

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MEMORIA LABORAL

**“ANÁLISIS DE LA DESERCIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE
CLIENTES EN BANCO FIE DE LA REGIONAL CUATRO DE LA
CIUDAD DE EL ALTO”**

POSTULANTE : Luis José Valdez Mamani

TUTOR : Lic. Ninoska Fátima Ticona Enriquez

LA PAZ - BOLIVIA

2016

DEDICATORIA:

Dedicado a mis hijos Álvaro, Rafael, Alexia y a mi esposa por ser el motor de mi vida, quienes con su apoyo me dieron fuerzas para culminar este trabajo.

A mis padres por estar a mi lado en la culminación de este paso tan importante.

Gracias JESUS.

AGRADECIMIENTOS:

Primeramente un agradecimiento especial a Dios Padre por permitirme realizar esta Memoria Académica Laboral, agradecer a la prestigiosa Universidad Mayor de San Andrés por acogerme en sus aulas, a los docentes que día a día van formando profesionales íntegros para el bien de nuestra sociedad.

Gracias a mis padres los cuales me apoyaron de forma incondicional para culminar mis estudios superiores.

RESUMEN

Las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente; sin embargo las empresas orientadas al cliente, entienden que la satisfacción del cliente es un valor principal.

Banco Fie es una Entidad financiera que se encuentra en el mercado micro financiero por más de 29 años prestando sus servicios a nivel nacional.

Hasta ahora ha probado su capacidad en la atención de clientes urbanos y los resultados de la dinamización de esa economía “micro”. Por ello es muy importante la atención de sus clientes y la fidelidad de los mismos, puesto que el nivel de competencia actual obliga a las entidades financieras a velar por la lealtad de sus usuarios para mantener o incrementar su cuota de mercado y su rentabilidad.

Bajo esta premisa la presente Memoria Académica Laboral tiene como objetivo general identificar las causas por las cuales existe la pérdida de clientes de Crédito en las agencias de la ciudad de El Alto de la Regional cuatro.

Las causas identificadas corresponden al área de marketing, mercado, personal, producto y publicidad.

El análisis permite observar que luego de tener una relación cambiante con los clientes, lograr un manejo óptimo del marketing de servicios, mejorar la gestión de la calidad de servicios y desarrollar gestiones para la recuperación de clientes; se alcanzaron los siguientes resultados:

- ✓ Se aumentó la satisfacción de los clientes
- ✓ En el capítulo cuatro se observa que con las gestiones realizadas se obtuvo un 0.57 en retención de clientes, 0.8 en recuperación de clientes y 0.53 en la reactivación de clientes.

El presente análisis también recomienda al personal de recursos humanos prestar especial atención a la contratación de oficiales de modo que cuando se retiren de la entidad no se lleven consigo a la cartera que forma parte de Banco FIE.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
Capítulo 1.....	3
ANTECEDENTES DEL SECTOR DE ESTUDIO.....	3
1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR EN BOLIVIA.....	3
1.2. ANTECEDENTES DE BANCO FIE	5
1.2.1. Banco Fie es un Banco Múltiple	7
1.2.2. Productos de Banco Fie.	8
1.2.3. Misión	9
1.2.4. Visión	9
1.3. Aspectos relevantes de un Crédito Individual	9
1.3.1. Tecnología para la entrega de crédito individual	10
1.3.2. Presentación del caso en el Comité de Créditos	11
Capítulo 2.....	13
IMPLICANCIAS PRÁCTICAS.....	13
2.1. RESULTADOS ESPERADOS	13
2.2. OBJETO DE ESTUDIO	13
2.3. RELEVANCIA SOCIAL.....	14
Capítulo 3.....	16
GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....	16
3.1. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....	16
3.1.1. Actividad Profesional en DIACONIA.....	16
3.1.2. Actividad Profesional en BANCO FIE.....	18
Capítulo 4.....	23
ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA... ..	23
4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
4.1.1. Analisis de las causas del problema.....	23
4.1.2. Identificación y descripción del problema.....	26
4.2. OBJETIVO.....	26
4.2.1. Objetivo General.....	26
4.2.2. Objetivos Específicos.....	
4.3. DESCRIPCION ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACION CON LA SOLUCION.....	26
4.3.1. Retención de clientes.....	27
4.3.2. Recuperación de clientes.....	28
4.3.3. Reactivación de clientes.....	28
Capítulo 5:.....	
ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEORICO.....	30
5.1. MICROCREDITOS Y DESARROLLO ECONOMICO.....	30
5.2. CLIENTE.....	33
5.2.1. Tipos de clientes.....	33
5.3. DESERCIÓN DE CLIENTE.....	33
5.4. RECUPERACIÓN DE CLIENTE.....	34

5.5. BANCO.....	35
5.5.1. <i>Concepto de Cartera</i>	36
5.6. FIDELIZACIÓN.....	36
5.7. MICROCRÉDITO.....	37
5.8. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.....	38
5.9. DISEÑO Y GESTIÓN DE SERVICIOS.....	38
Capítulo 6.....	40
DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....	40
6.1. RELACIÓN CAMBIANTE CON LOS CLIENTES.....	40
6.2. EXCELENCIA EN EL MARKETING DE SERVICIOS.....	41
6.2.1. <i>Marketing Externo</i>	42
6.2.2. <i>Marketing Interno</i>	43
6.2.3. <i>Marketing Interactivo</i>	43
6.3. Gestión De La Calidad De Servicios.....	43
6.3.1. Mejoras en la atención del cliente de BANCO FIE.....	44
6.4. DESARROLLO PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES.....	45
6.5. RESULTADOS LOGRADOS.....	46
Capítulo 7.....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
7.1. CONCLUSIONES.....	47
7.2. RECOMENDACIONES.....	47
ANEXOS.....	
ANEXO 1: Memorandum de felicitación gestión 2011.....	49
ANEXO 2: Estructura Organizacional a Diciembre de 2012.....	50
ANEXO 3: Estructura Organizacional de la Regional cuatro	51
ANEXO 4: Estructura Organizacional Regional cuatro.....	52
BIBLIOGRAFÍA y WEBGRAFÍA.....	53

INTRODUCCION

Las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente; sin embargo las empresas orientadas al cliente, entienden que la satisfacción del cliente es un valor principal.

Banco Fie es una Entidad financiera que se encuentra en el mercado micro financiero por más de 29 años prestando sus servicios a nivel nacional. Uno de los objetivos principales de la entidad fue mejorar el acceso al crédito de aquellos sectores de la población que estuvieron excluidos del sistema crediticio tradicional, para lograrlo no solo puso énfasis en mejorar las condiciones financieras, sino que procedió a la instalación de nuevas oficinas con el propósito de expandir su presencia en el país, priorizando regiones desatendidas o con escasa presencia de entidades financieras.

Hasta ahora Banco Fie ha probado su capacidad en la atención de clientes urbanos y los resultados de la dinamización de esa economía “micro” que ha impulsado son muy evidentes. Sin embargo la entidad se ha planteado el reto de lograr similares resultados en zonas rurales, con la premisa de brindar a la comunidad las mejores condiciones de crédito y otros servicios financieros¹.

Por ello para Banco Fie es muy importante la atención de sus clientes y la fidelidad de los mismos, puesto que el nivel de competencia actual obliga a las entidades financieras a velar por la lealtad de sus usuarios para mantener o incrementar su cuota de mercado y su rentabilidad.

¹ Memoria de Responsabilidad Social 2007

Bajo esta premisa la presente Memoria Académica Laboral analiza la Deserción y Recuperación de Clientes en Banco Fie de la Regional Cuatro de la ciudad de El Alto.

ANTECEDENTES DEL SECTOR DE ESTUDIO

1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR EN BOLIVIA

En Bolivia durante los últimos años las entidades especializadas en microfinanzas han experimentado un crecimiento y expansión acelerado, tanto en volumen de operaciones como en número de clientes atendidos, adquiriendo cada vez una mayor relevancia dentro del sistema financiero nacional. Esta actividad tiene su origen desde los años ochenta donde Organizaciones no Gubernamentales (ONG) de asistencia social, financiadas con donaciones de la cooperación internacional para la atención de diferentes sectores de la población de bajos recursos, ofrecieron créditos y otros servicios no financieros, con ámbito de operaciones en el área urbana como rural para promover el desarrollo social y económico.

La segunda fase (1995-1999) se caracterizó por una transición gradual de las ONG a Fondos Financieros Privados. Dadas las condiciones que proporcionó la normativa, estos vieron la oportunidad de otorgar servicios de microfinanzas con ahorros de depositantes tanto en el área rural como urbana, algunos de los cuales con el tiempo se transformaron en bancos.

La tercera fase (2008-2012) se destaca con la incorporación de las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) y las Cooperativas de Ahorro y Crédito Societarias (CAC societarias) al ámbito de aplicación de la Ley de Bancos y Entidades Financieras (LBEF), organizadas para realizar operaciones de intermediación financiera y a prestar servicios integrales en el marco de la LBEF y la normativa regulatoria, entidades que se encuentran en un proceso paulatino para la obtención de Licencia de Funcionamiento para estar habilitadas a la captación de ahorros del público. La incorporación de este tipo de intermediarios financieros para atender un sector vulnerable

representa un paso necesario hacia el logro de una mayor profundización del sistema financiero boliviano.

En todo este proceso se ha desarrollado esfuerzos para la emisión de normativa ajustada, donde entre otros aspectos, se incorporaron nuevas tecnologías crediticias como banca comunal, crédito asociativo y solidario, para permitir el ingreso ordenado de estas entidades que cuentan con características particulares y tienen procedimientos menos formales o estrictos, con el objetivo de propiciar condiciones favorables que aseguren la solidez y transparencia de este sector.

De esta forma las entidades especializadas en microfinanzas en Bolivia han mostrado un crecimiento importante, con un alcance y cobertura que en muchos casos supera al obtenido por las entidades de intermediación financiera tradicionales. Se destaca su contribución al integrar al sector financiero a un número importante de personas de la población vulnerable, debido a las condiciones de accesibilidad de créditos, así como por la amplia red de sucursales y oficinas que tienen en todo el territorio boliviano.

El rápido desarrollo alcanzado por el segmento microfinanciero y su destacado desempeño es reconocido no sólo a nivel nacional sino también a nivel mundial, donde Bolivia ocupa el segundo lugar de acuerdo a estudios de evaluación internacionales, gracias a la mejor transparencia de los precios y a las reglas sobre divulgación de información.

Este sector cada vez más, ofrece una gama diversificada de productos innovadores ya que existe una mayor comprensión y aceptación de la naturaleza tan diversa de las necesidades de la población de escasos recursos, lo cual está impulsando a las entidades especializadas en microfinanzas a aprovechar las innovaciones tecnológicas para mejorar sus productos.

La regulación debe dirigir esfuerzos para evitar el abuso que pueden efectuar actores que ingresen o estén desarrollando actividades de microfinanzas y que buscan únicamente la rentabilidad, sin tener en cuenta el aspecto social que se encuentra detrás de las microfinanzas, situación que puede dañar a este sector y desvirtuar su principal objetivo social, que es el de atender a los segmentos de la población de bajos ingresos y de operar en áreas geográficas pobres, para lo cual al mismo tiempo, es tarea de las entidades especializadas en microfinanzas gestionar eficazmente el desempeño financiero y el desempeño social.

