cuando se tiene clientes fidelizados, estos con el tiempo traen estabilidad a la empresa, por el motivo que existe una cantidad de personas que adquieren los productos, continuamente; haciendo que exista una rentabilidad estable, enfocando los gastos en otros aspectos de la compañía, que igualmente aumentan el valor de ella, un ejemplo de ello es Belcorp, una empresa internacional líder en productos de belleza, maneja grandes carteras de clientes y productos, con una buena cultura organizacional, gracias a la capacitación continua a sus trabajadores, la realización eventos de integración de la compañía y de equipos, la motivación a la innovación; generando en los trabajadores confianza, orgullo y respeto frente a la organización, permitiendo que esta pueda entrar al “Great Place to Work” (índice de los mejores lugares para trabajar).

- **Menor sensibilidad al precio**

Cuando el cliente es fiel, deja en un segundo plano al precio, ya que valora más otros aspectos de la empresa, incluso están dispuestos a pagar un sobre precio por la satisfacción obtenida.

- **Los consumidores fieles actúan como prescriptores**

Un punto muy importante cuando se tiene clientes fieles, es que estos sirven como referentes sobre los productos y servicios que ofrece la empresa y esto les comunica a sus conocidos para que, también, puedan disfrutarlos, por ejemplo, los dentistas, estudio de abogados publicistas independientes y otros obtienen clientes nuevos por referentes de los que ya han experimentado.

2.2.5.2 Ventaja para los Clientes

Algunas ventajas resaltantes que se pueden deducirse al fidelizar clientes son:

- **Reduce el riesgo percibido**

El riesgo se reduce, ya que el cliente conoce a la empresa, su modo de trabajo y está también al cliente, por ejemplo, en el sector bancario cuando una persona es un cliente nuevo y desea, por primera vez, tomar uno de los productos, el tiempo de atención llega a ser de larga duración; ya que se tiene que tomar los datos de la persona e incluso en ocasiones hay errores al seleccionar tasas, plazos, datos personales, etc., a comparación de un cliente ya fidelizado, realiza todas sus transacciones o se informa de manera rápida y precisa.

- **Recibe un servicio personalizado**

Este beneficio es uno de los más comunes en el sector bancario, cuando una persona suele tener ciertos productos de la misma entidad (activos como pasivos), la financiera asigna una persona que puede llamar siempre, para resolver cualquier duda o necesidad que tenga acerca de estos (Sectorista o Ejecutivo de Cuenta).

- **Evita los costos de cambio**

En el momento que un cliente goza de los beneficios de ser un cliente fiel, la necesidad de migrar a la competencia se reduce, por la satisfacción que adquieren, dejando de lado a la segunda opción que incluso podría ser barato a comparación del actual.

2.2.6 Vinculación con los Clientes

Dicen que “a partir de una fuerte vinculación con el cliente, estamos en una fuerte vinculación, en una situación de privilegio para desarrollar una política de fidelización tendiendo a una aceptación basada en la emoción, esto es gracias a la cantidad de productos que el cliente tiene con la empresa debido a que se promovió la venta cruzada, es decir la adquisición de productos que se complementan entre ellos, pero la única forma que esto suceda es que se conozca alguna información acerca del cliente y sus hábitos para poder ofrecerle los productos indicados.”¹¹(Reinares 2002)

2.2.7 Marketing Relacional

2.2.7.1 Antecedentes

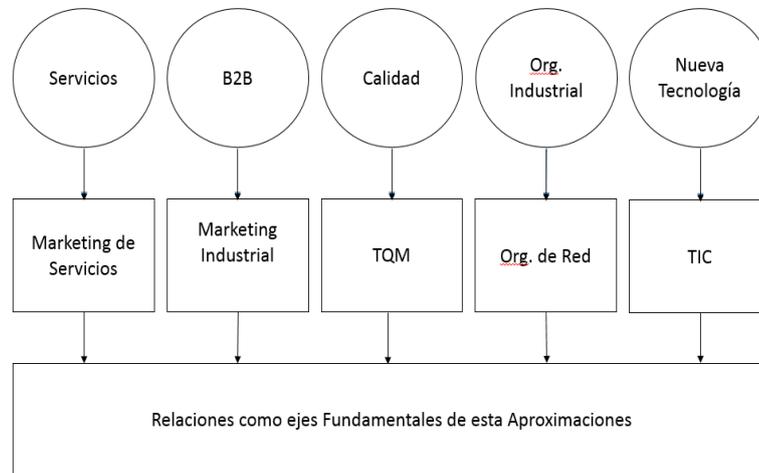
En los 70's aparecieron dos corrientes, por la necesidades en el sector servicios e industrial (Marketing de Servicios y Marketing Industrial), tiempo después apareció el pensamiento “Total Quality Management” (TQM, Gestión de la Calidad Total) y Organizaciones Imaginario (Organizaciones en Red) complementando estas cuatro corrientes se desarrollaron nuevas aplicaciones tecnológicas para el soporte de estas. Manuel Alfaro Faus (2004) propone un gráfico que muestra a los cinco puntos antes mencionados, basado en Kotler, 1992; Gummesson, 1987 y otros autores.¹²

¹¹ Reinares P. realiza énfasis en el marketing de servicio con relaciones de largo plazo.

¹² Alfaro M. menciona las teorías de diferentes autores y las relaciona con el marketing de relaciones

Figura: 2.2

Los 5 Puntos del Marketing Relacional



Fuente: Antecedentes del marketing relacional, elaborado por Manuel Alfaro Faus en el libro Temas Claves en Marketing Relacional.

En esta grafica se observa el origen de cada una de las corrientes y el complemento del uso de nuevas aplicaciones tecnológicas y como todas convergen llegando a las relaciones como el eje principal de todas ellas; es decir que tiene la visión de que cada actividad funciona como un todo y ninguna está aislada a las demás.

2.2.7.2 Definición

El Objetivo del marketing relacional es la creación de valor para los clientes y la misma empresa, a través de relaciones a largo plazo que incluyen a agentes participantes en el entorno de la empresa como los proveedores, competidores, colaboradores, distribuidores, etc. así mismo la visión es la ser la principal fuente de valora de la empresa con los diferentes colaboradores (internos y externos) para alcanzar los resultados esperados.

Hunt y Morgan (1994) establecen que las relaciones de la empresa con todos los participantes en sus operaciones están ligadas al éxito que esta pueda tener en la cadena de valor, como por ejemplo las agencias publicitarias, los compradores, los empleados, etc.¹³

Así mismo para Gummesson (1997) menciona una clasificación de 30 agentes que intervienen en estas relaciones importantes.¹⁴ Las relaciones que se pueden crear en el entorno de la empresa, sin importar que tipo de participante sea, se vuelve importante si afecta al beneficio de la organización y sus clientes; ya que al final, está basada en la creación de valor.

2.2.7.3 Beneficio del Marketing Relacional

Existen muchos beneficios como resultado de mantener una relación duradera con los clientes, Carmen Barroso junto a Enrique Martin (1999) definió, en su libro Marketing Relacional definen algunos beneficios que siguen siendo muy similares a los que mencionados por Manuel Alfaro (2004) explico, que una forma diferente. Estos autores definen lo siguiente¹⁵.

- **Reducción de tasa de deserción**

Donde un estudio realizado por Reichheld y Sasser (1990), demuestra que las empresas de servicios pierden al año, aproximadamente, 20% de sus clientes al año, estando en un mercado desarrollado, la retención de clientes sería mucho más costoso; el mismo estudio revelo que las empresas de servicios que logran reducir un 5% su tasa, mejoran sus beneficios en un una cifra cercana al 80%, ya que los costos

¹³ Kuster I. explica la teoría del marketing relacional que proponía Hunt y Morgan (1994).

¹⁴ Gummesson E. menciona los 30 participantes importantes que intervienen en la relación.

¹⁵ Enrique M. y Alfaro M. definen algunos beneficios del marketing relacional.

realizados para la captación de nuevos clientes suele ser más costoso¹⁶.

- **Los beneficios aumentan al transcurrir el tiempo**

Para Reichheld y Sasse (1990), las personas preferirán pagar montos extras por adquirir servicios de una empresa que ya conocen que arriesgarse por una nueva y que puede ser menos costosa, debido que con el tiempo la empresa se ha ganado el derecho de gozar de la confianza que tienen de él, siendo este una garantía del servicio que esperan los clientes¹⁷.

- **Reducción de esfuerzos**

Como se mencionó en el primer punto, un beneficio del marketing relacional, gracias a la disminución de tasa de los clientes “desertores”, es la disminución de los costos para atraer nuevos clientes, debido que un porcentaje los clientes son leales, gracias a las buenas relaciones que se han mantenido a los largo del tiempo, al punto que estos se vuelven referentes del producto o del servicio que la empresa ofrece.

Estos tres puntos, explicados de forma resumida expresan la eficiencia y eficacia que resulta trabajar bajo un programa que asegure el buen entendimiento y relación que obtiene la empresa con los clientes. Si bien los beneficios del marketing relacional son similares a la fidelización del cliente, estos difieren en el momento en que se define el motivo del porque el cliente se mantiene fiel a la empresa; ya que como se explicó anteriormente, la lealtad de un cliente se puede deber a más de un motivo (bajos precios, barreras de salida, ser los únicos con presencia en el área, etc.), haciendo creer a la empresa que no es necesario obtener programa y/o sistema que tenga como objetivo

¹⁶ Iglesias O. se menciona la demostración, de la pérdida de 20% de los clientes no un inadecuado servicio al cliente, que realiza Reichled y Sasse.

¹⁷ Reichheld y Sasse comportamiento que se pueden adoptar con el tiempo, en la fidelización.

conocer a los clientes y fidelizarlos, para mantener buenas relaciones en el tiempo; como sucede en Financiera Proempresa, que tiene un alto porcentaje de cartera de clientes únicos; personas que solo mantienen activos y/o pasivos con Financiera Proempresa y con ninguna entidad financiera, pero esto no asegura que los motivos del porque sucede esto sean los correctos, debido a que no existe un programa de fidelización que los respalde.



CAPÍTULO III: CAPTACIONES Y COLOCACIONES

3.1 Función Primaria de las Entidades Financieras

Un sistema financiero está formado por instituciones bancarias, financieras, cajas rurales y cajas municipales, entre otros. Donde se dedican al movimiento de dinero, básicamente captan fondos de diferentes fuentes y lo colocan en el mercado estas operaciones son llamadas de dos formas, primero “Intermediación Financiera” que es la operación básica de captar ahorros y dar créditos y segundo “Mercados Financieros”, que son los mercados de bonos, acciones, papeles comerciales derivados financieros.¹⁸

Los individuos y las empresas acuden al sistema financiero con el objetivo de obtener fondos (agentes deficitarios) o buscar alguna alternativa de inversión (agentes superavitarios). El sistema financiero Conecta a ambos. Toma fondos de los superavitarios y los traslada a los deficitarios¹⁹

Las entidades financiera que se dedican a la intermediación, donde uno de sus fuentes de fondeo son las captaciones de ahorro del público, es desarrollada con autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Estas instituciones son las encargadas de la circulación del flujo de dinero en el mercado y cuya tarea principal es tomar los fondos de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas o tienen alguna necesidad de dinero. Dentro de la Intermediación Financiera existen 4 elementos fundamentales:

¹⁸ Intermediación Financiera, pagina web: www.Gestiopolis.com

¹⁹ Parodi C., La Primera Crisis Financiera Internacional del Siglo XXI.

Primero: El Tiempo

El estudio de los plazos o duración de los productos financieros (ahorro y créditos) es fundamental; ya que un desfase en el tiempo entre los fondos captados y los créditos colocados provocaría un déficit o un superávit de dinero en la entidad financiera.

Segundo: Los Montos

Los montos demandados por los inversionistas son mayores a los que los ahorristas están dispuestos a guardar, esto puede ocasionar un desequilibrio encareciendo o disminuyendo los costos de los créditos.

Tercero: Los Costos

En la intermediación, dentro del sector financiero, como cualquier otro tipo de mercado, está sujeto a las variaciones de la oferta y la demanda, lo que provoca un aumento de las tasas de interés, cuando hay un exceso de la demanda y una baja, cuando hay un liquidez en la institución.

Cuarto: El Riesgo

Como todo negocio o inversión que se realiza; A mayor riesgo, mayor tasa de interés.

3.2 Fondeo

Es el costo que asume la entidad financiera para obtener recursos de corto, mediano o largo plazo que será dirigido para las colocaciones, el origen de estos son de diferentes fuentes como empresas privadas, personas naturales, empresas “fondeadoras”, que se dedican a colocar dinero en entidades financieras, otras empresas financieras, inversionistas, el estado, entre otros.

Los fondos serán de tasas altas o bajas dependiendo del riesgo, la fuente de quien se provee de dinero y el poder de negociación. Como se mencionó con anterioridad, las tasas de interés están directamente relacionadas al nivel de riesgo; en el caso de las microfinancieras, las tasas

de ahorro son mayores que otro tipo de entidad financiera, ya que cuenta con menor nivel de patrimonio y un riesgo crediticio más elevado (los créditos que coloca tienen mayor posibilidad de no ser pagados).

Por lo general, lo que las entidades financieras buscan es obtener, principalmente, fondos directos del público; otras fuentes de fondeo exigen mayores tasas, por nivel de riesgo que deben asumir, por otro lado las personas naturales piden tasas más bajas, pero a comparación de lo que ofrece un banco, son mayores.

3.3 Productos Activos (Créditos)

Son aquellos productos que traen una rentabilidad a favor de la empresa. Estos se caracterizan por ser productos que ayudan a satisfacer la necesidad de dinero, con diferentes fines, para las personas (naturales y jurídicas), dentro de las microfinancieras, específicamente en Financiera Proempresa, los motivos de que un cliente busca un crédito son:

- La apertura o inicio de una pequeña o mediana empresa.
- Mejorar o expandir su pequeña o mediana empresa.
- Cubrir sus necesidades personales como comprar los útiles de sus hijos, pagar la universidad, etc.
- Cubrir sus necesidades básicas como el alimento.

El portafolio de que integran los tipos de préstamos son:

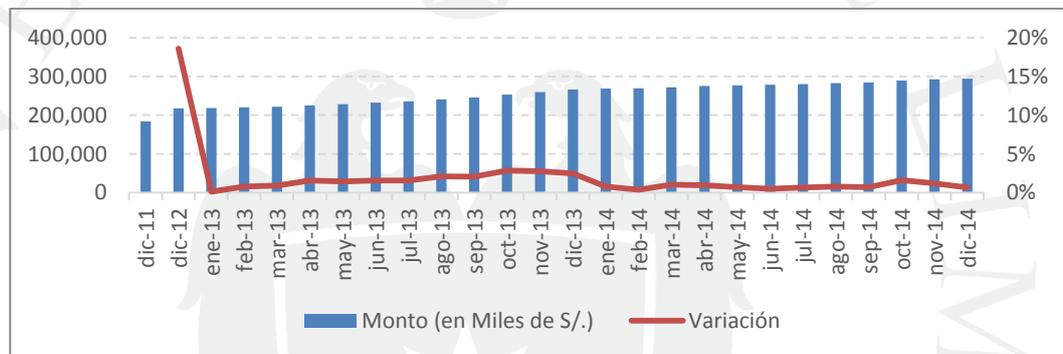
- Pro Capital
- Pro Más
- Carta Fianza
- Pro Activo Fijo
- Pro Convenios
- Pro Local
- Pro Fácil

- Pro Rapidito
- Pro Warmi y Tayta Emprendedor
- Pro Auto Gas
- Pro Vehículo
- Pro Agropecuario

El público o clientes que solicita un crédito, por lo general, personas que no tienen accesos a otras entidades financieras o no califican para un crédito en un banco, por el nivel de riesgo que representa.