La Organización de las Naciones Unidas² recomienda ampliar el acceso de los pobres a más oportunidades, entre ellas a los servicios financieros, dado que el acceso a éstos representa una de las estrategias más importantes dentro del marco de la reducción de la pobreza, se quiere llegar a esas personas con más necesidades de financiamiento, y contribuir a mejorar su calidad de vida.

1.2. ANTECEDENTES DE BANCO FIE³

FIE ONG inicia sus operaciones en 1985. Ese año se inaugura una experiencia inédita en el país: “el microcrédito”. La entidad nace para apoyar el desarrollo de pequeñas unidades productivas dirigidas por familias de escasos recursos económicos, injustamente excluidos del sistema financiero tradicional. Fueron **5 mujeres bolivianas** que decidieron buscar una solución con una propuesta que parecía sencilla, dar atención financiera a persona con dificultades económicas, para apoyar los emprendimientos de microempresas. Ellas creían en la gente, creían en el respeto y la confianza

² La Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas se llevó a cabo en la ciudad de New York entre el 6 y 8 de Septiembre del año 2000. Contó con la participación de 192 Estados Miembros, 147 de ellos representados directamente por sus propios Jefes de Estados quienes aprobaron la llamada “Declaración del Milenio” la cual abarca compromisos concretos con miras hacia un mundo más pacífico, más próspero y más justo

³ www.boncofie.com.bo Memoria-institucional-banco-fie

mutua, sabían que era la base para el éxito de ese sueño, el sueño del microcrédito

En 1986 realizaron su primera operación microcrediticia, con préstamo a la Sub Central Campesina de Ayo Ayo, en La Paz, financiando un taller de producción de prendas de vestir.

En 1998, FIE ONG se transformó en Fondo Financiero Privado y comenzó a operar bajo la tuición de la Superintendencia de Bancos y entidades Financieras (SBEF). El crecimiento sostenido y los indicadores son solo una cara del resultado del trabajo desarrollado. La otra son miles de familias, mujeres y hombres que han mejorado su calidad de vida a través del acceso al crédito y otros servicios financieros.

Actualmente cuenta con un patrimonio de más de 38 millones de dólares, asimismo cuenta con una excelente calidad de cartera, reflejada en una de los niveles más bajos de mora en el sistema. Contando con 28 oficinas distribuidas en los 9 departamentos del país.

El 3 de mayo de 2010 nace Banco Fie, fruto del trabajo, compromiso con la sociedad, con los trabajadores y trabajadoras. Alcanzaron un objetivo en base a su tecnología crediticia y gracias a que mantuvieron la filosofía de trabajo, su compromiso de desarrollo socialmente responsable, buscando tener un impacto que trascienda lo económico, trabajando en la reducción de la pobreza y la marginalidad en Bolivia.

Banco Fie se preocupa en brindar un servicio de calidad a sus clientes y usuarios basados en 3 pilares fundamentales, los cuales permitan mejorar de forma permanente sus niveles de servicio.

Grafico 1.1
Pilares fundamentales de la mejora de nivel de Servicio



Fuente: www.boncofie.com.bo Memoria-institucional-banco-fie

1.2.1. Banco Fie es un Banco Múltiple.

En 2014 en el contexto de un nuevo marco regulatorio decidieron operar como Banco Múltiple, definiendo nuevas estrategias de negocio a fin de ampliar la gama de productos y servicios para la clientela, manteniendo su filosofía y compromiso social, la inclusión financiera a los sectores más necesitados.

Sin dejar de lado su sólida orientación hacia el financiamiento a la micro, pequeña y mediana empresa, Banco Fie tomó la decisión de ser banco múltiple para atender de forma integral a todos los segmentos de la población boliviana con calidad, oportunidad y eficiencia; diversificando su oferta de productos, servicios y canales; con el propósito fundamental de promover y profundizar la inclusión financiera.

En el anexo 2, anexo 3 y anexo 4 se detalla el diagrama organizacional de la entidad.

1.2.2. Productos de Banco Fie.

Banco Fie tiene una gran variedad de productos desde créditos hasta los servicios no financieros:

A) Créditos:

- Crédito para microempresas
- Crédito a la pequeña y mediana empresa (PyME)
- Crédito para Ingresos Fijos
- Crédito Sustentable (Nuevo)
- Crédito DPF
- Línea de crédito
- Créditos paralelos

B) Productos Servicios y Canales

i) Captaciones:

- Caja de ahorro
- Cuenta Libre
- Ahorro Programado
- Crédito Ahorro
- Cuenta La Rendidora
- Caja de ahorro Peso a Peso
- Depósitos a Plazo Fijo (DPF)
- DPF Promocional
- Caja de Ahorro Jurídica
- Mi cajita de ahorros

ii) Complementarios:

- FIE 24 Horas (tarjeta de débito)
- Seguro Vida Familia
- Boletas de Garantía

iii) Servicios:

- Giros y transferencias de dinero a nivel nacional

- Remesas
- Cobranza de servicios públicos e impuestos
- Pago de Renta Dignidad
- Cash Advance FIE

iv) **Canales de atención**

- Fie responde (call center y web)
- Cajero Vecino
- FieNet

1.2.3. Misión

Banco Fie como toda Institución Financiera tiene plasmado su visión y misión de la siguiente manera:

Ser la institución financiera preferida por la micro y pequeña empresa del país, por su reconocida solvencia y calidad de sus servicios, atrayendo a inversionistas comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente de Bolivia.

1.2.4. Visión

Ser reconocida mundialmente como la institución de las microfinanzas del futuro, donde el sistema financiero internacional promueve un desarrollo global basado no solo en el crecimiento económico, sino también en la justicia distributiva y en la defensa del medio ambiente.

1.3. ASPECTOS RELEVANTES DE UN CRÉDITO INDIVIDUAL

Para una mejor evaluación, Banco FIE pone relevancia en los siguientes aspectos:

1. Formar personal técnico muy involucrado con la institución, lo que significa una fuerte transmisión de los valores institucionales (visión, misión y objetivos) y un compromiso con el sector que se atiende.

2. Realización de estudios “macro” relacionado al entorno económico de la clientela con la que se piensa establecer líneas de negocios. En algunos casos las instituciones financieras han realizado contactos con las organizaciones gremiales y empresariales a través de “grupos focales”, en los que se obtenía información relacionada al clima de los negocios, aspectos positivos y negativos, entorno económico y social, perspectivas, precios, abastecimiento y otros que pudieran considerarse importantes.
3. Visitas al negocio, evaluación “micro” del negocio. En este caso, no solamente para verificar la existencia y antigüedad del mismo, sino para evaluar la capacidad de pago del cliente.
4. Información del endeudamiento del cliente.
5. Realizar un estricto seguimiento y control cuando los clientes incumplen su plan de pago.

1.3.1. Tecnología para la entrega de crédito individual

El crédito individual descansa en una tecnología que no tiene secretos en particular.

Se trata de evaluar los siguientes aspectos inherentes al riesgo:

1. *Experiencia previa, si la tiene.*
2. *Capacidad de pago*, como en cualquier negocio de banca convencional, mediante instrumentos de análisis más o menos sofisticados, dependiendo de cada institución financiera. Formularios estandarizados donde se toma la información financiera, en las que se tienen incluidos los parámetros necesarios para recoger y evaluar la información económica y financiera del negocio.

3. El Oficial de Negocios tiene que obtener, además, información complementaria que suele ser muy valiosa en el momento de tomar la decisión de riesgo.

Existen aspectos subjetivos que también tienen que tomarse muy en cuenta:

- a) Forma de ser y carácter del titular del negocio;
- b) Orden y coherencia para registrar y administrar la información de su negocio;
- c) Relaciones del mismo con su pareja –quién normalmente participa en la gestión–
- d) Relación con sus empleados;
- e) Capacidad para resolver los problemas que se presentan, etc.
- f) Análisis y en muchos casos evaluación de las garantías que ofrece el cliente.

1.3.2. Presentación del caso en el Comité de Créditos.

Esta instancia es de vital importancia, pues se genera varias consecuencias positivas:

- Análisis y discusión colectiva del caso en cuestión.
- Sirve para capacitar a otros Oficiales, sobre temas y aspectos particulares que eventualmente pueden servir de modelo para la discusión de otros casos.
- Obliga al Oficial a ser riguroso y prolijo en la presentación de su información.

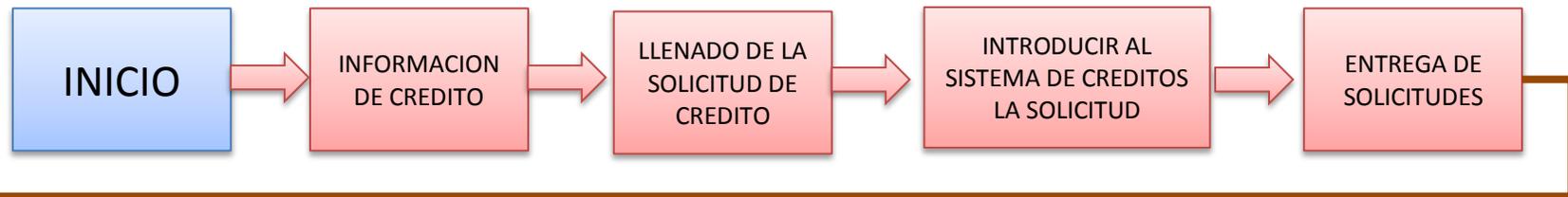
Las operaciones se caracterizan por los montos pequeños, plazos relativamente cortos y con destino preferentemente a capital de operaciones o capital de inversión.

A continuación se muestra al gráfico 1.2., que muestra el procedimiento que sigue la entrega de un crédito en Banco FIE.

Grafico 1.2.

Diagrama para la entrega de un crédito en Banco FIE

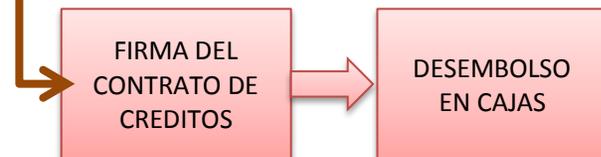
SECCION DE LA PARTE ADMINISTRATIVA OF. DE PLATAFORMA



SECCION DE LA PARTE OPERATIVA OF. DE CREDITOS



SECCION DE LA PARTE ADMINISTRATIVA OF. DE PLATAFORMA



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por personal de Banco Fie

Capítulo 2

IMPLICANCIAS PRÁCTICAS

2.1. RESULTADOS ESPERADOS

La presente Memoria Laboral Académica pretende concientizar al personal del Banco Fie de que el cliente es la parte principal de la existencia de la institución y que la tarea primordial es la de brindar un servicio con calidez y calidad, puesto que el mercado es muy dinámico y esto no solamente en los créditos donde la competencia ofrece una tasa de interés más baja que la de la entidad en análisis, sino también en los ahorros que presentan tasas diferenciadas.

2.2. OBJETO DE ESTUDIO

El presente acápite analizará la otorgación de crédito individual, puesto que dentro de la actividad financiera que cumplió el autor de la memoria, esta fue la principal actividad que desarrolló.

En el caso del crédito individual, las evaluaciones presentan varios obstáculos y dificultades que superar. Por el hecho de que los aspirantes a acceder a un crédito muchas veces no cuentan con registros contables mínimos se tenían y tienen que efectuar visitas directas a cada uno de los negocios, verificar la antigüedad del titular, las compras y ventas en particular y en general la sostenibilidad del negocio. Sobre estas bases se armaba –y se arma aún– la información económico / financiera y proyecciones de cada uno de los negocios.

La decisión crediticia se apoya en el análisis de estas variables, la consideración de la garantía es un elemento complementario, para un caso

de contingencia extrema como ser la muerte del titular o un evento externo totalmente imprevisible.

2.3. RELEVANCIA SOCIAL⁴

No hay duda de que el microcrédito ha logrado posibilitar el acceso al crédito de sectores que antes se encontraban excluidos y empoderar y capacitar a mujeres y hombres para mejorar su situación familiar y sus condiciones de vida en general. Pasar de la condición de la mera subsistencia a tener confianza de que existirán mejores condiciones para vivir y apoyo en épocas difíciles mediante una red social, es la transformación de vida que muchos de los clientes de microcrédito han experimentado en estos años. Factores como la calidad en la atención del servicio al cliente, con personal especializado, condiciones apropiadas del producto con la presentación de garantías solidarias o sociales, montos del préstamo adecuados, rapidez del servicio y acceso a préstamos futuros, diferencian a las instituciones microfinancieras de las entidades de intermediación financiera tradicionales e impulsan a los clientes a solicitar un microcrédito.

Otro aspecto que distingue a la práctica de las instituciones microfinancieras es que no se limitan a brindar sólo servicios financieros, sino que incluye una amplia gama de servicios no financieros que abarcan desde cursos de capacitación de distinta naturaleza hasta la atención médica y la asesoría legal familiar.

Las instituciones de microfinanzas han desarrollado diferentes tecnologías crediticias y trabajan en diversificar los servicios financieros que ofrecen a sus clientes con nuevos sistemas de garantías alternativas, para lo cual han comprendido y aceptado la naturaleza tan diversa de los requerimientos de crédito de su mercado objetivo. Con la finalidad de responder a las

⁴ Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). "El Microcrédito en Bolivia". Boletín 0212. Febrero 2012

necesidades de crédito de sus clientes sin garantía para el acceso a fuentes de financiamiento dadas las restricciones del crédito tradicional. El uso de garantías sociales es utilizada por las entidades microfinancieras y está en función de las tecnologías que se ofertan, por ejemplo en el caso de la banca comunal se denomina garantía social, en el caso de grupos solidarios se conocen como garantías solidarias. Sin embargo, existen opiniones encontradas respecto al efecto de las microfinanzas en la vida de los clientes, una corriente señala que las microfinanzas ayudan a erradicar a la pobreza, otra resalta su capacidad para ampliar el acceso al financiamiento, otros opinan que genera un capital social y logra el empoderamiento de los grupos sociales con los que trabajan, otros afirman que permite que los marginados puedan cruzar el umbral de pobreza o a hacer frente a la pobreza, por el contrario otra corriente señala que el microcrédito no ayuda a las personas a salir de la pobreza y que es tan sólo un paliativo que no eleva el ingreso de los clientes.

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

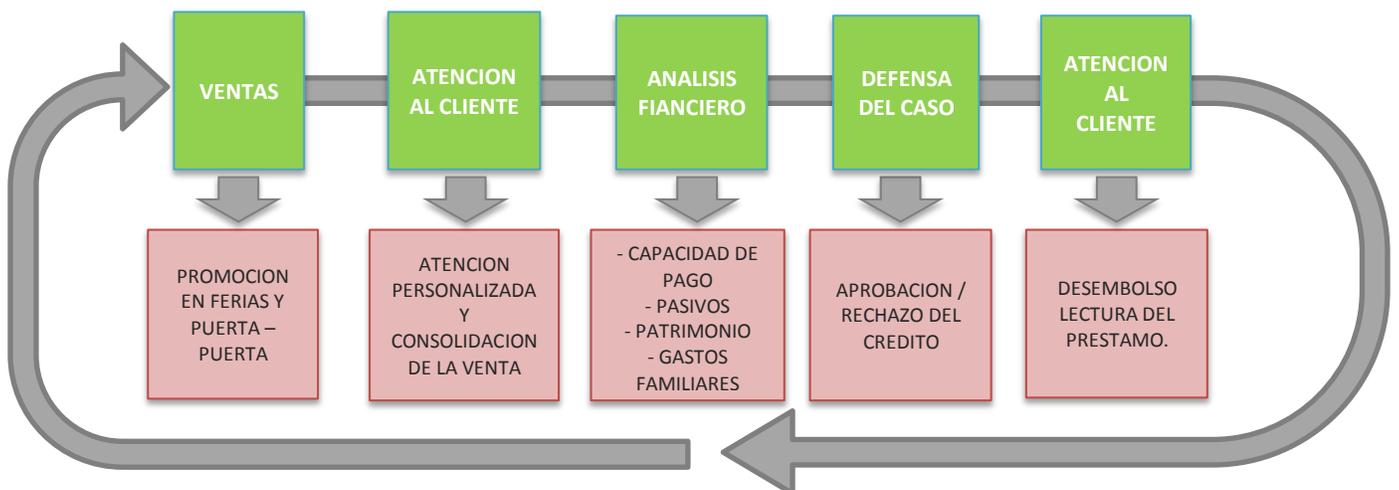
El autor de la presente memoria laboral describe en este acápite la actividad laboral realizada en las entidades financieras hasta la fecha.

Luis José Valdez Mamani egresó de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés el año 2004. Posteriormente ingresó a prueba en la Entidad Financiera Diaconía con el cargo de Oficial de Créditos.

3.1.1. Actividad Profesional en DIACONIA

Trabajó en la Entidad Financiera Diaconía con el cargo de Oficial de Créditos en el periodo abril-octubre del 2005, es ahí donde inició el conocimiento del sistema crediticio del microcrédito que iba dirigido al sector informal de la ciudad de El Alto. Las operaciones desarrolladas en dicha entidad se describen en el diagrama 3.1.

Diagrama 3.1: Procedimiento para la Otorgación de Créditos



Fuente: Elaboración Propia con base en información proporcionada por personal de Diaconia.

A continuación se desarrollan las actividades descritas en el diagrama 3.1.

3.1.1.1. Venta de Productos.

Para tal efecto se realizaron promociones de puerta a puerta en diferentes zonas, como también en diferentes ferias de la urbe alteña.

3.1.1.2. Atención al cliente.

Después de haber realizado la promoción, los clientes potenciales se presentaban en la oficina para recabar mayor información sobre los créditos de los que se les había mostrado en la calle y se los atendía de forma más personalizada explicándoles las bondades de los productos que tenía la entidad.

3.1.1.3. Estudio Financiero.

Una vez que los clientes se decidían a trabajar con la entidad se realizaba el estudio económico para determinar la capacidad de pago, ver si contaban con pasivos (deudas), los gastos familiares en los cuales incurrieron y la evolución patrimonial.

3.1.1.4. Defensa del Caso.

Realizado el estudio financiero se procedía a la defensa del crédito con el siguiente tenor: destino del crédito, cuanto era el monto, las ventas o ingreso de la unidad familiar, evolución patrimonial de los clientes, evaluación del pasivo de los clientes y la garantía con la cual accederían al crédito.

3.1.1.5. Desembolso

Después de la defensa y la aprobación del crédito como tal, se procedía al desembolso que es la entrega del contrato del préstamo, entrega del plan de pagos y la efectivización del dinero a través de cajas.

3.1.2. Actividad Profesional en BANCO FIE

3.1.2.1. Oficial de plataforma

Luis José Valdez en diciembre del 2005, ingreso a trabajar a prueba de tres meses en Banco Fie que en ese entonces era Fondo Financiero para luego ser ratificado e ingresar a planillas con el cargo de Oficial de Plataforma en marzo del 2006 hasta enero del 2007. En dicho cargo cumplió tareas en el área administrativa como ser:

- Desembolsos referidos a la entrega de contratos de créditos.
- Elaboración de Plan de Pagos antes que se Efective el Crédito.
- Captación de Cajas de Ahorro.
- Depósitos a Plazo Fijo.
- Ahorro Programado.
- Captación de Solicitudes de Microcrédito.
- Cargado de Solicitudes al Sistema de Crédito.
- Consulta a la Central de Riesgos de los Solicitantes al Crédito.

3.1.2.2. Oficial de Créditos

Luis José Valdez en febrero del 2007 obtuvo un ascenso al cargo de Oficial de Créditos, este puesto lo ejerció hasta junio del 2012. La función específica de dicho cargo estaba dirigido a la otorgación y recuperación de microcréditos en el área urbana de la ciudad de El Alto.

Durante este tiempo de servicio en el área de microcréditos pudo ver que el mercado del mismo está en constante crecimiento y que no solo se enmarca en el área urbana llegando a los microempresarios y personas asalariadas; sino que también se expande en el área rural donde su principal mercado es el crédito agropecuario.

Durante el ejercicio como oficial de créditos se aplicó técnicas de mercadotecnia para la otorgación de créditos, los cuales estaban basados en la atención al cliente con **calidez, eficiencia** y velando por la **satisfacción** del mismo.

Cuando se habla de calidez y eficiencia se refiere a que a los clientes se les daba la confianza de poder exponer su caso para conocer la necesidad que ellos tenían. La metodología que utilizaba era iniciar una charla con el cliente preguntándoles cual era la necesidad que tenían y el monto que requerían.