Figura: 3.1

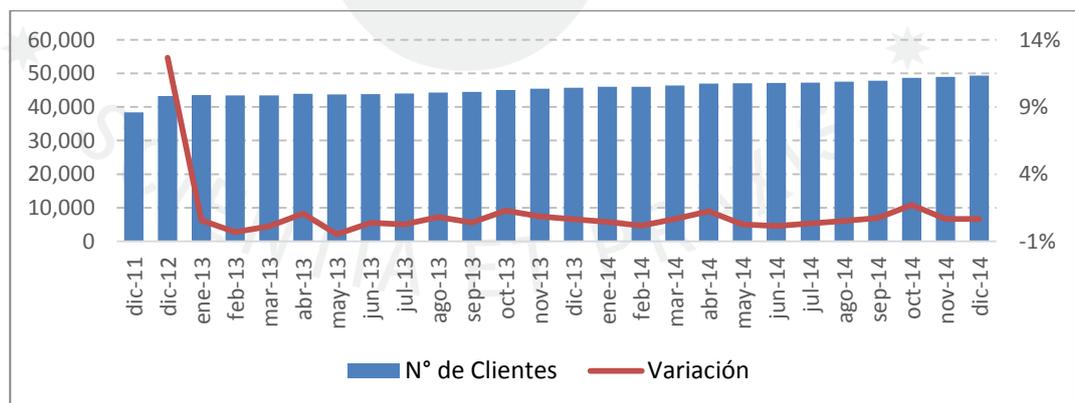
Variación de la Cartera de Créditos (En Miles de S/.)



Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 3.2

Variación de Número de Clientes



Fuente: Financiera Proempresa

3.4 Productos Pasivos (Ahorros)

Son aquellos productos que representa una rentabilidad para el cliente. Estos se caracterizan por ser una de las fuentes de fondeo, más importantes por el bajo costo, donde la entidad financiera utiliza para realizar las colocaciones de créditos.

En el caso de las micro financiera, los clientes de productos pasivos son los que asumen el riesgo de colocar su dinero en una entidad financiera que rentabiliza dando créditos a personas que tienen niveles de riesgo de no pagar, medianamente altos.

Dentro de las microfinanzas, en especial en Financiera Proempresa, el cliente que solicita una cuenta de ahorro suele ser diferente al que recurre por un crédito, ya que la finalidad del primero, es guardar su dinero con el motivo de recibir una rentabilidad fija. El portafolio que integran los tipos los productos pasivos se dividen en tres:

- **Cuentas de Ahorro**

Es un tipo de producto donde las personas pueden utilizar a su libre disposición para el dinero que decidan depositar, cada tiempo determinado, esto ayuda a colocar créditos con un pago al corto plazo, debido a esta libertad que tiene los clientes sobre el manejo de sus cuentas hace que el nivel de riesgo percibido por la empresa para colocar créditos aumente, es por ellos la poca tasa que se ofrece y el tiempo reducido para estos créditos.

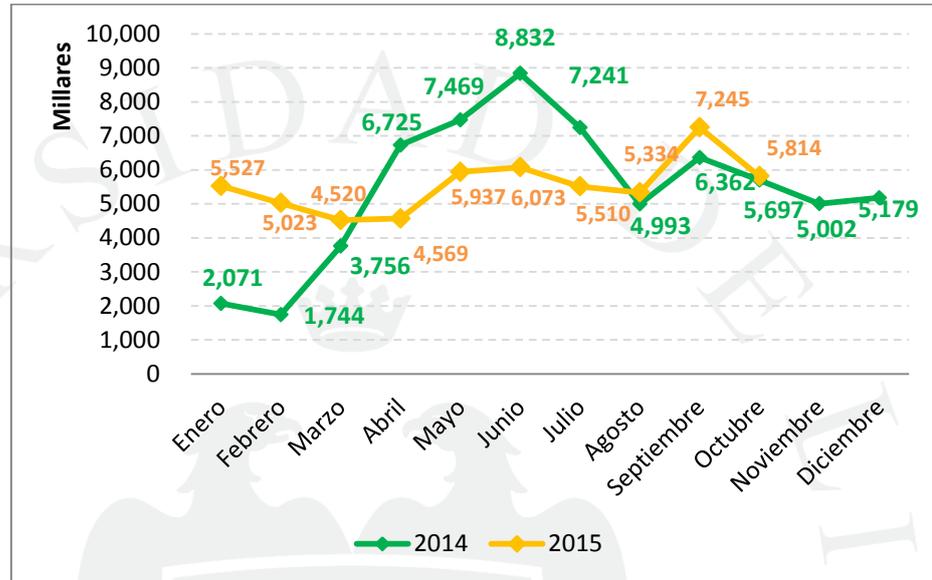
“El ahorro está constituido por el conjunto de las imposiciones de dinero que, bajo cualquier modalidad, realizan las personas naturales y jurídicas del país o del exterior, en las empresas del sistema financiero. Esto incluye los depósitos y la adquisición de instrumentos representativos de deuda emitidos por tales empresas.”²⁰

²⁰ Ley general del sistema financiero, Artículo 131

En Proempresa, las cuentas de Ahorros están representados por una cartera de S/. 5 Millones siendo el 15.8% del total de la cartera y 4480 cuentas, al cierre de Febrero del 2015,

Figura: 3.3

Evolución del Producto: Ahorro



Fuente: Financiera Proempresa

- **Cuentas de Depósito a Plazo Fijo (DPF)**

Son cuentas donde las personas depositan un monto de dinero por un plazo pre-establecido, a cambio de ello se le otorga una tasa más alta, comparándolo con las cuentas de ahorros, con la condición de que no retiren el dinero antes de tiempo²¹. Dependiendo el tiempo pre establecido estos ayudan a colocar créditos de corto y largo plazo y al tener un plazo fijo ya establecido de permanencia, son más estables y seguros; ya que el cliente debe de mantener la cuenta activa hasta que se cumpla el tiempo acordado para poder ganar los intereses esperados.

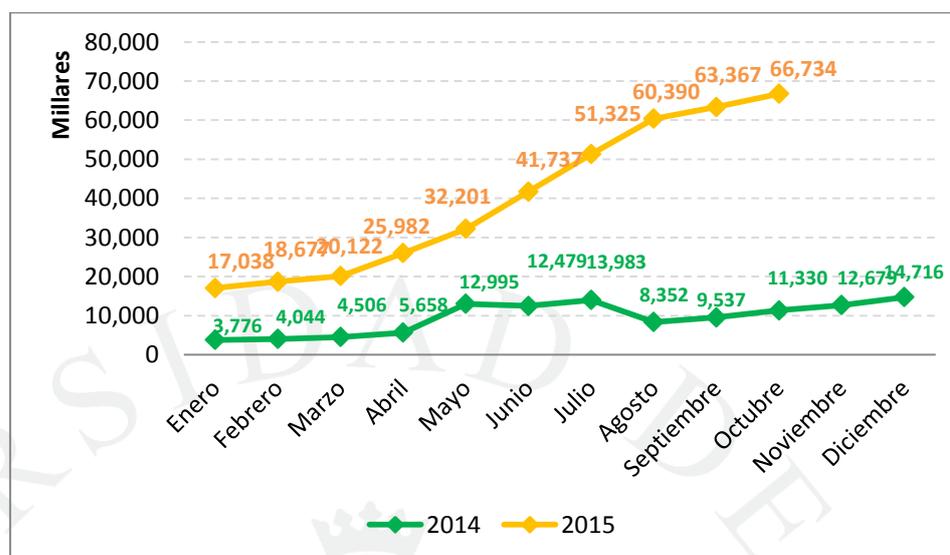
En Proempresa, los DPF están representados por una cartera de S/. 18,6 Millones siendo el 58,8% del total de la cartera y 842 cuentas, al cierre de Febrero de 2015,

²¹

www.proempresa.pe, se explica al detalle cada producto.

Figura: 3.4

Evolución del Producto: Plazo Fijo



Fuente: Financiera Proempresa

- **Cuentas de Compensación por Tiempo de Servicio (CTS)**

El producto de CTS es el que ofrece más tasa, dentro de toda entidad financiera, ya que es el que representa mayor riesgo para el público, por el tiempo indeterminado de permanencia y lo tedioso que es cambiarlo a otros lugares, lo particular de las cuentas de compensación por tiempo de servicio es que el cliente no puede tener libre disponibilidad de ella, a menos que termine relación laboral con su centro de trabajo.

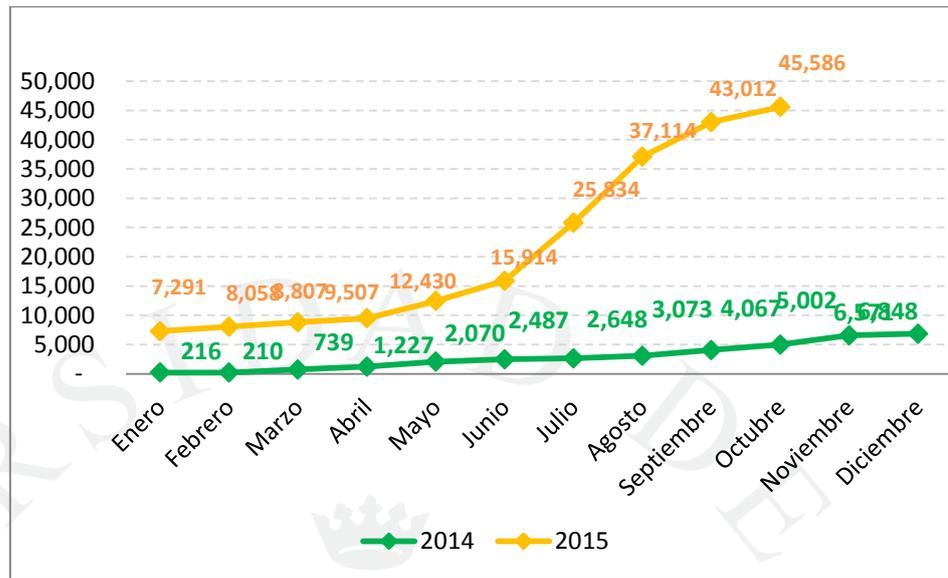
En Financiera Proempresa, la tasa de CTS es una de la más alta en el mercado, actualmente²², a pesar de ello no es el producto más representativo dentro de la cartera de pasivos. El producto de CTS esta representa una cartera de S/. 8 Millones siendo el 25.4% del total de la cartera y 547 cuentas, al cierre de Febrero del 2015.

²²

La SBS, realiza ranking de los diferentes productos pasivos, para conocimiento del público en general.

Figura: 3.5

Evolución del Producto: CTS



Fuente: Financiera Proempresa

A pesar que Financiera Proempresa tiene una de las tasas, de CTS, más altas del mercado, esta no representa un monto significativo dentro de la carta de producto, en montos y en número de cuentas, en un primer instante se pensaría que es debido al alto costo que la empresa asume, además de la planeación realizada para tener un bajo nivel de captaciones de CTS y no tener costos altos, pero cuando se revisa la estructura de cartera planificada, en el punto 2.2.4 Factores Fundamentales de la Fidelidad, se observa que los CTS solo deberían de representar el 10% del monto total captado y en la actualidad este supera más del doble a las cuentas de Ahorro, en monto.

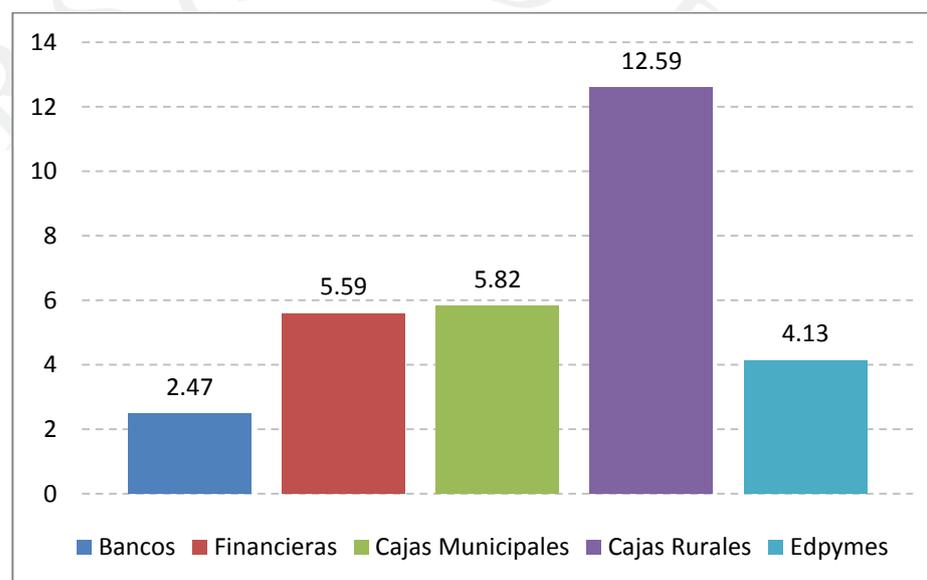
3.5 Causas de Inestabilidad en Entidades Financiera

De todas las posibles causas del desequilibrio dentro de una entidad financiera que se puede identificar, algunas de las más resaltantes es el nivel de morosidad, el exceso de captaciones y la mala planificación de la financiación de los créditos; debido a que esta información está relacionada a algunos puntos críticos que se evalúan para identificar el nivel de riesgo de estas identidades.

- **Tasa alta de morosidad**

Debido a la baja calidad de cartera de clientes que se suele tener, en especial en las entidades micro financieras; uno de los principales motivos de esta causa es la deficiente evaluación de riesgo que se realiza.²³

Figura: 3.6
Morosidad por tipo de Entidad Financiera (En Porcentajes) 2014



Elaboración propia.
 Fuentes: SBS

Financiera Proempresa es una entidad micro financiera donde uno de sus objetivos es la inclusión social, esto quiere decir que apoya económicamente e inserta a la banca a personas naturales y jurídicas que no tienen relación con bancos, cajas rurales, caja municipales, financieras o edpymes (entidad micro financiera donde sus operaciones están concentradas en la colocación de créditos mas no está autorizada para captaciones del público²⁴) estos clientes, usualmente, se encuentran en zonas rurales, alejadas de las ciudades o pueblos grandes.

²³ Artículo sobre la morosidad de las cajas rurales de ahorro y crédito en el Perú., publicado por la Universidad San Ignacio de Loyola.

²⁴ Súper Intendencia de Banca, Seguros y AFP.