En un porcentaje de los clientes los cuales solicitaban un crédito, no calificaban para el monto que ellos requerían, para esto se analizaban dos factores importantes que permitían el estudio de factibilidad del crédito que son:

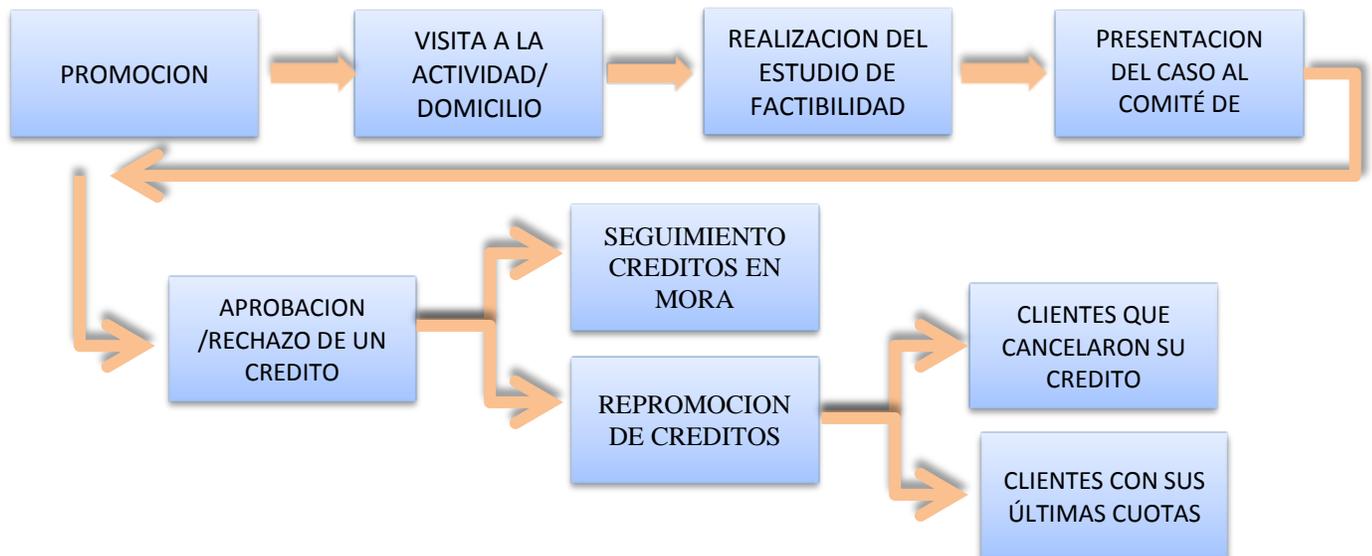
- ✓ **Primer factor:** se realiza un estudio a los ingresos de la unidad familiar (ingresos generados por ambos esposos) y mediante este indicador se puede ver si los clientes pueden responder al crédito solicitado. Cabe aclarar que cuando se trata de ingresos generados por la familia se debe tomar en cuenta los gastos o costos operativos, manos de obra (si tuviese), los gastos familiares, pago de deudas (bancarios-terceras personas), para luego llegar al saldo disponible y con este valor se puede determinar si los clientes están sujetos al crédito que solicitan.
- ✓ **Segundo factor:** Analizar la evolución patrimonial el cual está ligado a los ingresos que genera la familia (unidad familiar). A través de este indicador se puede ver como la familia administra los ingresos ganados fruto de la actividad que ellos tienen, estas actividades provienen de: Producción, Agropecuario, Comercio, Servicio y el Sector Asalariado.

Cuando un cliente no calificaba para la otorgación del crédito por los factores anteriormente citados se procedía a ofrecerle un monto menor con el

compromiso de que el mismo empezaría a administrar de mejor manera sus ingresos, el cual se reflejaría en la evolución de su patrimonio. En muchos casos los clientes aceptaban este desafío y como resultado del mismo ahora tienen un crecimiento patrimonial y sus actividades se encuentra en expansión.

El diagrama 3.2 detalla la colocación de créditos realizada por un oficial de créditos.

Diagrama 3.2: Colocación de Créditos



Fuente: Elaboración Propia en base a información proporcionada por personal de Banco Fie.

Para la agencia donde desempeñó el cargo como oficial de créditos era de suma importancia la atención al cliente, puesto que la misma recién iniciaba sus operaciones, por tal razón era fundamental la atención para la captación de nuevos y antiguos clientes del Banco, ya que ello incidiría en el crecimiento como agencia. Todo esto enmarcado en el manual de políticas.

3.1.2.3. *Supervisor Comercial*

Luis José Valdez actualmente cumple las funciones de Supervisor Comercial, este cargo lo ejerce desde junio del 2012 hasta la fecha. La función específica del puesto se detalla en el manual de funciones descrito en el cuadro 3.1., cuyo objetivo principal es analizar el riesgo crediticio de todo crédito que otorga un oficial de créditos.

Cuadro 3.1.

Manual de funciones para Supervisor Comercial

Area: Gerencia Regional	
Denominacion de cargo:	Supervisor Comercial
Dependencia:	Jefe de Agencia
Dependientes:	Oficiales de Crédito
Funcion General:	
Supervisar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos internos vigentes en el Banco referente a la aprobación, otorgación y seguimiento de créditos con el propósito de alcanzar las metas comerciales formuladas en el plan operativo anual.	
Funciones específicas:	
1. Controlar que las acciones necesarias establecidas en el proceso crediticio permitan mantener la calidad de la cartera de crédito de la agencia asignada.	
2. Supervisar el proceso crediticio en todo lo relacionado a los desembolsos y recuperación de la mora.	
4. Supervisar y controlar el adecuado archivo de las carpetas operativas de créditos, aplicando mecanismos de seguimiento eficientes.	
5. Programar y ejecutar visitas en forma periódica y aleatoria a clientes cuyos créditos han sido desembolsados, a fin de verificar la consistencia de los créditos otorgados.	
6. Efectuar visitas a clientes en proceso de evaluación de créditos a fin de sugerir y/o adicionar elementos de juicio para su análisis.	

7. Ejecutar visitas a clientes con buen historial crediticio con el objetivo de proponer operaciones de refinanciamiento.
8. Hacer el seguimiento a los tiempos de desembolso de créditos con el objetivo de mantener y optimizar el proceso de Gestión de Servicio al Cliente.
9. Controlar los créditos en mora a partir de los periodos establecidos por la Gerencia Regional con el objetivo de organizar y coordinar grupos de cobranza.
10. Analizar reportes semanales y mensuales referidos a créditos otorgados, créditos en mora, clientes con buen historial que no retornaron, cancelación de créditos en forma anticipada, etc. con el objetivo de mejorar la gestión comercial de la Agencia.
11. Contribuir en los procesos de colocación y recuperación de créditos, en función a las metas establecidas.
12. Analizar, aprobar o rechazar créditos, de acuerdo al nivel autorizado por Directorio, exceptuando aquellas operaciones que han sido gestionadas por su persona, las mismas que deberán ser aprobadas por los niveles superiores correspondientes.
13. Coordinar y verificar el adecuado registro de reclamos de clientes de crédito, realizando el seguimiento con el objetivo de otorgar soluciones oportunas y consecuentes con la política y cultura organizacional del Banco.
14. Contribuir en los procesos de capacitación con el objetivo de reforzar el conocimiento y el mejoramiento continuo en la otorgación de los diferentes productos crediticios del Banco.
15. Guiar en forma permanente a Oficiales de Crédito en temas relacionados a políticas y normas de crédito.
16. Hacer el seguimiento a las cobranzas realizadas por los Oficiales de Crédito, verificando y revisando los recibos de cobro externo cada fin de mes.

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por dpto. administrativo de Banco FIE.

Capítulo 4

ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA

LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los clientes de microcrédito son parte fundamental de la Institución para el desarrollo, crecimiento y mejor posicionamiento en el mercado financiero, donde el mismo cada vez es más competitivo y con mayores exigencias, para los que Banco Fie debe estar preparado en asumir el reto.

La deserción de clientes viene como efecto de varias causas, tanto internas como externas

4.1.1. Análisis de las causas del problema

Para la identificación del problema se realizó la construcción del diagrama causa y efecto que se detalla en el diagrama 4.1.

Diagrama 4.1.

Diagrama de causa y efecto para la descripción del problema



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por personal de Banco Fie

A continuación se describen los aspectos anteriormente mencionados que conllevan a la deserción del cliente.

4.1.1.1. Marketing.

La falta de nuevas estrategias y el poco apoyo del departamento de marketing nos conllevan a la deserción de clientes.

4.1.1.2. Mercado.

Como todo mercado existe la tendencia de que la competencia ingrese con una gama de productos innovadores ampliando los servicios financieros, con la rebaja de la tasa de interés y la apertura de más agencias.

4.1.1.3. Personal.

Dentro de una empresa el personal es el motor de la misma, muchas veces el personal no brinda la motivación necesaria a los clientes para la otorgación de dichos créditos, alguna de los factores pudiera ser: la falta de conocimiento de los productos que brinda la institución, la falta de planeación mensual para la captación de clientes tanto en monto como en número, como también la falta de comunicación dentro de la agencia entre el cliente y el personal.

4.1.1.4. Productos y Servicios.

En este mercado tan dinámico el presentar una gama de productos o servicios marca la diferencia de otras empresas. Y el no conocer los productos o servicios y no realizar una venta cruzada nos lleva a la deserción de clientes.

4.1.1.5. Publicidad.

La falta de publicidad oportuna y a tiempo provoca que los clientes dejen de trabajar con el banco.

4.1.2. Identificación y descripción del problema

La deserción de clientes incide en el crecimiento de cartera con respecto al número de clientes y por ende en el monto de colocación, lo cual afecta a la rentabilidad del banco.

4.2. OBJETIVO

Elaborar un análisis del comportamiento de los clientes de microcrédito con los que cuenta Banco Fie S.A., en cuanto a fidelidad, recuperación y deserción de los mismos se refiere”.

4.2.1. Objetivo General.

Identificar las causas por las cuales existe la pérdida de clientes de Crédito en las agencias de la ciudad de El Alto de la Regional 4

4.2.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Analizar el Sistema Micro financiero en Bolivia.
- ✓ Analizar la fidelización de nuestros clientes de créditos.
- ✓ Analizar la deserción de clientes
- ✓ Analizar la recuperación de clientes

4.3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACION CON LA SOLUCIÓN

El autor de la presente memoria laboral contaba con más de 600 clientes y tenía como estrategia de promoción trabajar con aquellos que ya cancelaron o estaban a punto de cancelar su crédito ya sea porque era su última cuota o tal vez porque contaban con el efectivo, haciéndoles conocer de los beneficios que el banco ofrece por la antigüedad que ellos ya habían ganado al ser clientes de la entidad, de modo que los clientes se animaban y solicitaban un monto menor para mantener la antigüedad y así no perder dichos beneficios.

También se recurrió como estrategia a la promoción de los servicios financieros hacia los familiares o amistades que un buen cliente (cliente AAⁱ o cliente Aⁱⁱ) tenía. Este tipo de promoción se realizaba cada principio de mes y como resultado se logró la fidelización y la captación de nuevos clientes.

Como resultado de dichas acciones se pudo valorar los siguientes indicadores de:

- ✓ Retención de clientes
- ✓ Recuperación de clientes
- ✓ Reactivación de clientes

4.3.1. Retención de clientes⁵

Para controlar este efecto era necesario estar alerta a todas aquellas señales de intención de retiro para retener los clientes, tomando en cuenta a todos aquellos que manifestaron sus intenciones de retiro o presentaron quejas y que se les hizo gestión de retención y lo aceptaron.

Analizando dichos aspectos se aplicó la siguiente relación para obtener un indicador de la retención de clientes.

$$\text{Retención de clientes} = \frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{cantidad de intenciones de retiro} + \text{clientes con quejas}}$$

Datos:

Cantidad de intenciones de retiro: 5 personas/mes

Clientes con quejas: 2 personas /mes

⁵ experienciasdecliente.blog.spot.com

ⁱ Cliente que paga con puntualidad y tiene antigüedad mayor a 2 años

ⁱⁱ Cliente que paga con puntualidad y tiene antigüedad mayor a 1 año

Clientes retenidos: 4 personas /mes

$$\text{Retención de clientes} = 4 / (5+2) = 0.57$$

De acuerdo a este indicador se pudo lograr que el 57% de los clientes que tenían el plan de abandonar el Banco se quedasen.