Los clientes, habituales, de Financiera Proempresa, en los Activos o productos de créditos, son personas de escasos recursos que necesitan dinero para satisfacer necesidades básicas, mejorar sus casas, emprender o ampliar sus negocios, o simplemente necesitan capital de trabajo para poder seguir trabajando; ya que pudieron tener “meses bajos” (días que no tienen muchos clientes) y lo ganado no les es suficiente. Estos tipos de clientes, un banco los considera de alto riesgo, debido a la alta probabilidad de no poder cobrar el dinero y/o la inversión que se tendría que hacer para poder realizar los cobros, considerando que estos créditos demandados por estas persona no son de montos muy altos a comparación de otros tipos de clientes.

- **Exceso de captaciones del público:**

Cuando las captaciones no son justificadas con el nivel de colocaciones y sus tasas, causa inestabilidad dentro de las finanzas de la empresa debido al exceso de dinero y obligaciones de pago al público, gastos innecesarios que se podrían evitar.

El trabajo de colocaciones y captaciones debería ser coordinada. Si muy bien las captaciones del público son una de las fuentes de fondeo, esencial para mantener bajo los costos de sus colocaciones, este no es el único gasto que se realiza; es decir, durante el año, la empresa aparte de pagar la rentabilidad que genera los ahorros del público, realiza otros desembolsos por motivo de expansión en el mercado, para impulsar productos, etc.²⁵

- **Créditos a largo plazo financiados con pasivos de corto plazo**

El capital de trabajo que maneja una entidad financiera está estructurado por diferentes fuentes, como se explicó antes, aparte de recibir dinero de entidades fondeadoras (empresas que se dedican a financiar otras entidades financieras), subastas que lanzan empresas del estado, etc.; también reciben fondos del público a través de productos de ahorros,

²⁵ MicroRate, Calificadora Crediticia.

depósitos a plazo fijo, entre otros. La planificación de cómo serán distribuidos estos fondos para la cantidad de colocaciones que se deben de realizar cada cierto tiempo, tendría que ser vital para que no haya desfases al momento de realizar los controles.

En Financiera Proempresa, desde el 2012 se planteó convertir las captaciones provenientes del público, en un porcentaje significativo; ya que estos representarían una reducción de costo muy importante. Al momento de depender, significativamente, de los fondos provenientes del público, es esencial realizar una planificación y control de estos, debido a que según las normas de la SBS.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Fuentes Primarias

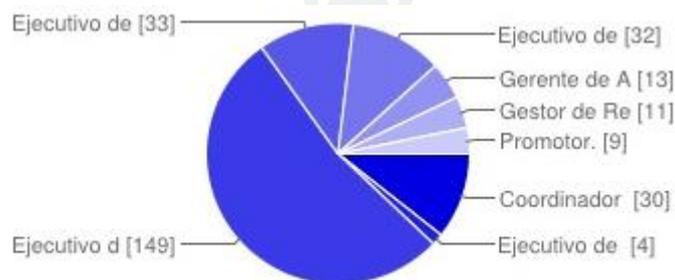
4.1.1 Cuestionario

Primera Pregunta

¿Cuál es su cargo o puesto?

Figura: 4.1

Resultado de la Primera Pregunta



Coordinador de Operaciones.	30	10.7%
Ejecutivo de Ahorros.	4	1.4%
Ejecutivo de Negocios.	149	53%
Ejecutivo de Operaciones.	33	11.7%
Ejecutivo de Servicios.	32	11.4%
Gerente de Agencia.	13	4.6%
Gestor de Recuperaciones.	11	3.9%
Promotor.	9	3.2%

Resultado de encuesta realizada a todo el personal de las agencias que tienen contacto directo con el público

Fuente: Financiera Proempresa

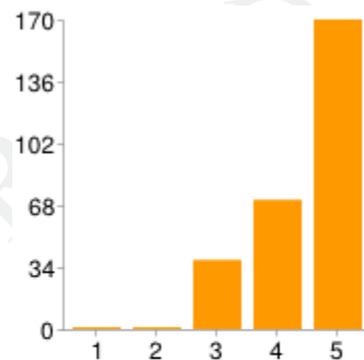
Como se observa en la primera pregunta, las encuestas fueron realizadas a todo el personal que tienen contacto directo con el público. de una población de 596, los participantes fueron 280.

Segunda Pregunta

De una escala de 1 al 5, siendo 1 el nivel de menos importancia y 5 el nivel más importante ¿Qué tan importante cree usted, es la información que obtienes de los clientes?

Figura: 4.2

Resultado de la Segunda Pregunta



1	1	0.4%
2	1	0.4%
3	38	13.5%
4	71	25.3%
5	170	60.5%

Resultado de encuesta realizada a todo el personal de las agencias que tienen contacto directo con el público

Fuente: Financiera Proempresa

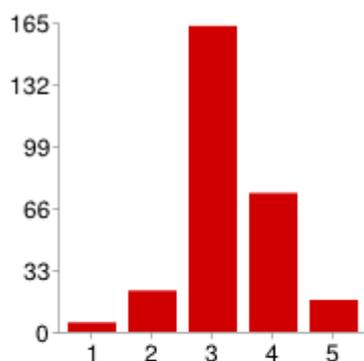
En esta pregunta el 85.8% de los participantes respondieron con el nivel 5 siendo este el más alto de importancia. Siguiendo la teoría planteada al inicio de la investigación, donde se menciona que toda la información adquirida sobre el cliente es de importancia para la planificación de estrategias, el otro 14.3% no lo considera como un punto crítico.

Tercera Pregunta

De una escala del 1 al 5, siendo 1 el más fácil y 5 el más difícil ¿cuál es el nivel de dificultad para el cumplimiento de las metas?

Figura: 4.3

Resultado de la Tercera Pregunta



1	5	1.8%
2	22	7.8%
3	163	58%
4	74	26.3%
5	17	6%

Resultado de encuesta realizada a todo el personal de las agencias que tienen contacto directo con el público

Fuente: Financiera Proempresa

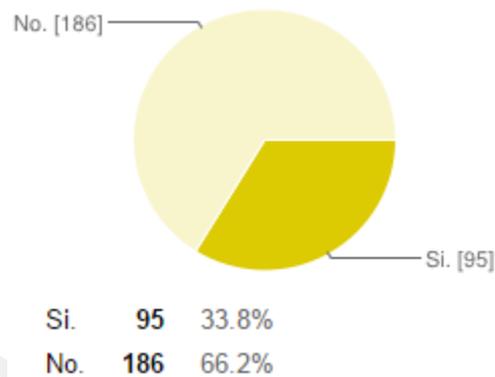
Como se observa en el gráfico el 58% de los trabajadores respondiendo el nivel 3 siendo este “ni muy fácil ni muy difícil” y un total del 32.3% les parece que el cumplimiento de las metas son “difíciles” o “muy difícil”. Si muy bien este último no representa la mayor parte de los trabajadores, sigue siendo un resultado con indicador alto.

Cuarta Pregunta

¿Cuentas con alguna herramienta que te ayuda a conocer y gestionar mejor tus clientes?, si la respuesta fuera “SI” mencionar el nombre de dicha herramienta.

Figura: 4.4

Resultado de la Tercera Pregunta



Resultado de encuesta realizada a todo el personal de las agencias que tienen contacto directo con el público

Fuente: Financiera Proempresa

De los 280 encuestados, el 30% fueron respuestas afirmativas, los nombres son diferentes programas o herramientas, pero ninguna de estas son una herramienta es un sistema de fidelización

Algunas de las respuestas fueron:

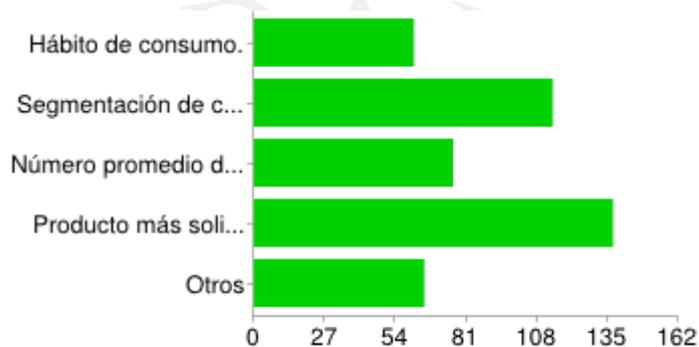
- Centrales de riesgo.
- Catálogos de productos.
- Sentinel (herramienta muy parecida a Infocorp)
- Información de SBS
- Portal normativo
- Reniec
- Surnarp
- Prosis (sistema interno que se usa para las labores diarias en las oficinas)

Quinta Pregunta

Si la respuesta de la pregunta 4 fuera “NO” ¿Qué tipo de información, sobre los clientes en general, le gustaría conocer para realizar una mejor gestión de fidelización? Elije hasta 3 alternativas.

Figura: 4.5

Resultado de la Quinta Pregunta



Hábito de consumo.	61	21.7%
Segmentación de clientes por categoría de productos.	114	40.6%
Número promedio de productos por clientes.	76	27%
Producto más solicitado por el cliente.	137	48.8%
Otros	65	23.1%

Resultado de encuesta realizada a todo el personal de las agencias que tienen contacto directo con el público

Fuente: Financiera Proempresa

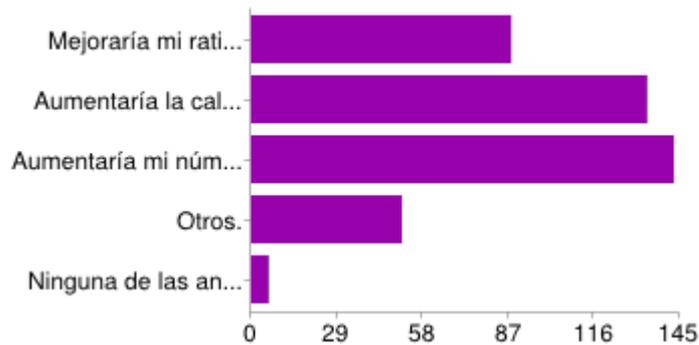
De los 70% de que respondieron “NO” la pregunta 4, observan la necesidad de realizar segmentaciones con mayor precisión e identificar de productos más solicitados. Uno de los posibles motivos es la excesiva cantidad de productos para las diferentes necesidades de los clientes, un ejemplo claro es el producto Pro Auto Gas y Pro Vehículo.

Sexta Pregunta

Si la respuesta de la pregunta 4 fuera “NO” ¿Cómo, un sistema de fidelización, lo ayudaría en su trabajo? Elije hasta 3 alternativas

Figura: 4.6

Resultado de la Sexta Pregunta



Mejoraría mi ratio de morosidad.	88	31.3%
Aumentaría la calidad de mi cartera.	134	47.7%
Aumentaría mi número de clientes.	143	50.9%
Otros.	51	18.1%
Ninguna de las anteriores.	6	2.1%

Resultado de encuesta realizada a todo el personal de las agencias que tienen contacto directo con el público

Fuente: Financiera Proempresa

De los 70% de los trabajadores que indicaron que no existe una herramienta que los ayude con la gestión de sus clientes, estos mencionaron que al tenerlo podrían mejorar la calidad de sus carteras de clientes, el número de clientes y disminuir su ratio de morosidad; estos son indicadores críticos, que se realizan seguimiento, dentro de la empresa, además de la SBS.

4.1.2 Entrevista a Profundidad

Entrevistas a profundidad que se realizó a las personas más representativas de los departamentos de Gestión y Desarrollo de Productos Pasivos (Verónica Minchola), Productos de Créditos (David Ramirez) y Gestión y Control Estratégico (Daniel Ortiz).

Las entrevistas realizadas a la jefa de departamento de gestión y desarrollo de productos y al jefe del departamento de negocios, sobre las herramientas y métodos utilizados para la toma de decisiones como segmentación de mercado, determinar tasas de colocación y de fondeo,

entre otros; son limitados por métodos matemáticos e información sesgada por la subjetividad que obtienen del personal de campo, así mismo la carencia de herramientas que les permita realizar análisis con información adquirida, directamente de los clientes, ha tenido como consecuencia que acudan, en su mayoría de las veces, a la experiencia profesional que han obtenido en el tiempo que de trabajado en el rubro de las micro finanzas, limitando las opciones y diversidad de posibilidades en sus tomas de decisiones.

Además, al realizar una entrevista al jefe de departamentos de gestión y control estratégico sobre la rentabilidad de Financiera Proempresa y su sostenibilidad en el tiempo, mencionó que hay aspectos importantes que mejorar para asegurar un niveles de márgenes deseados por la empresa algunos de estos están relacionados directamente con los clientes, con la segmentación y la mejora de la calidad de la cartera de clientes. Así mismo indica la necesidad de mejorar el saldo de colocación de créditos, haciendo énfasis en los créditos de la microempresa a plazos no mayor a doce meses, esto último está relacionado, una vez más a la necesidad de herramientas y/o sistemas de fidelización de los clientes que apoyen a la retención de estos para la mejora de la rentabilidad y su sostenibilidad en el tiempo.

Primera Entrevista:

**Jefa de Departamento de Gestión y Desarrollo de Productos
(Verónica Minchola)**

1. ¿Cómo se realiza la Planificación de un producto pasivo?, desde su creación ¿Cuáles son los aspectos o puntos más importantes?

Primero.- Identificamos, según nuestra experiencia, el perfil del público objetivo.

Segundo.- Plantemos los tipos de productos pasivos que queremos ofrecer, además de los beneficios que traen cada uno de ellos (Ahorros, Plazo Fijo, CTS)

Tercero.- Analizamos a la competencia, de acuerdo a ello establecemos ofrecer nuestras tasas por encima del promedio que ofrece el mercado, para tener una postura competitiva.

Cuarto.- se realizan los volantes y campañas para impulsar los productos, aumentando las captaciones en monto, n° de clientes y n° de cuentas.

Los puntos más importantes en la planificación de los productos es establecer una tasa que represente una postura competitiva frente a los competidores y a su vez sea atractivo para los clientes.

2. ¿Cuál es la metodología a emplear para determinar una tasa de ahorros? ¿Por qué usan ese método y no otro?

La metodología utilizada para determinar nuestras tasas de ahorros es a través de un promedio aumentándole un porcentaje extra, esto se utiliza para tener una posición competitiva frente a los competidores.

Este método se utiliza por falta de información sobre el mercado, sin mencionar la que se puede obtener de la SBS; además no contamos con un sistema que integrado que nos ayude a estudiar a nuestros clientes.

3. ¿Cuál es la metodología a emplear para determinar si una tasa sube o baja? ¿Por qué usan ese método y no otro?

El principal método, a estudiar, es el comportamiento de los competidores, revisando como cambian sus tasas a través del tiempo.

4. ¿Se utiliza alguna herramienta que les ayude a gestionar y conocer mejor a sus clientes?

Actualmente no se cuenta con ninguna herramienta que permita realizar un estudio sobre el comportamiento de los clientes para que de esta forma poder realizar actividades de fidelización más precisas, nos apoyamos, únicamente, de la información que manejamos manualmente, sobre los números de cuentas, montos, fechas de inicio y fin por cliente y todo dato que se obtiene al abrir una cuenta de un producto pasivo.

5. ¿Existe alguna segmentación de clientes?, Si lo hubiera ¿Por qué esa segmentación y no otra? ¿Cómo se determinó este tipo de segmentación?

Actualmente segmentamos a nuestros mercados objetivos por los tipos de productos que ofrecemos, además siempre distinguimos los clientes urbanos y rurales, esto es porque claramente según nuestra experiencia, las personas rurales y urbanas tienen diferente visión en cuanto a realizar un negocio.