4.3.2. Recuperación de clientes

Los clientes inconformes con el servicio son los que tenían que recuperarse y por ello era necesario hacer contacto con ellos, pidiéndoles disculpas y comunicando al cliente sobre las acciones que Banco FIE tomaría para evitar nuevos incidentes y entregándoles algún regalo como se mencionó.

Cantidad de clientes con gestión de Recuperación	
Recuperación de clientes	= -----
	número total de quejas.

Datos:

Cantidad de clientes con gestión de Recuperación: 8 personas/mes

Número total de quejas. : 10 personas /mes

$$\text{Recuperación de clientes} = 8 / (10) = 0.8$$

Después de la gestión realizada se pudo lograr la recuperación del 80% de los clientes que ya estaban con la firme decisión de abandonar los servicios de Banco FIE.

4.3.3. Reactivación de clientes.

Los clientes inactivos son aquellos que dejaron de utilizar el servicio pero que al ser promocionados nuevamente, no solo con créditos; sino con otros

productos y servicios que ofrece la entidad retomaron el contacto con Banco FIE.

Reactivación de clientes	$= \frac{\text{Clientes activados por mes}}{\text{Cantidad de clientes inactivos.}}$
---------------------------------	--

Datos:

Clientes activados por mes:	8 personas/mes
Cantidad de clientes inactivos:	15 personas /mes

$$\text{Reactivación de clientes} = 8/(15) = 0.53$$

Después de la gestión realizada se pudo lograr la reactivación del 53% de los clientes inactivos que gracias a una venta cruzada retomaron el contacto con Banco FIE.

Para la construcción de los indicadores utilizó un sistema manual de control o revisión de créditos cancelados con categorías, el cual indicaba el reporte de la situación de los clientes y de esta manera el oficial tenía la facilidad de poder promocionarlos.

Esta labor fue reconocida con la entrega de memorándums de felicitación para el autor de la presente memoria, los cuales se encuentran adjuntos en el anexo 1.

ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO****5.1. MICROCRÉDITOS Y DESARROLLO ECONÓMICO⁶**

Un buen funcionamiento del sector financiero favorece el crecimiento económico, debido a que entre otros aspectos, canaliza mejor el ahorro hacia la inversión, facilita una distribución temporal del gasto más acorde con las preferencias de los agentes, permite la diversificación de riesgos y, de esta manera, atrae mayores recursos para la financiación de proyectos de inversión y de gasto. Pero, a su vez, el Sistema Financiero es sensible a la evolución de la economía real, ya que, en última instancia, se sustenta en la realidad económica subyacente y su desempeño está en función de la dinámica que impriman las distintas ramas de actividad.

Esta interrelación se refleja en el movimiento conjunto de algunas variables financieras respecto a la evolución de la economía, dando lugar a correlaciones positivas entre estas y, en consecuencia, a un cierto grado de prociclicidad. El crédito bancario aumenta en fases de expansión económica, contribuyendo a un mayor crecimiento, y suele contraerse en las fases recesivas, en respuesta al deterioro y el riesgo de no recuperar los préstamos, agudizándose la contracción económica.

En el caso de Sistema Financiero boliviano, luego de una etapa de crecimiento de las operaciones de intermediación financiera en la segunda mitad de la década de los noventa, a partir de 1999 el sistema bancario en particular, registró un comportamiento contractivo, reflejado en la caída de los

⁶ Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). “Importancia del Desarrollo del Sistema Financiero en la Actividad Económica”. Boletín 1109. Noviembre 2009

depósitos y la reducción de la cartera de créditos y un bajo desempeño financiero; éste ciclo tuvo una extensión hasta finales de 2004, observándose un ciclo ascendente a partir de esa gestión. El desarrollo del Sistema Financiero se refleja en la dimensión que adquiere en la economía el mercado monetario y el mercado de capitales.

En el Mercado Monetario las empresas acuden a él para financiar operaciones del ciclo comercial de las mismas, estos son el financiamiento de materia prima, inventario, nómina, etc.

En el Mercado de Capitales los recursos obtenidos de mediano y largo plazo son usados en la adquisición de bienes de capitales (maquinarias, terrenos, edificaciones, etc.). Una característica casi común en los países en desarrollo, como Bolivia, es el hecho que el Mercado de Capitales no constituye un mecanismo relevante en volumen para el financiamiento de las actividades económicas, predominando más el crédito indirecto a través de las entidades de intermediación financiera.

En la literatura internacional se coincide en señalar que la bancarización no sólo implica el acceso al crédito o a la apertura de cuentas de depósitos, sino que involucra el desenvolvimiento de las actividades económicas y sociales de la población a través del Sistema Financiero. Es decir, el acceso a las cadenas de pago, transferencias, giros, retiros, y cobros, entre otras, es tan relevante como el acceso al crédito.

Algunos estudios agregan a este concepto la habitualidad en el tiempo, es decir, la relación en el largo plazo. Bajo este marco, la bancarización se refiere al establecimiento de relaciones estables y amplias entre las instituciones financieras y sus clientes, respecto de un conjunto de servicios financieros disponibles.

El análisis de la bancarización puede ser abordado desde tres aspectos: La profundización, la cobertura y la intensidad.

- A. **La profundidad** está asociada a componentes agregados del Sistema Financiero y de la economía. Los indicadores más comunes que se utiliza para el análisis de la profundización están referidos a variables de cartera y depósitos relacionadas con el Producto Interno Bruto.
- ✓ Cartera de créditos / PIB
 - ✓ Depósitos del público / PIB
- B. **La cobertura** se relaciona con la distribución de los servicios financieros entre los distintos grupos de clientes financieros, tanto a nivel de municipios, regiones y/o país. Los indicadores reconocidos y más utilizados en la literatura internacional son los siguientes:
- ✓ Puntos financieros por cada 100.000 habitantes.
 - ✓ Cantidad de Servicios financieros ofrecidos por cada 100.000 habitantes
- C. **La intensidad** de uso se vincula a la cantidad de transacciones realizadas por una población de referencia. En la literatura internacional comparada se utiliza los siguientes indicadores:
- ✓ Número de préstamos por cada 100.000 habitantes.
 - ✓ Número de cuentas de depósitos por cada 100.000 habitantes.
 - ✓ Número de transacciones con tarjetas de crédito per cápita.
 - ✓ Número de transacciones con tarjeta de débito per cápita respectivamente, a nivel nacional.

El Sistema Financiero Nacional (SFN), está conformado por las Entidades Financieras Bancarias (EFB) y las Entidades Financieras No Bancarias (EFNB). Entre las EFB están los bancos nacionales y extranjeros, regulados, supervisados y fiscalizados por la ASFI.

El Banco Central del Estado Plurinacional de Bolivia, está a cargo del Encaje Legal como una herramienta de Administración Financiera y también a cargo del Bolsín a objeto de regular el cambio de la Moneda Extranjera; El Órgano Rector del SFN es el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Y las EFNB, están conformadas por: Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutuales

de Ahorro y Préstamo, Fondos Financieros Privados; Instituciones Privadas para el Desarrollo Social u Organizaciones No Gubernamentales, etc⁷.

5.2. CLIENTE⁸

Cliente es un concepto que procede del latín *cliens* y que refiere a la persona que accede a un determinado producto o servicio tras concretar un pago. Pese a que existen los clientes ocasionales, el término suele aplicarse a aquellos que acceden al producto o servicio con asiduidad.

5.2.1. Tipos de cliente

A) Cliente interno y externo

En el ámbito empresarial u organizacional, existen dos tipos de clientes considerados según sus roles y funciones: los internos y los externos. Los clientes internos, como tal, son aquellas personas que laboran dentro de una empresa, y prestan sus servicios y su fuerza de trabajo para que esta pueda ofrecer productos o servicios que sean comercializables. En este sentido, los empleados de una empresa son sus clientes internos.

El cliente externo, por su parte, son todas aquellas personas hacia las cuales están orientados los productos o servicios que una empresa pone en el mercado, y de los cuales son efectivas compradoras o usuarias. Como tal, son los clientes externos los que proporcionan el flujo de ingresos dentro de la empresa.

5.3. DESERCIÓN DE CLIENTE

Es necesario que se tenga en cuenta que si no existe en la empresa la aplicación continua del concepto de servicios al cliente se puede presentar que los clientes se vayan con la competencia.

⁷ Griselda Gonzales y Hugo Rivas. Las ONG's Bolivianas en el Mundo de las Microfinanzas. Pág. 36, 1999

⁸ <http://www.significados.com/cliente/>

La razón predominante de que esto suceda es la inadecuada actitud que tienen algunos funcionarios, especialmente ante reclamos por errores que se cometen⁹.

Según un estudio realizado por la prestigiosa firma CRMGuru, las razones por las cuales los clientes abandonan a un proveedor son:

- Mal servicio de atención al cliente (74%)
- Baja calidad del producto/servicio (33%)
- Precio (24%)
- Pobre funcionalidad de producto/servicio (15%)

5.4. RECUPERACIÓN DE CLIENTE

Según “Marketing Directo”¹⁰, existen cuatro puntos importantes para recuperar a clientes perdidos que sin duda son igual de importantes como los nuevos clientes por ganar.

1. **Pensar en el cliente primero.**- Se sabe que se está trabajando por la recuperación de clientes, cuando lo primero en lo que se piensa es en ellos y no en las ganancias.

Se debe de establecer un clima de ayuda al cliente. Al hacerlo se podrá notar mejores ingresos pero no se conforme con eso

2. **Busque los errores**

Para poder conseguir de vuelta a los clientes, se debe conocer que es lo que los hizo partir. Todo aquello que se compruebe como una molestia para el cliente, deberá ser cambiado inmediatamente, ya que esto puede generar aún más pérdida de clientes.

⁹ Wilfer Salazar 2012

¹⁰ Marketingdirecto.com

Sera necesario invitar al cliente a volver a visitar la entidad una vez que este error se haya mejorado. De lo contrario el cliente volverá a irse pero esta vez de manera definitiva.

3. Establecer medidas para recuperación de clientes

Pensar en cómo establecer una comunicación con sus clientes, de preferencia vía telefónica. Luego deberá considerar un plan estratégico de todo lo que le pretende comunicar a su cliente. De esta forma se asegurará que la llamada no se convierta en una conversación sin fin y sin sentido. Después intente convencer a su cliente quien deberá decidir cuando y donde ir.

Para finalizar la llamada, deberá planificar una fecha para conocerle personalmente y agradecerle por su visita. Así podrá establecer una conexión más directa con su cliente.

4. Disminuir la migración de clientes

Lo más positivo de empezar una estrategia para recuperar clientes perdidos es que los servicios mejoraran para mantener los clientes que aún son fieles a la empresa. Es por eso que su estrategia, cuanto mejor sea para regresar a sus clientes, mejores resultados presentará en cuanto a la fidelidad de sus clientes.