Por ejemplo las personas de las ciudades, realizan negocios de forma más fría (objetiva), buscando rentabilidad, en comparación las personas de la zona rurales priorizan la confianza (relaciones amicales, subjetividades) en los negocios.

Aunque no tenemos un método institucionalizado de tipo de segmentación, trabajamos con las antes mencionadas, ya que cada uno de estos productos trae un beneficio diferente a la empresa, como por ejemplo:

Ahorro simple: bajo costo

DPF: tiempo con mayor estabilidad de fondeo

CTS: tiempos largos y más seguro de fondeo

6. ¿La tasa de fondeo, se puede considerar alta, media o baja? ¿Por qué?

A pesar que se ha reducido, a comparación de cuando no se realizaban captaciones en la empresa, este sigue siendo alto si nos quisiéramos comparar con la competencia.

Segunda entrevista:

Jefe de Departamento de Productos de Negocios (David Ramirez)

1. ¿Cómo se realiza la planificación de un producto de créditos?, desde su creación ¿cuáles son los aspectos o puntos más importantes?

Para el desarrollo de nuevos productos se toma en consideración los siguientes pasos:

- Primero se identifica necesidades de financiamiento de clientes, para esto la retroalimentación de la fuerza de ventas es muy importante.
- Identificado una necesidad se procede a efectuar grupos focales para tomar conocimiento de características importantes del producto a implementar.
- Luego de contar con mayor información se efectúa el estudio de mercado a través de encuestas.
- Se procede a diseñar el producto que luego es revisado por riesgos (especificaciones técnicas).
- Con el estudio de mercado se procede a efectuar el impacto financiero.
- En paralelo marketing elabora el plan de mercadeo.
- Después del proceso anterior se procede a implementar en el sistema.

- Luego se procede a capacitar al personal.
- Se efectúa el lanzamiento de un piloto en agencias muy cercanas para realizar correcciones.
- Se realiza el lanzamiento masivo.

2. ¿Cuál es la metodología a emplear para determinar una tasa de créditos? ¿Por qué usan ese método y no otro?

La mejor metodología de implementación es a través de flujo de caja considerando el nivel de incremento de la cartera vencida, entre otros factores que influyen en la proyección de la demanda, costos variables y fijos.

3. ¿Cuál es la metodología a emplear para determinar si una tasa sube o baja? ¿Por qué usan ese método y no otro?

La metodología anterior a través de flujo de caja.

4. Financiera Proempresa ¿tienen un índice de morosidad baja o elevada?

El índice de morosidad es aceptable en el mercado de micro finanzas se maneja ratios de 5%.

5. ¿Cuánto es un ratio de morosidad aceptable para el mercado? ¿cree que se puede disminuir este ratio?

El ratio puede disminuir en tanto las colocaciones se incrementen o se haga una buena recuperación por el área legal.

6. ¿Se utiliza alguna herramienta que les ayude a gestionar y conocer mejor a sus clientes?

Se cuenta con sistemas que permiten efectuar seguimiento al cliente, pero no se cuenta con herramientas que permitan constante seguimiento de acuerdo a costumbres o comportamiento de uso de crédito de clientes.

7. ¿Existe alguna segmentación de clientes? ¿Por qué esa segmentación y no otra? ¿Cómo se determinó este tipo de segmentación?

Si existe segmentación de clientes, *premiun* único, *premiun*, recurrente y nuevos según la clasificación del sistema financiero y días de atraso, además de la antigüedad

Tercera entrevista:

Jefe de Departamento de Gestión y Control Estratégico (Daniel Ortiz)

1. ¿La rentabilidad de Financiera Proempresa se podría considerar alta, media o baja, según la inversión que se realiza?

Media, porque ROA de la financiera esta alrededor de 1 cuando el del sector es mayor.

2. ¿Qué aspectos están directamente relacionados a la rentabilidad de Financiera Proempresa?, puntos importantes para asegurar una rentabilidad mínima esperada

- El retorno de la cartera.
- El retorno de la cartera sobre la inversión.
- La rentabilidad sobre el patrimonio.

- La rentabilidad sobre los activos.
- El margen financiero bruto.

3. ¿Se podría mejorar la rentabilidad? ¿Por qué si o por qué no?

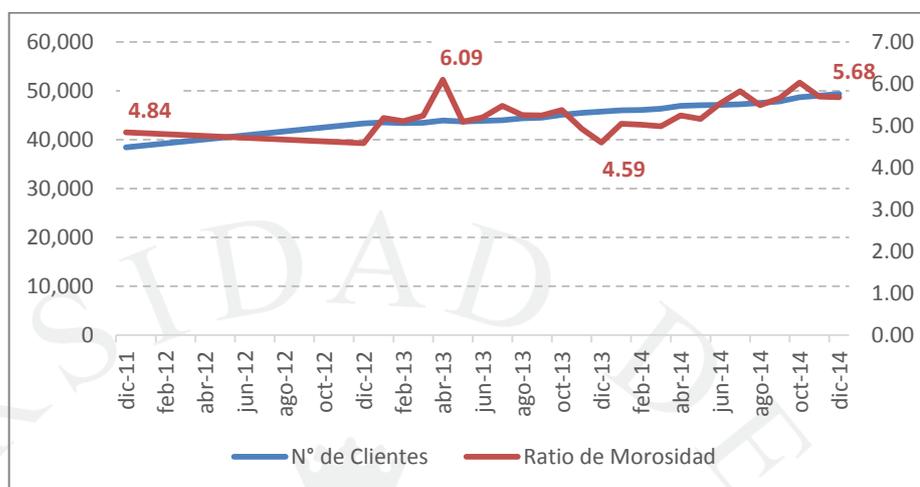
Si, Los ingresos se puede mejorar incrementando el saldo de colocaciones a créditos de la microempresa a plazos no mayor a 12 meses, esos créditos son los que tienen mejor retorno, relacionados a los productos de capital de trabajo. Por el lado de los costos, mejoraríamos disminuyendo la provisión por cuentas dudosas.



4.1.3 Ratios

Figura: 4.7

N° de clientes Vs Ratio de Morosidad



Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Como se observa en el gráfico N° de Clientes v.s. Ratio de Morosidad, si muy bien el número de clientes captados ha ido en una tendencia positiva, esto es debido a que el mayor porcentaje de la cartera son clientes que al inicio no estaban bancarizados, luego al conocer mayores alternativas suelen migrar a otras financieras y/o bancos, además el ratio de morosidad no ha cambiado mucho a pesar de este crecimiento, uno de los motivos de esto es que cuando el ejecutivo de negocios entrega u ofrece los productos de créditos, lo realiza sin conocer a fondo al cliente, como muy bien se puede observar en la pregunta 6 del cuestionario, el 47% de respuestas fueron aumento de la calidad de cartera y 31% respondió ratio de morosidad, si muy bien estos porcentajes no representan el mayor porcentaje de respuestas, sigue siendo una cantidad significativa.

Según el último estudio, realizado a la fecha, por parte del departamento de marketing, en junio del 2014, la tasa de deserción es de 12.44%, esta cifra es considerando nuevos clientes en el periodo evaluado.

Tabla: 4.1

Tabla de Índice de Deserción

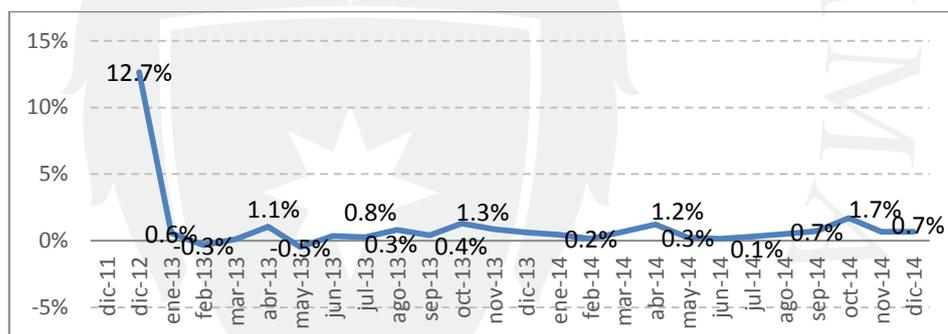
Índice de deserción de clientes con nuevos cliente	12.44%
Índice de retención de clientes con nuevos clientes	87.56%
Índice de deserción de clientes sin nuevos clientes	16.56%

Fuente: Financiera Proempresa

Así mismo, cuando no se consideran a los nuevos clientes, el índice de deserción aumenta a 16.56%. Esto puede explicar el lento crecimiento de la cartera de clientes durante todos estos años, donde incluso hay periodos de tiempo donde el crecimiento es negativo.

Figura: 4.8

Crecimiento de Clientes

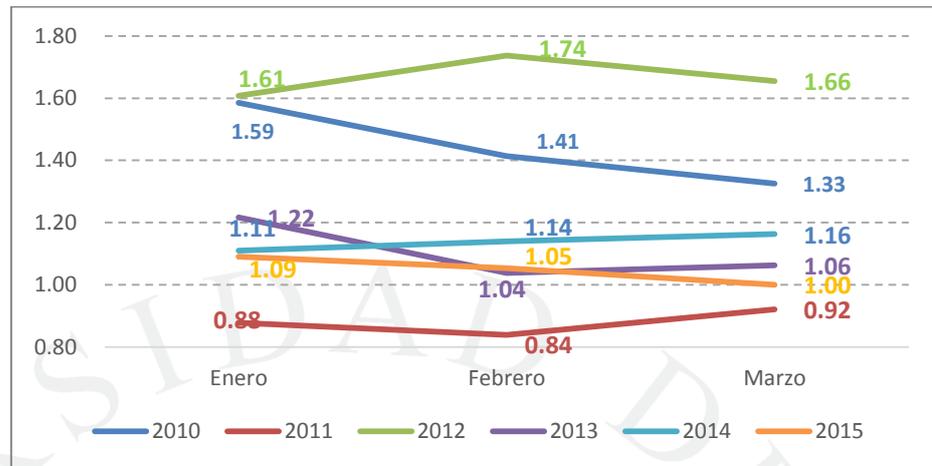


Fuente: Financiera Proempresa

Además, la dificultad del cumplimiento de las metas, siendo uno de los motivos la alta fuga de clientes, ha realizado que los ratios de rentabilidad se vea afectados, siendo uno de los motivos la falta de herramientas que proporcionen apoyo en la gestión de clientes y la planificación de los productos (monto de cartera objetivo, tasas, N° de clientes, etc.), como la aplicación de un CRM; a pesar que los montos de la cartera ha tenido una tendencia en alza, como se puede observar en los siguientes gráficos:

Figura: 4.9

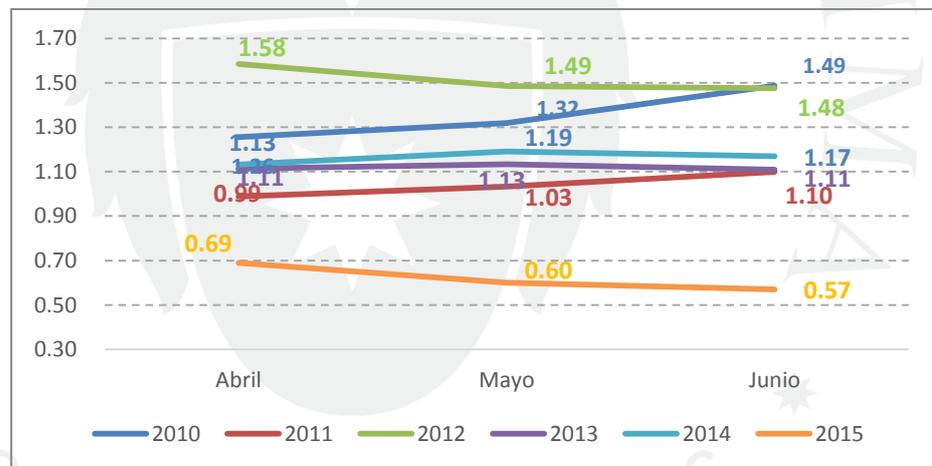
Variación del ROA, Enero - Marzo



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.10

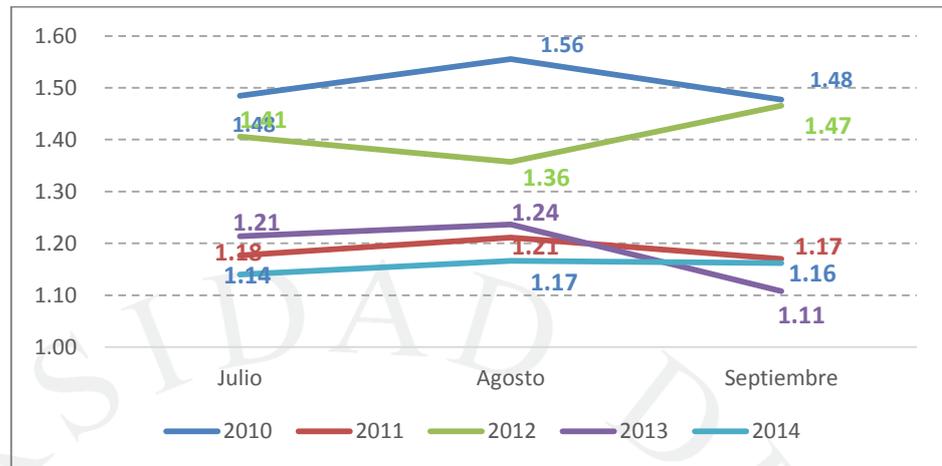
Variación del ROA, Abril - Junio



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.11

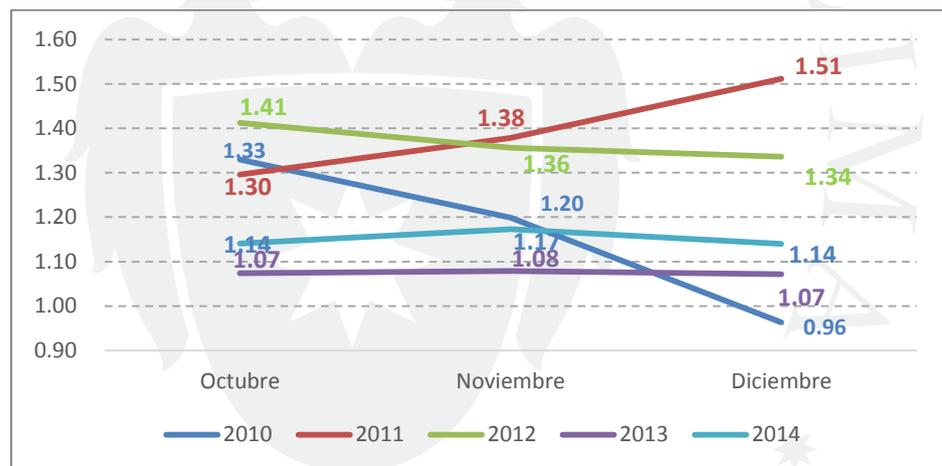
Variación del ROA, Julio – Septiembre



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.12

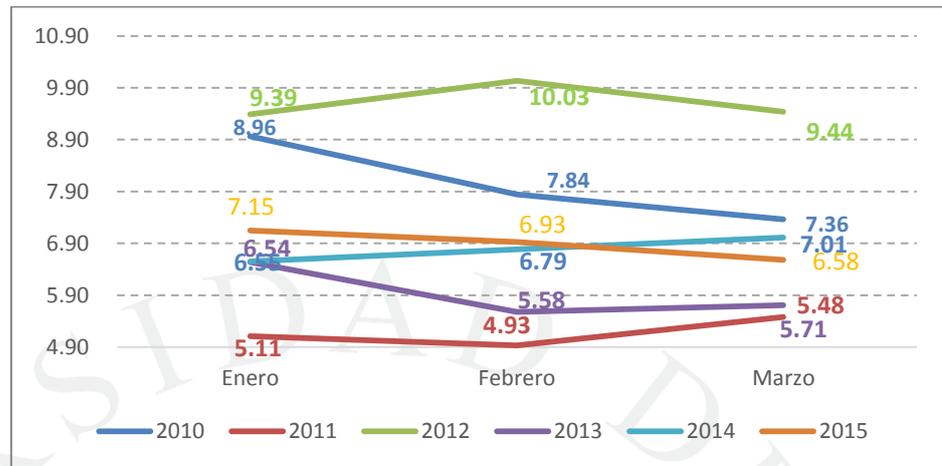
Variación del ROA, Octubre – Diciembre



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.13

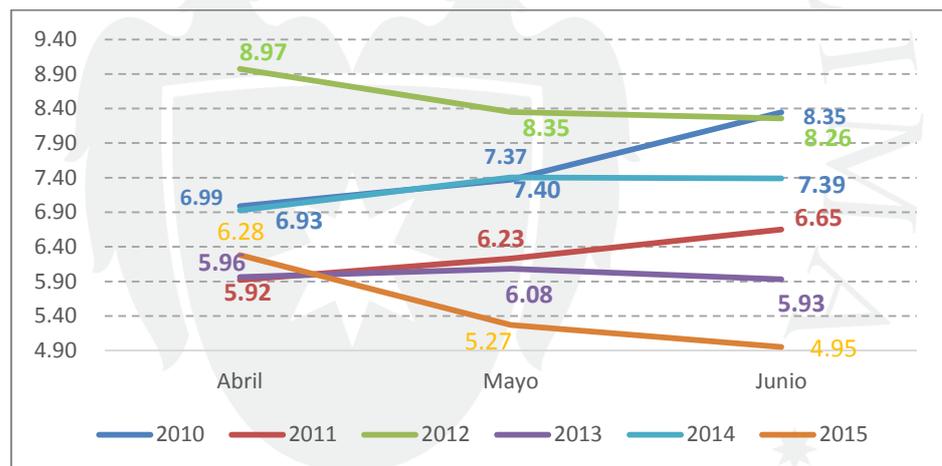
Variación del ROE, Enero – Marzo



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.14

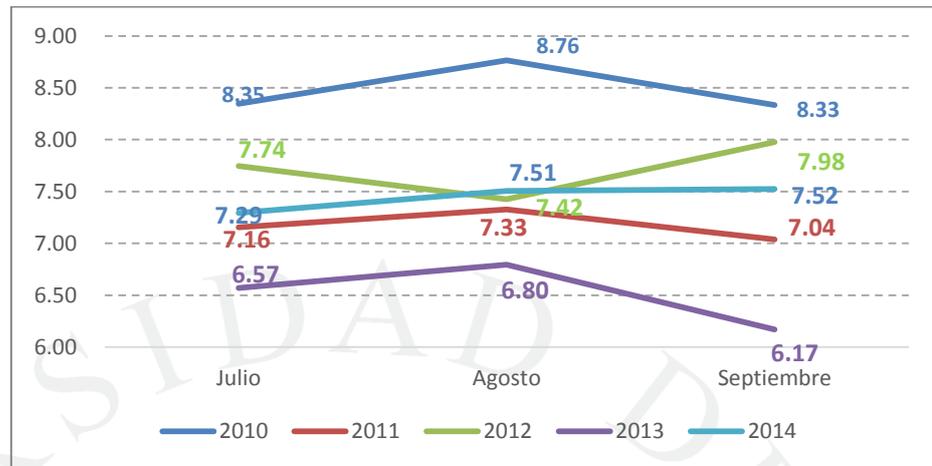
Variación del ROE, Abril – Junio



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.15

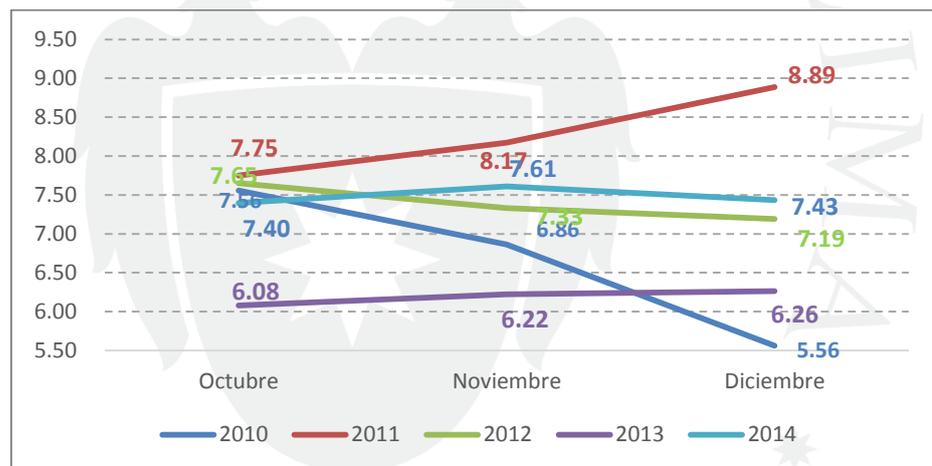
Variación del ROE, Julio – Septiembre



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.16

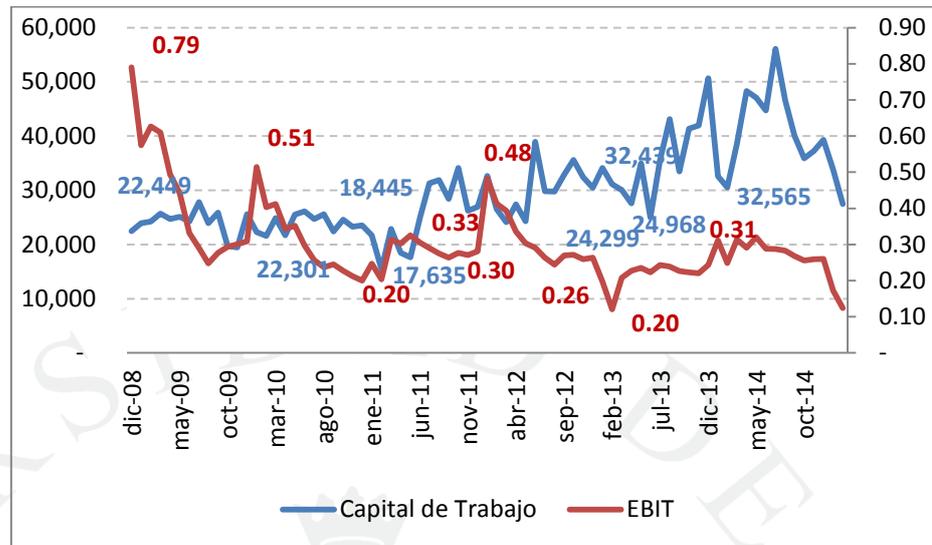
Variación del ROE, Octubre – Diciembre



Así mismo, como se muestra en el gráfico de “Capital de Trabajo vs EBIT”, el capital de trabajo se ha mantenido, en la mayoría de los meses, por encima de su promedio desde el periodo Enero 2010 hasta Febrero 2015; que es todo lo contrario en el comportamiento de EBIT (ingresos después de intereses e impuestos) este desde inicios del 2012 ha mantenido una tendencia a la baja con pequeñas recuperaciones, no significativas.

Figura: 4.17

Capital de Trabajo V.s. Ebit



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Por otro lado, a pesar que no se cuenta con una herramienta que les permita realizar un análisis con mayor profundidad sobre los clientes, Financiera Proempresa mantiene una segmentación basado por categoría de producto sesgando su visión del mercado; además al no contar con una estrategia de CRM y un sistemas de apoyo para el trabajo de información, les imposibilita crear nuevos segmentos de mercado y la realización de un planeamiento mensual de las inversión comerciales (Campañas, Eventos, Imagen institucional, Promoción), relacionado con el aumento y mantenimiento de la cartera de productos enfocado en los clientes, como se puede observar en el siguientes cuadro, donde se observa que las variaciones mensuales son altamente diferentes una de las otras:

Tabla: 4.2

Tabla de Variación Mensual de la Inversión Comercial

Años / Mes	Ene - Feb	Feb - Mar	Mar - Abr	Abr - Mayo	May - Jun	Jun - Jul	Jul - Ago	Ago - Sept	Sept - Oct	Oct - Nov	Nov - Dic
2009	0%	0%	0%	0%	0%	0%	45%	-14%	0%	0%	-35%
2010	257%	180%	-42%	31%	-22%	184%	85%	-37%	7%	64%	9%
2011	-22%	62%	-39%	68%	-62%	58%	-62%	38%	513%	41%	-55%
2012	0%	149%	-20%	-61%	12%	24%	-90%	1652%	-54%	50%	-18%
2013	478%	-64%	94%	38%	-34%	-14%	-46%	89%	41%	-32%	45%
2014	-43%	383%	11%	3%	-41%	27%	14%	63%	18%	41%	68%
2015	-47%	-36%	263%	-29%	-7%						

Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Tabla: 4.3

Tabla de Variación Mensual de las Colocaciones de Crédito

Años / Mes	Ene - Feb	Feb - Mar	Mar - Abr	Abr - Mayo	May - Jun	Jun - Jul	Jul - Ago	Ago - Sept	Sept - Oct	Oct - Nov	Nov - Dic
2009	1%	0%	-2%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	3%	3%
2010	0%	0%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	3%	4%	4%
2011	2%	1%	1%	2%	1%	1%	0%	2%	2%	3%	4%
2012	-1%	1%	0%	2%	3%	3%	2%	2%	3%	3%	2%
2013	1%	1%	1%	2%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%
2014	0%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
2015	0%	-1%	2%	0%	-1%						

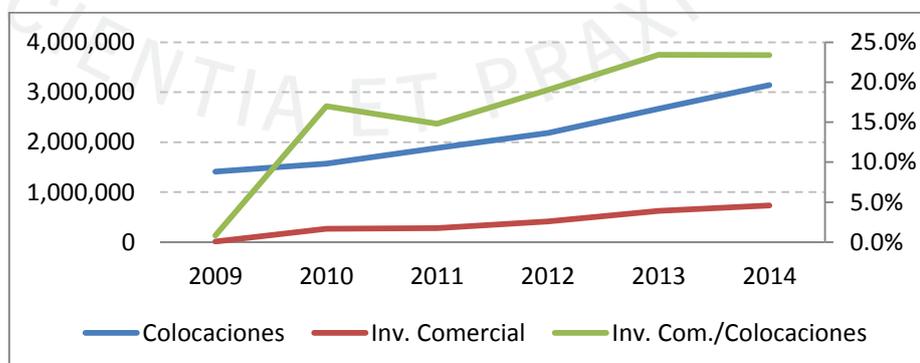
Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Así mismo, si muy bien no hay una planificación mensual, sobre las actividades comerciales; al hacer un análisis anual, se puede observar que el monto de estas ha aumentado, es decir, se observa un crecimiento constante en el de ratio de inversión con respecto a las colocaciones (se estaría cumpliendo el objetivo principal que es el aumento de la cartera de créditos)

Figura: 4.18

Relación Inv. Comercial – Colocaciones de Créditos



Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Tabla: 4.4**Variación Anual de Inversión en Marketing**

	Colocaciones	Inv. Comercial	Inv. Com./Colocaciones
2009	S/. 1,413,298	S/. 11,719	0.8%
2010	S/. 1,572,600	S/. 267,444	17.0%
2011	S/. 1,881,237	S/. 278,596	14.8%
2012	S/. 2,183,504	S/. 415,658	19.0%
2013	S/. 2,671,067	S/. 625,606	23.4%
2014	S/. 3,141,218	S/. 734,774	23.4%

Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Además al observar la variación de los montos invertidos, se puede observar que éste ha aumentado en todos los meses, en cada año. Así mismo la cartera de colocaciones aumenta cada año en todos los meses (desde el 2009 hasta la fecha, cada mes de forma independiente, uno del otro).

Tabla: 4.5**Tabla de Variación Mensual de la Inversión Comercial**

Años / Mes	Ene - Feb	Feb - Mar	Mar - Abr	Abr - Mayo	May - Jun	Jun - Jul	Jul - Ago	Ago - Sept	Sept - Oct	Oct - Nov	Nov - Dic
2009	0%	0%	0%	0%	0%	0%	45%	-14%	0%	0%	-35%
2010	257%	180%	-42%	31%	-22%	184%	85%	-37%	7%	64%	9%
2011	-22%	62%	-39%	68%	-62%	58%	-62%	38%	513%	41%	-55%
2012	0%	149%	-20%	-61%	12%	24%	-90%	1652%	-54%	50%	-18%
2013	478%	-64%	94%	38%	-34%	-14%	-46%	89%	41%	-32%	45%
2014	-43%	383%	11%	3%	-41%	27%	14%	63%	18%	41%	68%
2015	-47%	-36%	263%	-29%	-7%						

Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Tabla: 4.6**Tabla de Variación Mensual de las Colocaciones de Crédito**

Años / Mes	Ene - Feb	Feb - Mar	Mar - Abr	Abr - Mayo	May - Jun	Jun - Jul	Jul - Ago	Ago - Sept	Sept - Oct	Oct - Nov	Nov - Dic
2009	1%	0%	-2%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	3%	3%
2010	0%	0%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	3%	4%	4%
2011	2%	1%	1%	2%	1%	1%	0%	2%	2%	3%	4%
2012	-1%	1%	0%	2%	3%	3%	2%	2%	3%	3%	2%
2013	1%	1%	1%	2%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%
2014	0%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
2015	0%	-1%	2%	0%	-1%						

Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Como se mencionó antes, el objetivo de la inversión comercial no fue realizar una planificación de fidelización de los clientes, sino el impulso de los productos para el aumento de las cuentas; estas activaciones comerciales tiene un efecto de fidelizar a los clientes (un porcentaje mínimo).

4.2 Fuentes Secundarias

- **Equilibrium**

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2015, 28 de Septiembre) parte del análisis que realiza para otorgar una categoría al Banco Cencosud, menciona que en el primer semestre de 2015 el Banco aprueba su nuevo plan estratégico, el cual señala que espera cerrar el año con un crecimiento de 53%, en el parque de tarjetas, lo que le permitirá incrementar sus ingresos en 18%, para ello se ha apostado por un cambio en la visión de la estrategia comercial, la cual tiene como objetivo principal, el crecimiento en volumen para consolidar la rentabilidad de sus operaciones; para asegurar el éxito del objetivo se está repotenciando las campañas publicitarias (en medio tradicionales como a través de internet), se está lanzando, en Junio de 2015, un nuevo programa de fidelización de clientes, realizando una alianza con Bonus, esto es relevante dado el importante posicionamiento que posee la marca en el mercado. Esta campaña le ayudara al banco a identificar patrones de consumo de clientes, para segmentar y evaluar nuevas líneas de crédito.²⁶

- **5to Congreso de Créditos y Cobranza (Chile)**

Alejandro Herrera (2010) Gerente Comercial de Alta Dirección de Banco Chile, menciona en el 5to Congreso Nacional de Créditos y Cobranzas, en Chile la utilización de estrategias de retención y fidelización como principales puntos para desarrollar clientes rentables

26 Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., Informe de Clasificación Banco Cencosud S.A.

y fieles. Así mismo propone cinco puntos clave para una exitosa gestión de clientes, en búsqueda de una mejor rentabilidad, estas son²⁷:

- Segmentación y Conocimiento del Cliente.
 - Propuestas de Valor Diferenciadas.
 - Fidelización de Clientes.
 - Calidad de Servicio.
 - Retención de Clientes.
- **Caso BarclaycardFreedom**

Philippe David (2011, 15 de Junio) CEO de Welcome Real-Time, menciona, en Techweek.es en un artículo de Fidelización Estratégica de la Banca Minorista, que la ausencia de un servicio diferenciado que de mayor valor añadido, hace que los clientes no se encuentren completamente satisfechos, originando la desconfianza y el desinterés en permanecer con el banco. Cuando se aplican programas de fidelización y retención, mejora la experiencia de los clientes que conlleva a un incremento de la lealtad y esto otorga beneficios tangibles para la entidad bancaria. Así mismo que un informe de la consultora McKinsey, indica que los clientes fieles generan entre un 30 y un 70% más valor para los bancos que los clientes ordinarios durante toda su relación con la institución bancaria. El mismo informe indica que los clientes bancarios fieles compran más productos e incluso están dispuestos a tolerar mayores gastos bancarios; además, continuarán con el mismo banco siempre y cuando éste fomente una relación de calidad y les asegure un buen retorno de inversión a largo plazo.²⁸

Philippe menciona el caso de éxito del Programa de fidelización de BarclaycardFreedom, donde se lanzó un programa de fidelización, para un aproximado de ocho millones de titulares de tarjetas y 20,000.00 comerciantes. El programa llamado Freedom era sobre el reembolso en efectivo de un porcentaje de la compra, en solo 12 meses, Barclaycard

²⁷ Herrera A. expone sobre la necesidad de enfocarse en la fidelización de los clientes, en la actualidad.

²⁸ Philippe D. artículo sobre la fidelización como estrategia, en la banca minorista.

registro que los titulares de tarjetas gastaron 14% más que los no titulares Barclaycard. Shell, uno de los comercios participantes en el programa, registró un incremento del 15% en su facturación atribuible a los titulares de las tarjetas Barclaycard en comparación con otros titulares.

- **Banco de Crédito del Perú (BCP)**

Así mismo, el Banco de Crédito del Perú (BCP) ha estado aplicando estrategias de fidelización y retención, para crear relaciones a largo plazo con sus clientes, los cuatro principales puntos, que se sostiene este enfoque son:

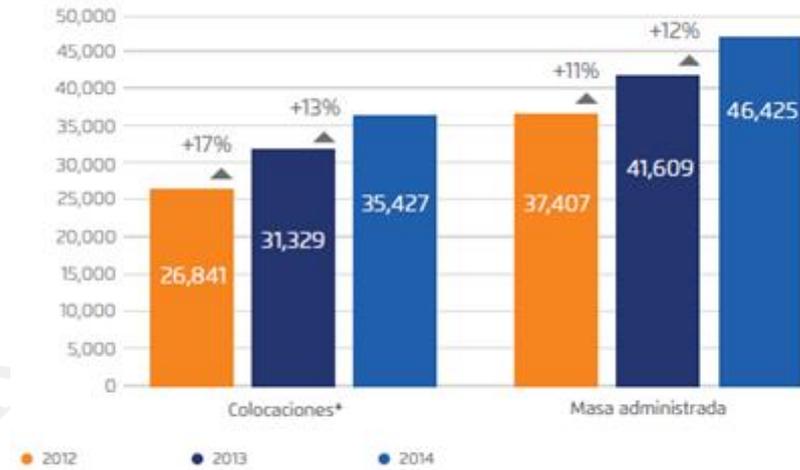
- Diseño de productos según las necesidades de los segmentos a los que se dirige.
- Ofrecer la mejor red de distribución, para brindar un alto nivel de conveniencia.
- Respaldar las decisiones con inteligencia comercial.
- Establecer precios en función al riesgo.

Aplicando estas estrategias de fidelización ha logrado aumentar la participación de la banca minorista en el portafolio de colocaciones (46.8%) y el de la masa administrada (61.3% depósitos y fondos mutuos), además la utilidad neta fue de S/. 946 millones de soles, siendo un crecimiento de 19% con respecto al año anterior, representando, aproximadamente el 46% de las utilidades de total del banco.

Figura: 4.19

Colocaciones de la Banca Minorista del BCP 2012 - 2014

*Colocaciones y masa administrada¹
(S/. millones)*



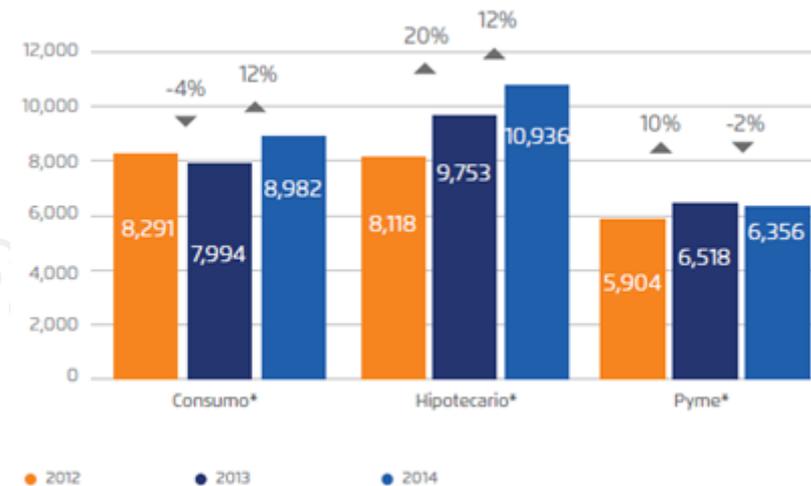
¹ Saldos promedios de diciembre. Las colocaciones no incluyen colocaciones indirectas. Solo se trata de colocaciones y masa administrada del BCP Perú y directamente gestionadas por la Banca Minorista.
^{*} Excluye Edyficar y Mibanco.
 Fuente: BCP – Gerencia Central de Planeamiento y Finanzas.

Fuente: Memoria Anual del BCP 2014

Figura: 4.20

Colocaciones de Diciembre 2012 - 2014

*Colocaciones²
(S/. millones)*



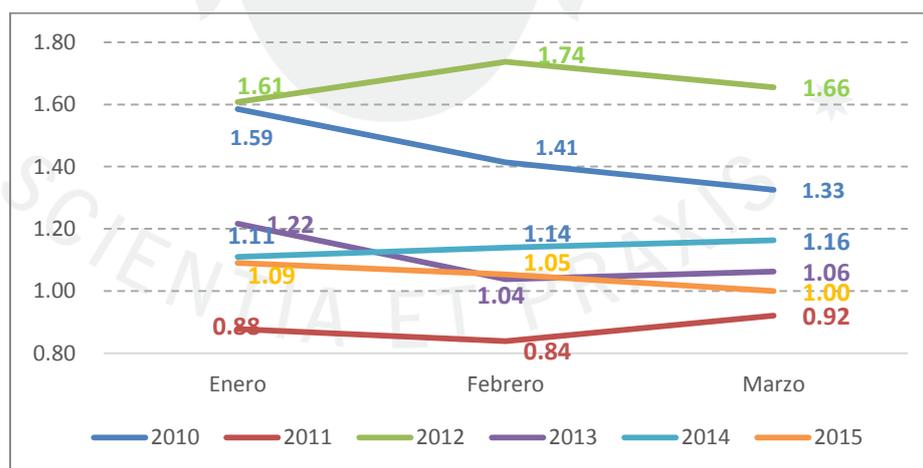
Fuente: BCP – Gerencia Central de Planeamiento y Finanzas.

Fuente: Memoria Anual del BCP 2014

4.3 Contrastación de Hipótesis

Financiera Proempresa realiza los cambios de tasas que se realizan según el comportamiento de otras financieras, Edpymes, Cajas y Bancos (competencia), para presentar una postura competitiva; además formula la planificación y creación de los productos de colocación y de captación sesgada a la experiencia del personal y la retroalimentación que obtienen de los vendedores o encargados de realizar las colocaciones de créditos, como lo mencionan en la encuesta de profundidad a la Jefa de Gestión y Desarrollo de Productos Pasivos y el Jefe de Productos de Negocios, dejando de lado la información, histórica que se obtiene de los clientes en el momento que se apertura cuentas, se accede a créditos, entre otros; ya que no se cuenta con sistemas de inteligencia comercial. Esto impacta directamente en los indicadores de rentabilidad, donde la Rentabilidad sobre los Activos (ROA) no puede recuperar los indicadores que obtuvieron en el 2010 y 2011, además la Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE), donde en el 2012 desciende cada mes, a pesar que fue el año con el indicador más alto que se obtuvo.

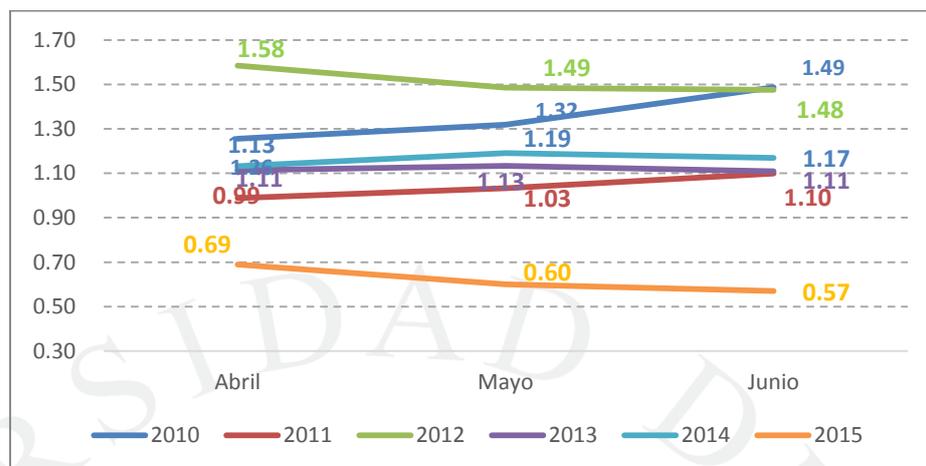
Figura: 4.9
Variación del ROA, Enero - Marzo