5.5. BANCO¹¹

Los dueños del banco son sus accionistas (los bancos son sociedades anónimas o en algunos casos son organismos autónomos del estado) y para la toma de decisiones más importantes el derecho a voto está directamente relacionado con la cantidad de acciones que posean sus accionistas: a más acciones, más votos. En el caso específico de los bancos que son propiedad del estado los que toman las decisiones son los miembros del directorio ejecutivo.

¹¹ <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=2000000000000018&idCategoria=3>

Otra diferencia importante es que los accionistas de un banco tienen variadas restricciones para obtener créditos de su propio banco. Mientras que en el caso de una cooperativa de este tipo, basta cumplir con hacerse socio cumpliendo los requisitos contemplados en sus estatutos y a partir de entonces, son los únicos que pueden obtener créditos en las condiciones que dicha institución pueda ofrecer

5.5.1. Concepto de cartera¹²

Comprende créditos otorgados por una Entidad de Intermediación Financiera a terceros, que se originan en la actividad principal de intermediación financiera.

5.6. FIDELIZACIÓN¹³

“La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca producto o servicio concreto, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Es un término que utilizan las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal.”¹⁴

Es importante señalar que la fidelización no es lo mismo que **retener al cliente**, pues para que un cliente sea fiel a un producto o un servicio, este debe tener la **voluntad** de adquirirlo sin un compromiso establecido, las ganas de comprarlo por considerar que se trata de un producto de calidad bastaran para que el cliente permanezca atado moralmente al producto, eso es básicamente la fidelización pero, **¿Cómo se logra obtener este fenómeno por parte de las compañías?**

¹² Glosario de Asociación de Bancos Bolivia (ASOBAN). <http://www.asoban.bo>

* <http://conceptodefinicion.de/fidelizacion/>

¹³ <http://definicion.de/cliente-potencial/#ixzz43DYqQlbf>

¹⁴ <https://es.m.wikipedia.org/wiki/fidelizacion>

El marketing tiene herramientas con las que es capaz de hacer llamar la atención del consumidor, una de las más poderosas es **la publicidad**, mantener la cara del producto o servicio siempre **joven y atractiva** para todos los estratos es un factor que interfiere entre el producto y el comprador constantemente, la **psicología** con la que es tratada esta área de la publicidad nos indica que la clientela siempre es llamada a la atención por aquello que es novedoso, que es realmente nuevo y que ofrece más o mejor calidad respecto a las monótonas marcas que se mantienen siempre con la misma **configuración de mercadeo**. Otra manera de fidelizar al cliente es ofrecerle ofertas o hacerle más accesible el producto, con **descuentos o promociones especiales**, este tipo de estrategias de fidelización representan una inversión a largo plazo por parte del productor principal, quien invierte un poco más en lo que es la elaboración de publicidad y restándole un poco el precio o combinándolo con otros productos, como por ejemplo el Yogurt con cereal.

5.7. MICROCRÉDITO

Las microfinanzas son el conjunto de actividades financieras orientadas al servicio de la Micro y Pequeña Empresa. Comprende al menos tres actividades fundamentales: El Microcrédito, la captación de pequeños ahorros, giros y transferencias que hacen las pequeñas unidades empresariales y las familias además de otros servicios complementarios¹⁵.

Es la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y auto empleados. El término también se refiere a la práctica de proveer estos servicios de manera sostenible. El Microcrédito (o préstamos para microempresas) no debe ser confundido con las microfinanzas, las cuales se dirigen a un amplio rango de necesidades financieras de parte de personas en situación de pobreza y, por tanto,

¹⁵ Ramón, Rosales. Ampliación del Marco Normativo de las Microfinanzas. Informe. La Paz 2000

abarcan a los microcréditos pero son mucho más que esto. El término Microfinanzas hace referencia a la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica. Dichos servicios financieros pueden ser mecanismos de ahorro, de inversión, o préstamos

5.8. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO¹⁶

Si bien es cierto que una cooperativa de ahorro y crédito ofrece servicios similares a los de un banco, una de las diferencias más notables está identificada en relación a sus propietarios:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito los propietarios son sus miembros o socios, este caso cada persona equivale a un voto, sin importar las cuotas de participación o el capital que posea en la cooperativa. Como socios tienen el derecho a recibir parte de las ganancias que obtenga la cooperativa.

Un beneficio importante es la distribución de excedentes, estos son las ganancias que obtiene la cooperativa y se distribuyen equitativamente de acuerdo al Capital Social de cada asociado.

Es importante señalar que cada vez que un asociado realiza un crédito, un porcentaje será trasladado al Capital Social, aumentando así su ahorro. Este beneficio es exclusivo de las cooperativas.

5.9. DISEÑO Y GESTIÓN DE SERVICIOS

Según Kotler y Keller¹⁷ las empresas encuentran una rentabilidad significativa al ofrecer un servicio superior, ya sea en la forma de entregas a tiempo, de una mejor y más rápida de las consultas de los clientes o de una

¹⁶ <http://www.coopesanramon.fi.cr/index.php/noticias/14-diferencia-cooperativa-banco>

¹⁷ Philip Kotler, Kevin Keller. "Dirección de Marketing". Decimo cuarta edición. Ed. Pearson Educación, México 2012. Pp.355-388.

atención más veloz de las quejas. Los mejores proveedores de servicios conocen bien estas ventajas y saben cómo crear experiencias memorables para los clientes.

Un servicio es cualquier parte o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener una propiedad sobre algo.

Los servicios podrían satisfacer una necesidad personal (servicios personales) o una necesidad empresarial (servicios para empresas). Los prestadores de servicios por lo general desarrollan diferentes programas de marketing para cada uno de los mercados.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA

6.1. RELACION CAMBIANTE CON LOS CLIENTES

Para aumentar la satisfacción de los clientes, lograr la fidelización y reducir la deserción de los mismos se consideró mejorar los siguientes aspectos:

1. **Proporcionar información más exacta.**- Muchas veces no basta con la entrega de un folleto informativo, siempre será relevante una información proporcionada de boca.
2. **Trabajadores más sensibles.**- El cliente valorará de que el personal que lo atiende se identifique con la necesidad que tiene al escucharlo y brindarle una correcta orientación.
3. **Evitar empleados groseros o mal capacitados.**- Muchas veces la falta de conocimiento de la información requerida por el cliente hace que el personal atiende incorrectamente y hasta parezca grosero. Por ello es necesario la retroalimentación constante de la información respecto de los servicios que ofrece el Banco Fie.
4. **Culturización en la institución.**- Se debe implementar una cultura organizacional de servicio al cliente aplicando el Marketing Interactivo.
5. **Disminuir tiempos de espera.**- para analizar este aspecto se observa la productividad existente en la entrega de créditos

El oficial de créditos tiene establecido un plan de trabajo mensual de modo que tiene señalado la meta a alcanzar para cada mes en cuanto a número de clientes, mora y crecimiento de cartera se refiere; en el presente acápite nos referiremos a las solicitudes atendidas evaluadas por el siguiente indicador en un periodo de un mes:

Clientes atendidos = solicitudes atendidas / solicitudes requeridas

Casos atendidos: 25

Solicitudes requeridas: 30

Clientes atendidos = 25 / 30

Clientes atendidos = 0.83

Este indicador muestra que solo se atendió el 83% del total requerido la relación ideal de este indicador es 1. Con lo cual se minimizaría el tiempo de espera.

Por lo tanto el evaluador deberá hacer todos los esfuerzos posibles para atender todas las solicitudes requeridas en un mes.

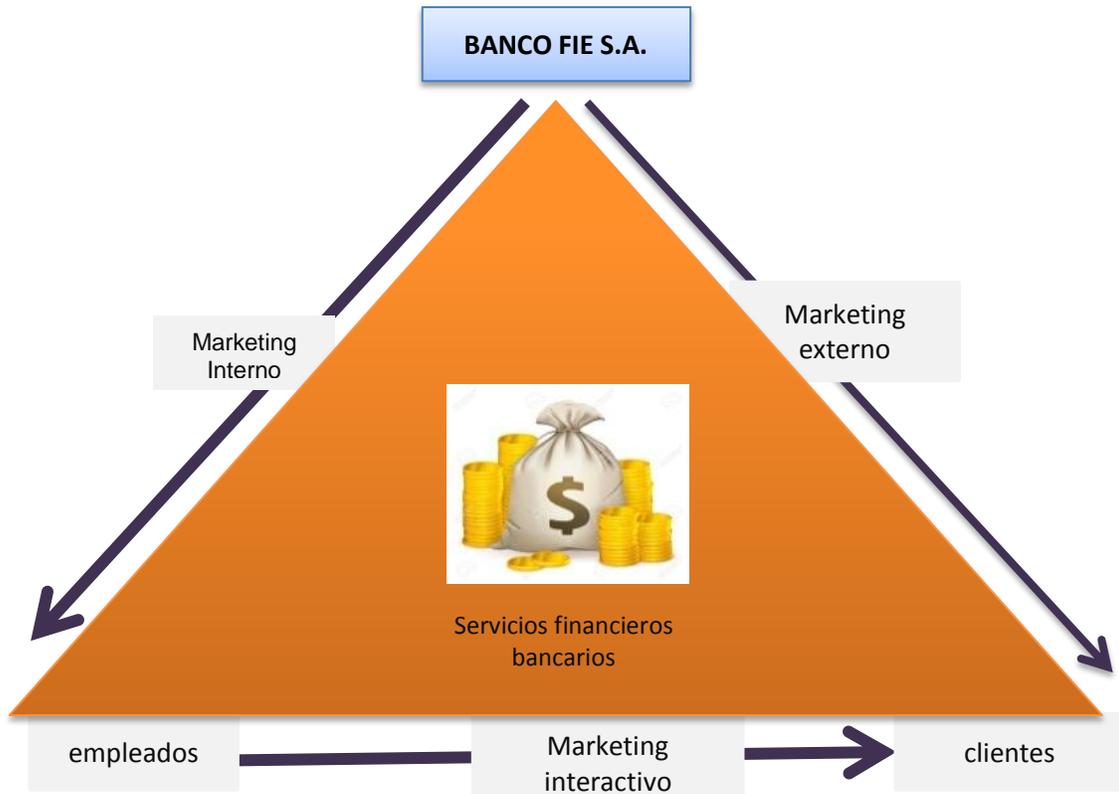
6. **Aumentar la sensación de que sus quejas serán escuchadas por un ser humano.-** El mostrar interés por cada caso le dará confianza al cliente de modo que esta actitud ayudará a la fidelización del mismo.
7. **Socialización de quejas y /o reclamos y soluciones.-** una vez recepcionada la queja o reclamo será importante hacerlo conocer a todo el personal especialmente al área a la cual se hace referencia el reclamo o queja, esta retroalimentación ayudara a corregir el error y no volver a cometer la misma falta.

6.2. EXCELENCIA EN EL MARKETING DE SERVICIOS

Lograr un manejo óptimo del marketing externo, interno e interactivo.

El diagrama 6.1. muestra los tres tipos de marketing en las industrias de servicio.

Diagrama 6.1.
Los tres tipos de marketing en BANCO FIE.



Fuente: Elaboración adaptada para Banco FIE con base en información obtenida de Philip Kotler, Kevin Keller. "Dirección de Marketing Pearson Educación, México 2012. Pp.365

6.2.1. Marketing Externo

El departamento de marketing tiene la obligación de realizar las gestiones de publicidad y propaganda en los medios de comunicación masivos; pero otra forma de llegar a los clientes es con invitaciones directas a aquellos clientes que dejaron de trabajar con la institución o que están en sus últimas cuotas de pago, entregándoles algunos presentes, puesto que este tipo de gestiones ayudarán a fidelizar a nuestros clientes como también la atención de clientes nuevos los cuales vienen referenciados o recomendados por los clientes que tienen un buen comportamiento de pago.

También se debe evaluar cada periodo la labor que realiza el departamento de marketing respecto al servicio que proporciona al cliente, en cuanto a interés, distribución de servicios o productos financieros y promoción de clientes que dejaron de trabajar (desertaron), vigentes y nuevos.

6.2.2. Marketing Interno

El departamento de marketing debe realizar el marketing interno con los miembros de Banco Fie S.A. y así ellos estén motivados y capacitados, a través de cursos de actualización en temas relacionados en la atención al cliente, cursos de riesgo crediticio, mercadotecnia, curso de venta cruzada u otros temas que motiven al personal a la atención del cliente.

6.2.3. Marketing Interactivo

Como resultado del marketing externo y marketing interno, el oficial de crédito está capacitado para la atención en todas las exigencias que pueda atender un cliente mostrando desde un principio respeto y cordialidad. Aplicando así correctamente la calidad técnica y mejorando la calidad funcional del servicio mostrando preocupación de modo de generar confianza en el cliente.

6.3. Gestión De La Calidad De Servicios

Según Kotler y Keller el resultado del servicio y la lealtad de los clientes están influidos por una serie de variables.

Los comportamientos críticos capaces de provocar que los clientes cambien de servicio pueden catalogarse en ocho categorías como se observa en la tabla 6.1.

Tabla 6.1.
Dimensiones de servicio que los clientes quisieran ver
Cumplidas por las empresas



Fuente: Elaboración adaptada para Banco FIE con base en información obtenida de Philip Kotler, Kevin Keller. "Dirección de Marketing Pearson Educación, México 2012. Pp.372

6.3.1. Mejoras en la atención del cliente de BANCO FIE.

Bajo los argumentos anteriormente expuestos se plantea las siguientes mejoras para la atención del cliente:

1. **Proveer un servicio personalizado**
2. **Tratar con justicia y equidad a cada cliente.-** El trato debe ser justo independientemente del monto o servicio que solicite
3. **Lograr que el cliente confié en la marca "Banco Fie".-** Dar confianza al cliente y mostrar que el banco está para apoyarlo tanto para la otorgación de un crédito o para un ahorro.
4. **Brindar un trato Cortes.-** En todo tiempo el empleado debe mostrarse cortésmente ante cualquier requerimiento que pueda tener el cliente.

5. **Mostrar una valoración adecuada del dinero.**- valorar a un cliente independientemente del monto de dinero, o servicio que solicite.
6. **Brindar un acceso rápido a la información.**-
7. **Demostrar el deseo de satisfacer a las necesidades.**- hacer conocer las nuevas políticas de Banco Fie como ser el lema: "tenemos algo en común"
8. **Brindar un trato como a un cliente valioso.**- todos los clientes deben ser merecedores de este trato de modo que se sientan importantes para el banco.
9. **Atender las necesidades desde el primer contacto.**- el primer contacto con el cliente es de suma importancia, de modo que no se debe descuidar su atención en el momento ofrecido.
10. **Capacitar al personal.**- realizar cursos de actualización de temas que están referidos a los clientes, el mercado y marketing.

6.4. DESARROLLO PARA LA RECUPERACION DE CLIENTES

Para la recuperación de clientes se plantea las siguientes actividades:

1. Identificar a los clientes que dejaron de utilizar el servicio y hacer una clasificación de los **buenos clientes**.
2. Identificar cuáles fueron las razones por las que el cliente abandono el sistema crediticio del banco
3. Realizar un plan estratégico de lo que se quiere comunicar al cliente.
4. Establecer un contacto vía llamada telefónica o de forma personal con el cliente
5. Presentar al cliente una serie de posibilidades o nuevas modalidades, facilidades y otros.
6. Hacer un seguimiento de los clientes actuales que ya solo les falta dos cuotas o un saldo mínimo por cerrar su crédito, de modo de tener información sobre su situación actual.

6.5. RESULTADOS LOGRADOS.

1. Se aumentó la satisfacción de los clientes al brindarles una información más exacta, detallada y proporcionando un trato con mayor sensibilidad a sus necesidades ofreciendo una atención no solo con calidad técnica; sino también con una calidad funcional.
2. En el capítulo cuatro se puede observar que con las gestiones realizadas se obtuvo los siguientes indicadores:
 - ✓ Retención de clientes 0.57
 - ✓ Recuperación de clientes 0.8
 - ✓ Clientes reactivados 0.53
3. En todos los casos se logró cumplir los objetivos trazados.
4. Se aplicó técnicas del marketing interactivo para:
 - ✓ Generar lealtad en los clientes vigentes,
 - ✓ Conseguir nuevos clientes
 - ✓ Recuperar clientes pasivos.
5. Se logró conseguir una mejor relación con el cliente al cambiar hábitos antiguos de la banca tradicional ofreciendo una atención con calidez y satisfacción para el mismo.
6. Se les hizo conocer a los buenos clientes la importancia de su participación como tal en el banco, mediante la entrega de presentes representativos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- ✓ Se analizó el sistema micro financiero en Bolivia
- ✓ Se identificó las causas por las cuales existe la deserción de clientes de Crédito en las agencias de la ciudad de el Alto de la regional 4.
- ✓ Se concluye que el nivel de fidelización se incrementó por parte de los clientes toda vez que se atendieron sus quejas.
- ✓ Se planteó una relación cambiante con los clientes y la práctica de la excelencia del marketing de servicios para reducir la deserción.
- ✓ Se plantearon actividades para la recuperación de clientes
- ✓ El análisis muestra que no está mal traer clientes nuevos, por el contrario, bienvenidos; pero de poco servirá incrementar con ellos las ventas si no se sabe cuántos de los que tenemos se fueron o peor si ignoramos que se fueron más de los que entraron.

7.3. RECOMENDACIONES

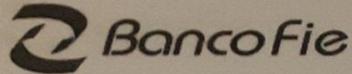
- ✓ Se debe implantar de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo en todos los niveles de la entidad.
- ✓ Se debe tomar conciencia de que nuestras relaciones con la clientela tienen que ser excelentes, relaciones buenas simplemente no alcanzan.
- ✓ Se debe hacer seguimiento a la frecuencia con que nuestros clientes realizan transacciones.
- ✓ Realizar cursos de actualización en la atención de clientes con calidez y calidad al personal antiguo por un lado y por otro al personal nuevo que ingresa a la institución.

- ✓ Se debe contratar personal idóneo para el cargo, de modo que tengan vocación de servicio.
- ✓ Hacer un constante control y seguimiento de aquellos créditos cancelados o por cancelar, para evitar la deserción de clientes.
- ✓ Elaborar un sistema de control o revisión de créditos cancelados con categorías, que indique el reporte de la situación de los clientes para tener la facilidad de poder promocionarlos.
- ✓ El personal de recursos humanos debe prestar especial atención a la contratación de oficiales de modo que cuando se retiren de la entidad no se lleven consigo a la cartera que forma parte de Banco FIE.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Memorandum de felicitación gestión 2011



El Alto, 25 de febrero de 2011
BANCO FIE S.A. AP/M/117/11

MEMORANDUM

A: LUIS JOSE VALDEZ MAMANI
OFICIAL DE CREDITOS

DE: VICTOR HUANACO SIÑANI
GERENTE REGIONAL

REF.: **FELICITACIÓN POR BUEN DESEMPEÑO SEGUNDO SEMESTRE 2010**

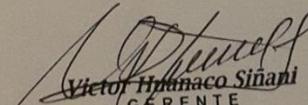
Se le hace llegar una felicitación por el excelente desempeño demostrado en el ejercicio de sus funciones como oficial de créditos por haberse destacado durante el segundo semestre de la gestión 2010 en llegar a:

- Un promedio de 54 colocaciones mes.
- Lograr un promedio 135.571 00/100 Bolivianos de monto mensual.
- Cerrar el semestre con un porcentaje de mora de 0.23.

Manifiestarle la satisfacción que presenta el que usted sea parte integrante del BANCO FIE S.A. y que continúe con nosotros siendo siempre referente de nuestros valores y del cumplimiento de la política de créditos.

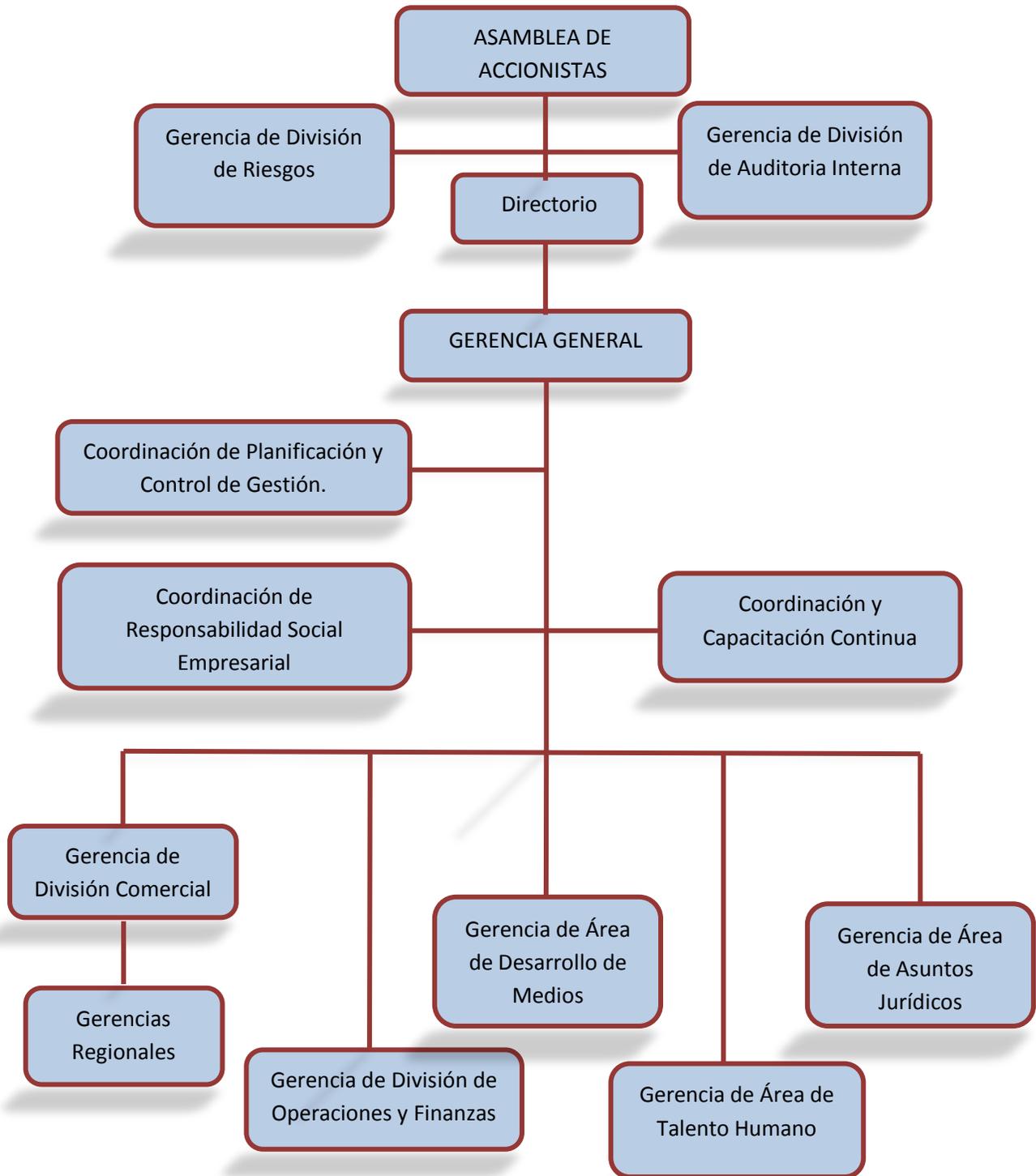
Sin otro particular reciba cordiales saludos.