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.10

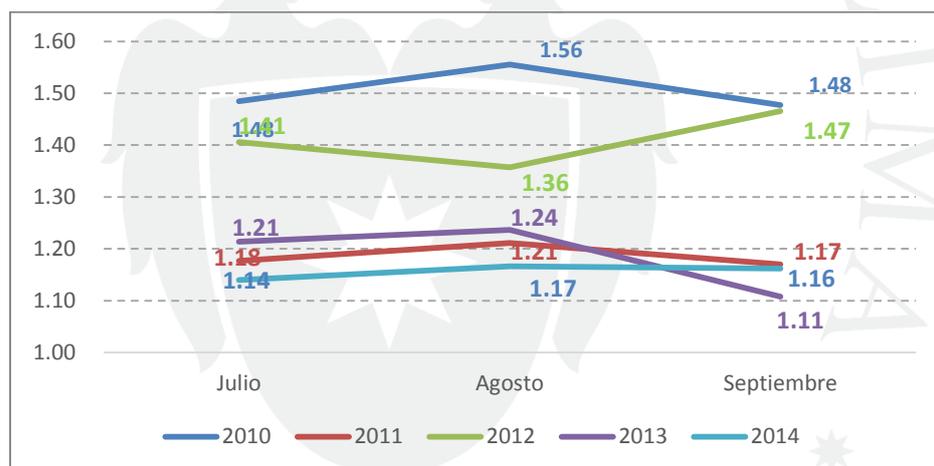
Variación del ROA, Abril – Junio



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.11

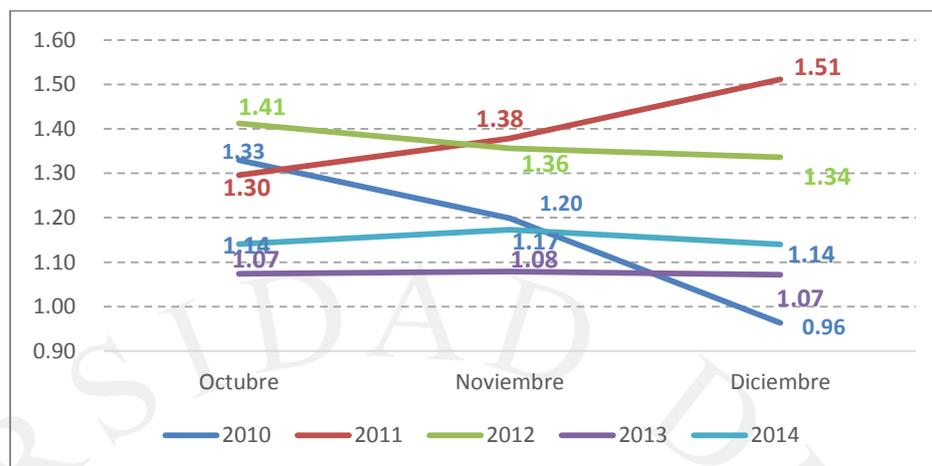
Variación del ROA, Julio – Septiembre



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.12

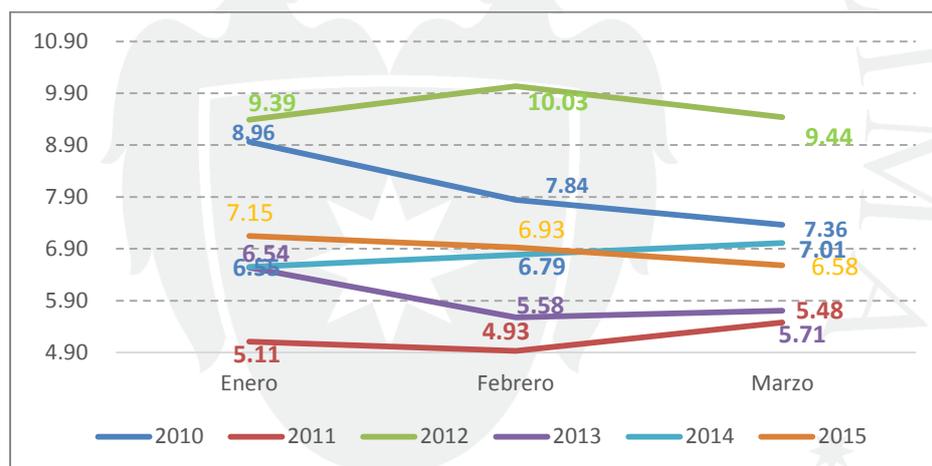
Variación del ROA, Octubre – Diciembre



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.13

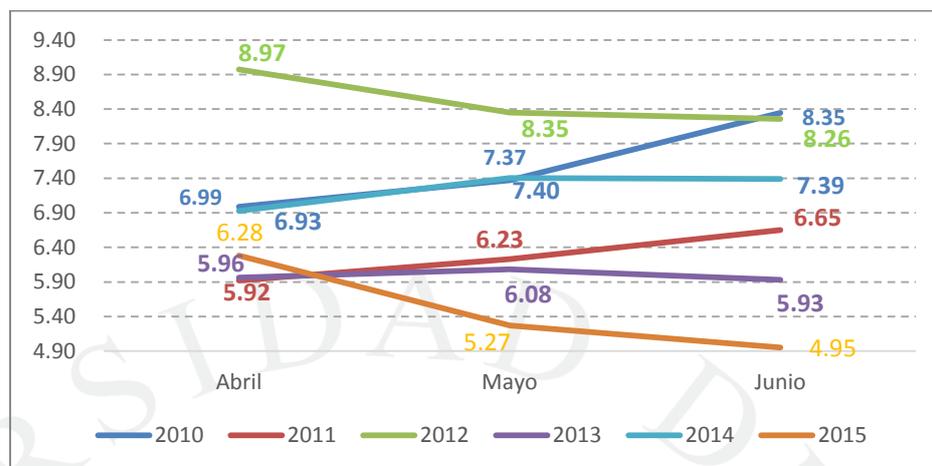
Variación del ROE, Enero – Marzo



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.14

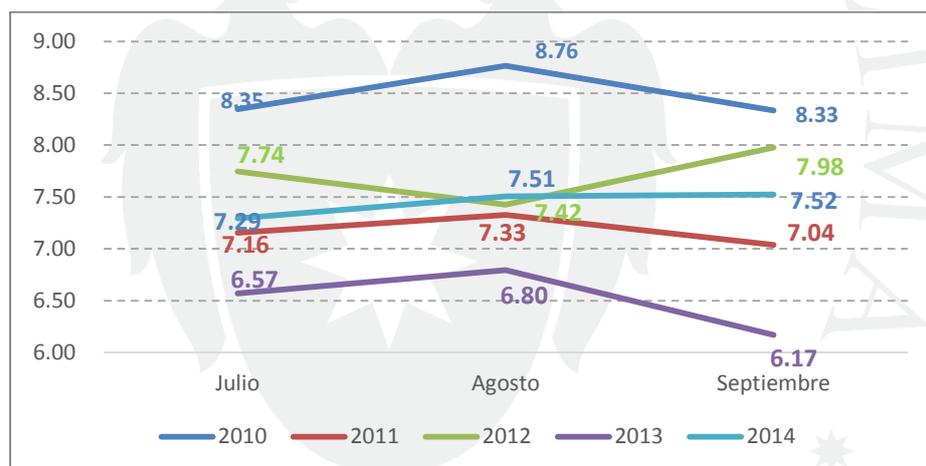
Variación del ROE, Abril – Junio



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.15

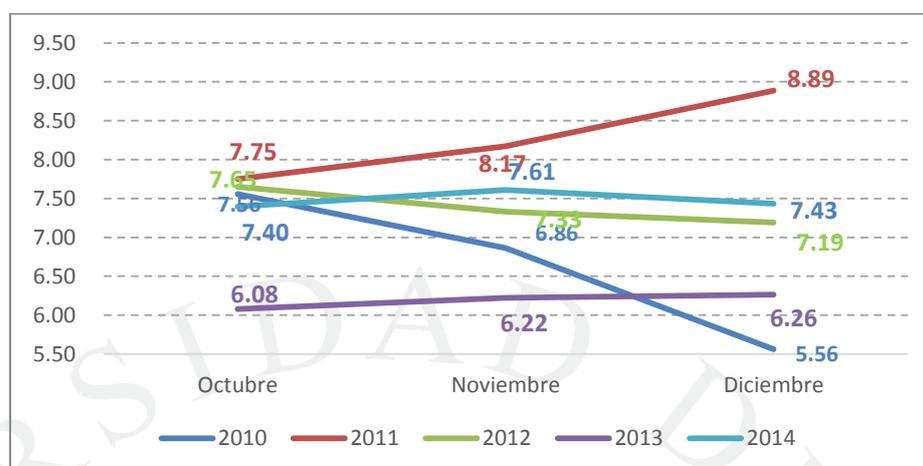
Variación del ROE, Julio – Septiembre



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.16

Variación del ROE, Octubre – Diciembre



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Por otro lado, a pesar que la empresa no cuenta con herramientas que le permita realizar una planificación comercial enfocada a los clientes, con relación al aumento y mantenimiento de cartera (número de clientes y monto) como se puede observar en el siguientes cuadro, donde se muestran altas variaciones mensuales de la inversión comercial sin tener variaciones significativas en las colocaciones:

Tabla: 4.5

Tabla de Variación Mensual de la Inversión Comercial

Años / Mes	Ene - Feb	Feb - Mar	Mar - Abr	Abr - Mayo	May - Jun	Jun - Jul	Jul - Ago	Ago - Sept	Sept - Oct	Oct - Nov	Nov - Dic
2009	0%	0%	0%	0%	0%	0%	45%	-14%	0%	0%	-35%
2010	257%	180%	-42%	31%	-22%	184%	85%	-37%	7%	64%	9%
2011	-22%	62%	-39%	68%	-62%	58%	-62%	38%	513%	41%	-55%
2012	0%	149%	-20%	-61%	12%	24%	-90%	1652%	-54%	50%	-18%
2013	478%	-64%	94%	38%	-34%	-14%	-46%	89%	41%	-32%	45%
2014	-43%	383%	11%	3%	-41%	27%	14%	63%	18%	41%	68%
2015	-47%	-36%	263%	-29%	-7%						

Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Tabla: 4.6

Tabla de Variación Mensual de las Colocaciones de Crédito

Años / Mes	Ene - Feb	Feb - Mar	Mar - Abr	Abr - Mayo	May - Jun	Jun - Jul	Jul - Ago	Ago - Sept	Sept - Oct	Oct - Nov	Nov - Dic
2009	1%	0%	-2%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	3%	3%
2010	0%	0%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	3%	4%	4%
2011	2%	1%	1%	2%	1%	1%	0%	2%	2%	3%	4%
2012	-1%	1%	0%	2%	3%	3%	2%	2%	3%	3%	2%
2013	1%	1%	1%	2%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%
2014	0%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
2015	0%	-1%	2%	0%	-1%						

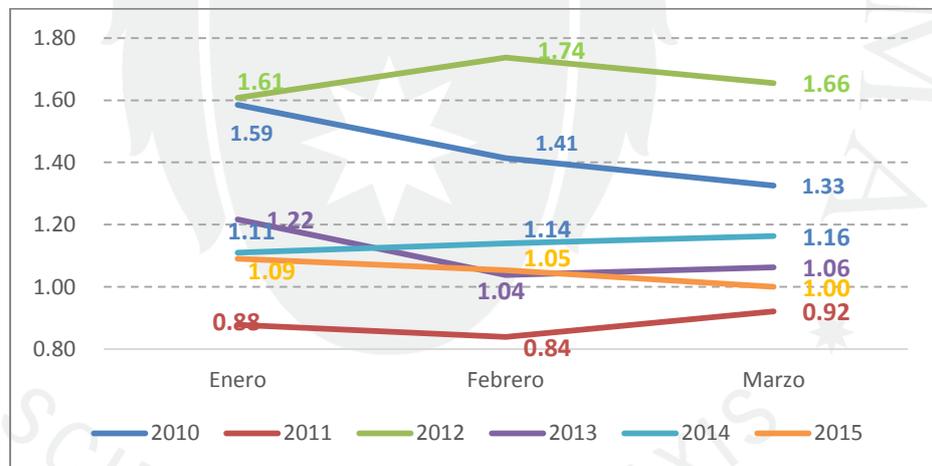
Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Así mismo, si muy bien no hay una planificación de cada mes, sobre las actividades comerciales, al hacer un análisis anual el monto de estas han ido aumentando, esto quiere decir que se observa que mientras, Financiera Proempresa, aumenta el porcentaje de ratio de inversión con respecto a las colocaciones, se estaría cumpliendo el objetivo principal que es el aumento de la cartera de créditos.

Figura: 4.9

Variación del ROA, Enero - Marzo



Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Tabla: 4.4**Tabla de Variación Anual de Inversión en Marketing**

	Colocaciones	Inv. Comercial	Inv. Com./Colocaciones
2009	S/. 1,413,298	S/. 11,719	0.8%
2010	S/. 1,572,600	S/. 267,444	17.0%
2011	S/. 1,881,237	S/. 278,596	14.8%
2012	S/. 2,183,504	S/. 415,658	19.0%
2013	S/. 2,671,067	S/. 625,606	23.4%
2014	S/. 3,141,218	S/. 734,774	23.4%

Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Además al observar la variación de los montos invertidos, se puede observar que este ha tenido un comportamiento creciente todos los meses, en cada año, sin tener en cuenta excepciones. Así mismo la cartera de colocaciones aumenta cada año en todos los meses (desde el 2009, cada mes de forma independiente, uno del otro).

Tabla: 4.7**Tabla de Variación Anual de cada Mes de la Inversión Comercial**

Año / Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009 - 2010	51%	439%	1409%	781%	1052%	801%	2458%	3160%	2304%	2480%	4144%	6975%
2010 - 2011	1300%	205%	76%	84%	137%	14%	-37%	-87%	-71%	63%	40%	-42%
2011 - 2012	-100%	108%	221%	320%	-2%	192%	129%	-40%	658%	-44%	-40%	9%
2012 - 2013		180%	-60%	-3%	240%	100%	40%	651%	-19%	150%	14%	101%
2013 - 2014	5%	-90%	40%	-19%	-40%	-46%	-20%	69%	47%	22%	154%	193%
2014 - 2014	198%	177%	-63%	21%	-16%	32%						

Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

Tabla: 4.8**Tabla de Variación Anual Mensual de la cartera de Colocaciones de**

Año / Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009 - 2010	5%	4%	4%	7%	8%	11%	13%	13%	14%	18%	19%	20%
2010 - 2011	19%	21%	22%	22%	23%	21%	20%	19%	20%	18%	16%	16%
2011 - 2012	15%	12%	12%	12%	12%	14%	16%	18%	19%	21%	21%	19%
2012 - 2013		24%	24%	24%	24%	22%	21%	22%	22%	21%	21%	22%
2013 - 2014	23%	22%	23%	23%	22%	20%	18%	17%	15%	13%	11%	9%
2014 - 2014	9%	8%	6%	7%	6%	5%						

Elaboración Propia

Fuente: Financiera Proempresa

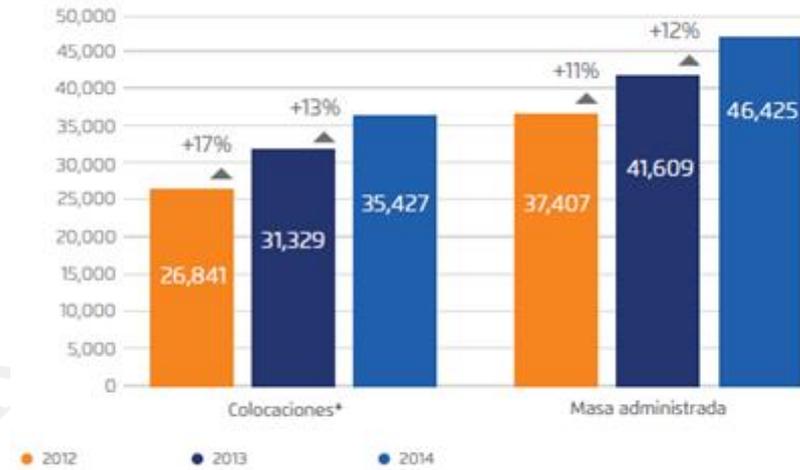
Como se mencionó antes, el objetivo de las actividades comerciales de Financiera Proempresa no es realizar una planificación de fidelización de los clientes, sino el impulso de los productos para el aumento de las cuentas; estas activaciones comerciales tiene un efecto de fidelizar a los clientes (un porcentaje mínimo), entonces como se planteó en la Hipótesis General, si Financiera Proempresa tomase en cuenta la estrategia de CRM con el objetivo de generar mayor clientes fidelizados se podría realizar un planeamiento con mayor precisión, en cuanto a la gestión de captaciones y colocaciones, debido que no se ha considerado aspectos del marco teórico, no se puede definir exitosamente la relación de ello.

El BCP, ha estado aplicando estrategias de fidelización y retención como parte de sus objetivos principales, para aumentar los indicadores sus productos de colocaciones de banca minorista y masa administrativa (depósitos y fondos mutuos), como se puede observar:

Figura: 4.19

Colocaciones de la Banca Minorista del BCP 2012 - 2014

*Colocaciones y masa administrada¹
(S/. millones)*



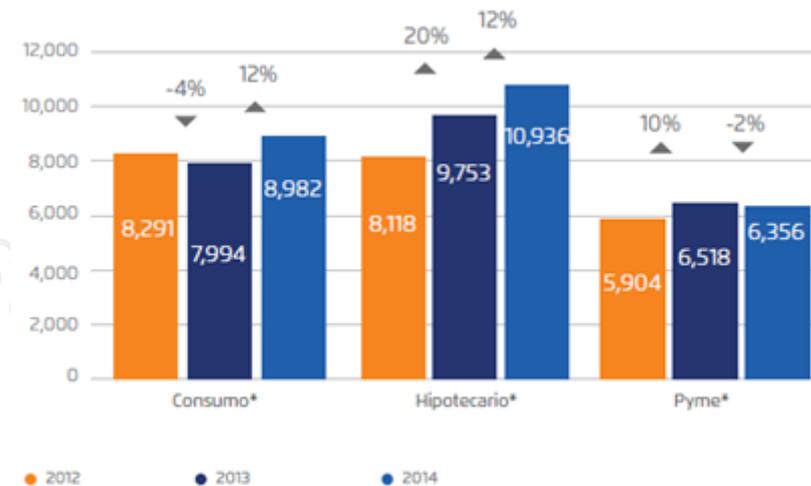
¹ Saldos promedios de diciembre. Las colocaciones no incluyen colocaciones indirectas. Solo se trata de colocaciones y masa administrada del BCP Perú y directamente gestionadas por la Banca Minorista.
² Excluye Edyficar y Mibanco.
 Fuente: BCP – Gerencia Central de Planeamiento y Finanzas.

Fuente: Memoria Anual del BCP 2014

Figura: 4.20

Colocaciones de Diciembre 2012 - 2014

*Colocaciones²
(S/. millones)*



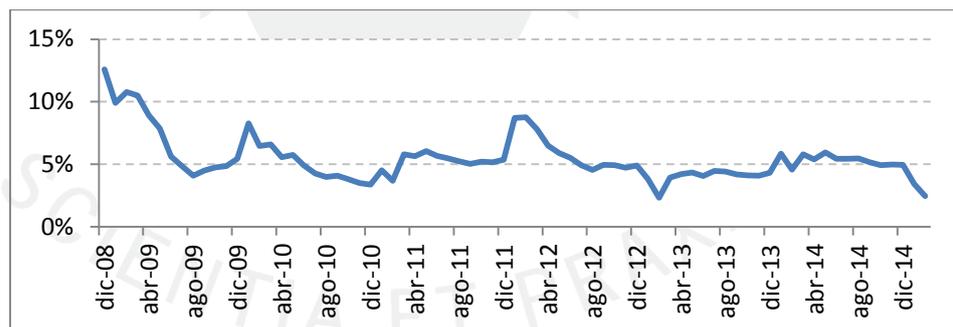
Fuente: BCP – Gerencia Central de Planeamiento y Finanzas.