Atentamente,


Victor Huanaco Siñani
GERENTE
REGIONAL EL ALTO
BANCO FIE S.A.

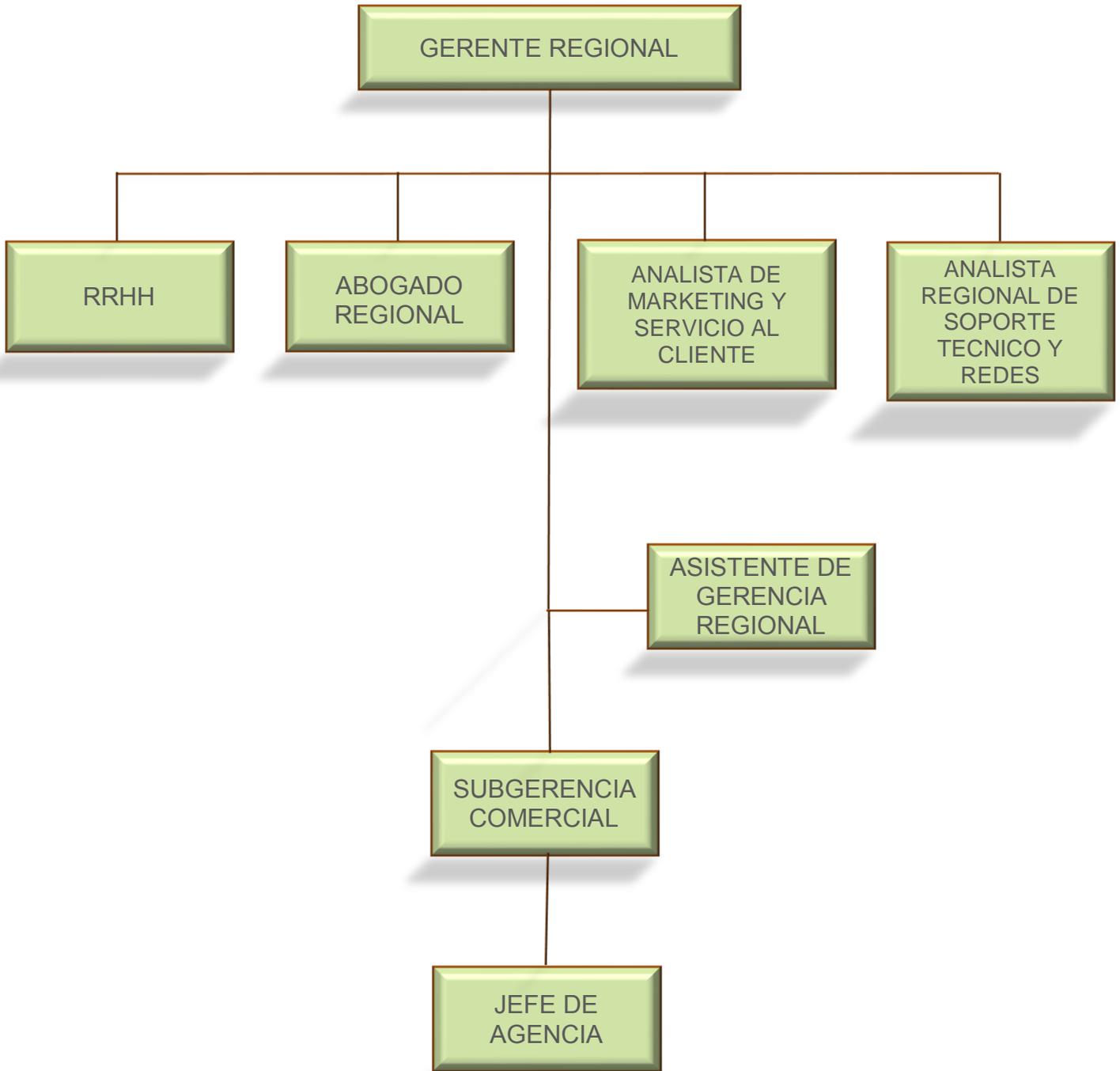
c.c. Arch.
File Personal

ANEXO 2: Estructura Organizacional a Diciembre de 2012



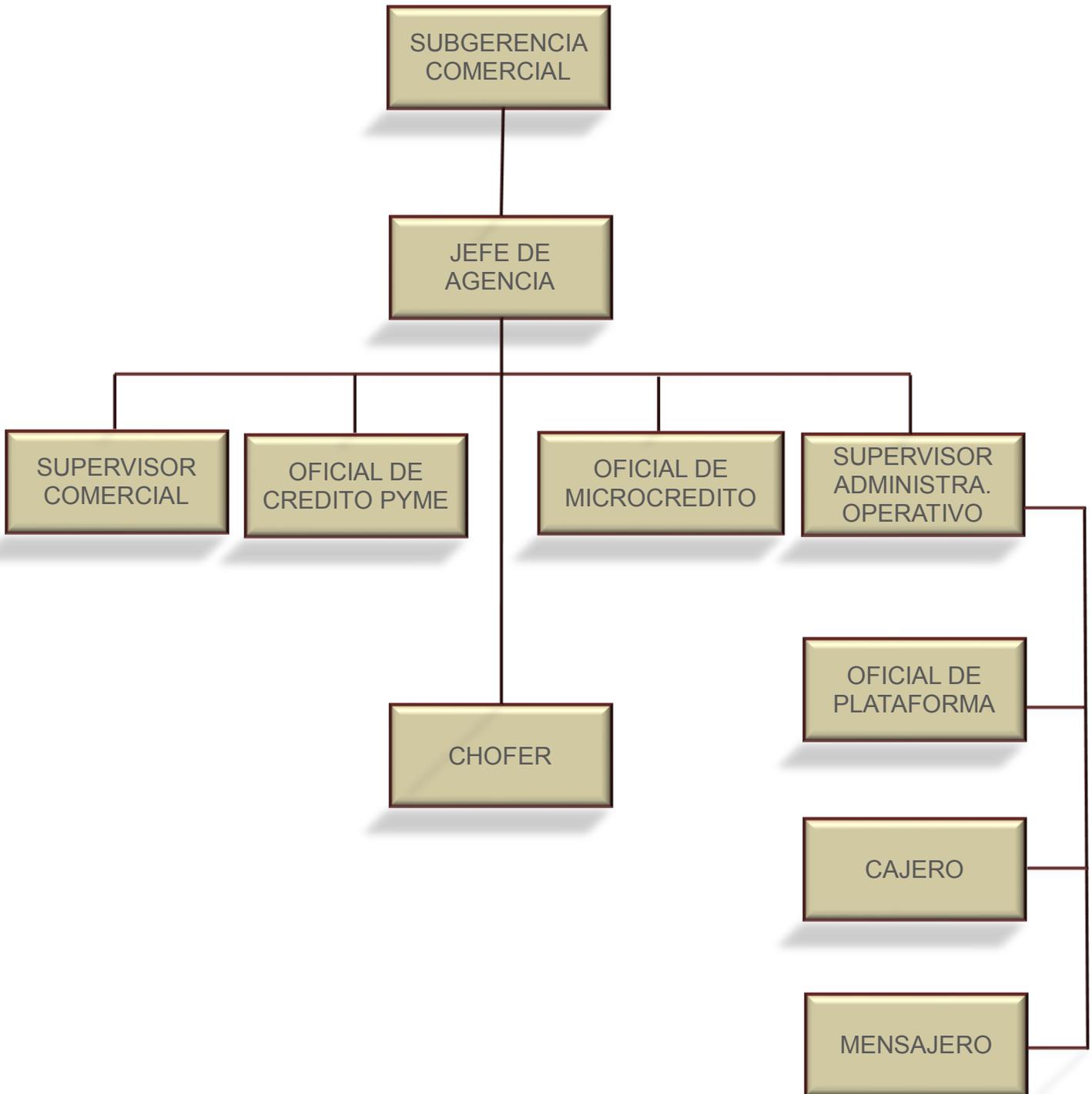
Fuente: www.boncofie.com.bo Memoria-institucional-banco-fie

ANEXO 3: Estructura Organizacional de la Regional cuatro Diciembre de 2014



Fuente: www.boncofie.com.bo Memoria-institucional-banco-fie

ANEXO 4: Estructura Organizacional Regional cuatro Diciembre de 2014



Fuente: www.boncofie.com.bo Memoria-institucional-banco-fie

BIBLIOGRAFIA y WEBGRAFIA

- ¹ Memoria de Responsabilidad Social 2007
- ² www.boncofie.com.bo Memoria-institucional-banco-fie
- ³ Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). “El Microcrédito en Bolivia”. Boletín 0212. Febrero 2012
- ⁴ La Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas se llevó a cabo en la ciudad de New York entre el 6 y 8 de Septiembre del año 2000. Contó con la participación de 192 Estados Miembros, 147 de ellos representados directamente por sus propios Jefes de Estados quienes aprobaron la llamada “Declaración del Milenio” la cual abarca compromisos concretos con miras hacia un mundo más pacífico, más próspero y más justo
- ⁵ experienciasdecliente.blog.spot.com
- ⁶ Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). “Importancia del Desarrollo del Sistema Financiero en la Actividad Económica”. Boletín 1109. Noviembre 2009
- ⁷ Griselda Gonzales y Hugo Rivas. Las ONG’s Bolivianas en el Mundo de las Microfinanzas. Pág. 36, 1999
- ⁸