Fuente: Memoria Anual del BCP 2014

Además, en el caso de BarclaycardFreedom, se lanzó un programa de fidelización, para un aproximado de ocho millones de titulares de tarjetas y 20,000.00 comerciantes, con 12 meses de haber lanzado dicha estrategia, Barclaycard registro que los titulares de tarjetas gastaron 14% más que los no titulares Barclaycard. Shell, uno de los comercios participantes en el programa, registró un incremento del 15% en su facturación atribuible a los titulares de las tarjetas Barclaycard en comparación con otros titulares.

Como se menciona en la **primera sub hipótesis**, planteada al inicio de la investigación, donde se afirma que hay una relación significativa entre el servicio que se le da a los clientes y la rentabilidad de la empresa de Financiera Proempresa, como se observa la rentabilidad de la financiera, gozaba un alto margen neto por colocación de microcréditos, sin aplicar estrategias de fidelización y/o gestión de clientes, además de herramientas que apoyan al análisis del comportamiento y preferencia de los clientes, debido a ello la rentabilidad y la capacidad de generar negocio se va deteriorando, cada vez teniendo un menor margen neto, además de tener un bajo crecimiento de cartera de clientes

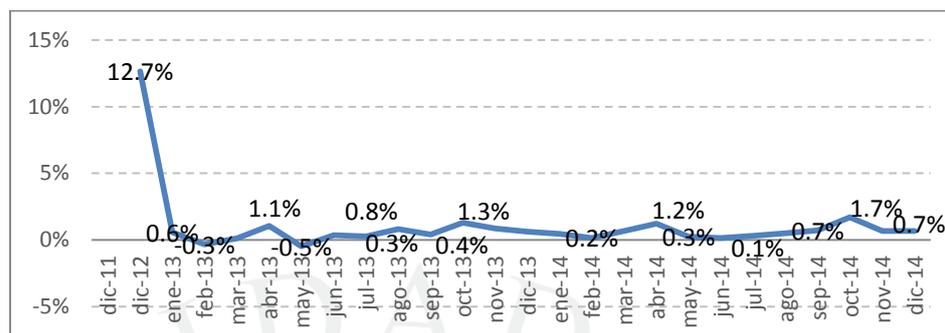
Figura: 4.21
Margen Neto



Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.8

Crecimiento de Clientes



Fuente: Financiera Proempresa

Philippe David (2011, 15 de Junio) CEO de Welcome Real-Time, menciona que sin el valor añadido, los clientes no se encontrarán completamente satisfechos, esto provocará el desinterés de permanecer en la entidad financiera, haciendo que la empresa tenga que aumentar su inversión en la captación de nuevos clientes y en la recuperación de los antes captados.

Así mismo, en el 5to Congreso Nacional de Créditos y Cobranzas, en Chile, Alejandro Herrera, Gerente Comercial de Banco Chile, mencionó a la Calidad de Servicio como uno de los puntos clave para generar clientes claves. “un cliente insatisfecho transmite su mala experiencia, a lo menos, al doble de personas que lo haría si la situación fuera opuesta.”²⁹

Como se menciona en la **segunda Sub Hipótesis** planteada, en el capítulo uno, La falta de un sistema de fidelización, dificulta el cumplimiento de los objetivos mensuales, ya que no existe una administración de los clientes. Esto se puede observar en el lento crecimiento de cada mes y la poca eficiencia en bajar el índice de morosidad, a pesar que cada vez aumentan la cartera de colocaciones y esto se puede observar en los resultados de cada periodo.

²⁹ Herrera A. expone sobre la necesidad de enfocarse en la fidelización de los clientes, en la actualidad.

Como se observa en el cuestionario realizado a los trabajadores de las agencias, se obtuvieron las siguientes respuestas, ¿Qué tan importante cree usted, es la información que obtienes de los clientes? Más del 60% de los encuestados respondió con el nivel 5, siendo este el nivel de mayor importancia. ¿Cuál es el nivel de dificultad para el cumplimiento de las metas? El 32.3% respondió “dificiles” o “muy difícil”. Si muy bien este no representa la mayor parte de los trabajadores, sigue siendo un resultado con indicador alto. ¿Qué tipo de información, sobre los clientes en general, le gustaría conocer para realizar una mejor gestión de fidelización? El 40.6% de los que respondieron la pregunta, colocaron Segmentar a los Clientes y el 48.8% Producto más Solicitado por el Cliente. ¿Cómo, un sistema de fidelización, lo ayudaría en su trabajo? De los que respondieron esta pregunta, más del 50% marcaron la opción Mejoraría mi Ratio de Morosidad, Aumentar número de Clientes.

Al observar las respuestas de estas preguntas, se observa que existe la ausencia de una estrategia enfocada en la relación con los clientes y el manejo de la información para la fidelización de estos (CRM) que apoyen a los trabajadores en la gestión de los clientes, mejorando los objetivos con los que los evalúan y se evitaría la alta tasa de deserción de clientes y el incremento constante del ratio de morosidad.

Tabla: 4.1

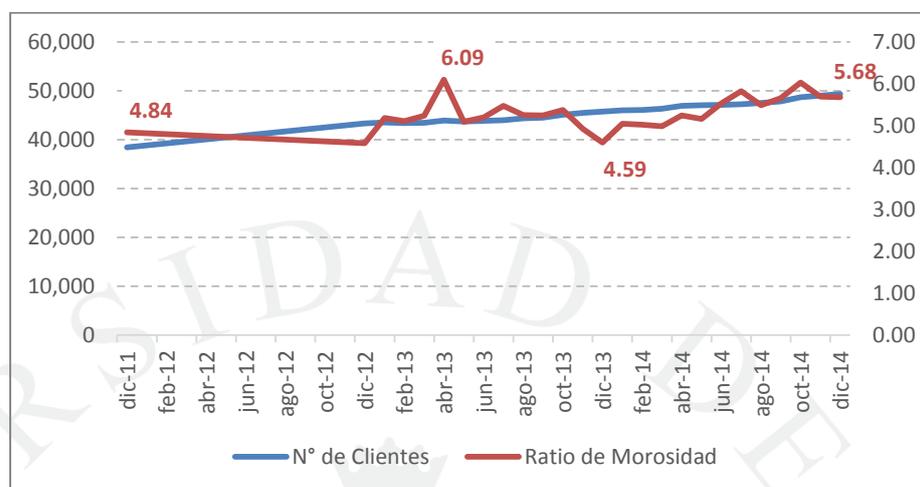
Tabla de Índice de Deserción

Índice de deserción de clientes con nuevos cliente	12.44%
Índice de retención de clientes con nuevos clientes	87.56%
Índice de deserción de clientes sin nuevos clientes	16.56%

Fuente: Financiera Proempresa

Figura: 4.7

N° de clientes Vs Ratio de Morosidad



Elaboración Propia
Fuente: Financiera Proempresa

Como se observa en el gráfico N° de Clientes Vs Ratio de Morosidad, si muy bien el número de clientes captados ha ido en una tendencia positiva, el ratio de morosidad a aumentado significativamente, siendo este uno de los motivos que demuestra la necesidad de tener un sistema de información que facilite un análisis con mayor profundidad sobre los clientes y los diferentes segmentos, para la realización de colocaciones que aseguren una rentabilidad adecuada y a su vez de forma responsable.

Equilibrium Clasificadora de Riego S.A. resalta la utilización de un sistema de información que adquirirá el Banco Cencosud a través de la alianza con Bonus, para el soporte de sus campañas de fidelización, segmentación y evaluación de nuevas líneas de crédito, como parte de su estrategia comercial y el nuevo enfoque que se le está dando a los objetivos estratégicos del bancos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- **Conclusión 1.-** Para realizar una planificación que se asemeje a la realidad, parte de la información debe de estar relacionada a clientes que puedan asegurar un porcentaje de posibles recompras; así mismo la estrategia a aplicar, más importante para ello, es el CRM; ya que a través de buenas relaciones con los clientes y el manejo de información permite la creación de herramientas para la fidelización (como tarjetas de puntos, promociones exclusivas, entre otros.), de esta forma la planificación de las captaciones y colocaciones orientada a los clientes. tendrán como resultado una mayor rentabilidad.
- **Conclusión 2.-** La aplicación de teorías basadas en la fidelización y retención de clientes, permite una planeación sostenible, ya que está orientado en los clientes y el mercado objetivo. Esto mejora la eficiencia en la utilización de los recursos y tomas de decisiones con mayor precisión, como consecuencia se obtendría tasas con el nivel de competencia dependiendo de la necesidad de la financiera.
- **Conclusión 3. -** Financiera Proempresa está teniendo un problema en la retención de sus clientes, motivo por el cual realiza esfuerzos extras, en el cumplimiento de sus metas por cartera lo que conlleva a aumentar su inversión en actividades comerciales sin llegar a un ciclo de estabilidad.
- **Conclusión 4. -** Es necesario enfocar las campañas comerciales, con diferentes herramientas, según las necesidad de los mercados que se están abordando, ya que en la actualidad, la falta de métodos, sistema u otro tipo de apoyo dificulta obtener resultados comerciales

positivos, así mismo estas activaciones relacionadas al impulso comercial, realizadas con objetivos las metas de nuevos clientes y colocaciones, además de las captaciones, tienen un deficiente crecimiento.

- **Conclusión 5.-** Como lo mencionan los trabajadores, a través de las encuestas realizadas, si tuviesen alguna herramienta que los ayude a gestionar y/o conocer mejor al Mercado, podrían aumentar la calidad de sus carteras de clientes, mejorar el ratio de morosidad, aumentar sus número de clientes, ya que podrían tener una mejor retroalimentación, sobre las necesidades y preferencias de sus mercados objetivos. Así mismo es necesario que la empresa atraiga y/o retenga cuentas de créditos de largo plazo, para mejorar sus ingresos y tener mejor sostenibilidad financiera. Además si muy bien Financiera Proempresa ha aumentado sus montos de colocaciones y captaciones, cada año, estos no cuentan con respaldo de un CRM y un programa de fidelización.
- **Conclusión 6. -** Al no contar con un cartera de clientes estables no se puede crear una ventaja competitiva frente a los competidores; como consecuencia, la financiera retrocederá en sus indicadores financiero y comerciales; además de perder competitividad frente a otros participantes en el mercado.

5.2 Recomendaciones

- **Recomendación 1.-** Implementación de un CRM que permita transmitir la información de los clientes a través de toda la organización.
- **Recomendación 2.-** Implementar un área y/o departamento especializado en el soporte de Venta, esta contara con la información de todos los productos y servicios de la Financiera, conocimiento de

las agencias y toda información que le será útil al cliente para tomar una decisión.

- que le permita mejorar la segmentación de los clientes con el objetivo de generar negocios con mayor rentabilidad y aplicar estrategias diferenciadoras en cada uno de ellos.
- **Recomendación 3.** - Implementación de un CRM Operativo a través de cubos de información sobre los clientes actuales, donde se contengan los tipos de productos que han adquirido, los montos de cada uno de ellos, historial de pagos o depósitos, el mes o periodo en que se han obtenido, entre otro tipo de datos; esto con el fin de estructurar productos a medida de los clientes según sus necesidades y comportamiento, añadiendo valor para la empresa.
- **Recomendación 4.** - Implementación de un CRM Colaborativo donde se pueda aumentar la interacción con los clientes facilitando el contacto, buscando diferentes canales y herramientas de comunicación como correos electrónicos, redes sociales, mensajes de texto, entre otros; con el fin de mantener un posicionamiento en los consumidores ya fidelizados y crear oportunidades de reutilización de los productos o servicios que ofrece la financiera.
- **Recomendación 5.** – Implementar un CRM Analítico que apoyara con el trabajo de información; es decir, capturara, almacenara, organizara, analizara e interpretara los datos para que se realicen las acciones necesarias para la creación de valor.
- **Recomendación 6.** - Realizar una constante evaluación de los servicios de pre y post venta, debido que esto ayudará a retroalimentar las campañas, los productos, y otorga soporte a la retención de los clientes.

REFERENCIAS

- Alejandro Herrera (2010, 01 de Septiembre) 5to Congreso Nacional de Crédito y Cobranza, Retener y Fidelizar, Recuperado de:
https://www.sinacofi.cl/noticia_congreso_credito_v5_pdf.asp
- Alfaro Manuel (2004) *Temas Claves en Marketing Relacional*, Madrid, España: Ediciones Valrealty.
- America Customer Satisfaction Index (2015) <http://www.theacsi.org/the-american-customer-satisfaction-index>
- Balanced Scorecard Institute (2015) *Strategy Management Group*,
<http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- B. Scotte y F. Brigham (2009) *Fundamentos de Administración Financiera*, (pp 658), DF, Mexico: Cengage Learning editores.
- Blanca Gómez y Ana Arranz (2014), *Marketing de Fidelización* (p 127), España: Ediciones Pirámide.
- Burgos Enrique (2007), *Business Pocket Marketing Relacional* (PP. 28, 29) La Coruña, España: Netbiblio
- BCP (2015) *Memoria Anual 2014*, Recuperado de,
http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20Anual/Memoria_Anual_2014.pdf
- Fornell C. (2008). *El Cliente Satisfecho*, Barcelona, España: Ediciones Deusto SA
- Enrique Armando (1999) *Marketing Relacional*, Madrid, España: Graficas Dehon.
- Inés Kuster Boluda (2002) *Ventas Relacional* (pp. 31) Madrid, España: Esic Editorial
- Mario Suárez (2012) *Interaprendizaje de Probabilidades y Estadística Inferencial Con Excel, Winstats y Graph*, Recuperado de
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/940/1/Interaprendizaje%20de%20Probabilidades%20y%20Estad%20C3%ADstica%20Inferencial%20con%20Excel,%20Winstats%20y%20Graph.pdf>
- García Ignacio (2001) *CRM Gestión de la Relación con los Clientes* (p 26), España: Fundación Cindemetal.
- Gummesson E. (1997) *Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach*, Recuperado de:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749710169648>

Schnarch Alejandro (2011) *Marketing de Fidelización* (PP. 70, 71 y 78), CIUDAD: Ecoe Editres.

Philip Kotler (2003) *Los 80 Conceptos del Marketing de la A a la Z*, España: Pearson Editores.

Melicher Jhonson (1996) *Administración Financiera* (p 26), DF, México: Compañía Editorial Continental.

Philippe David (2011, 15 de Junio) *Fidelización Estratégica para la Banca Minorista*. Recuperado de <http://www.techweek.es/banca-seguros/opinion/1008637003101/fidelizacion-estrategica-banca-minorista.2.html>

(2015, 28 de Septiembre) *Informe de Clasificación Banco Cencosud S.A., Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.*

Setó Dolors (2004) *De localidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente* (p 17), Madrid, España: Esic Editorial.

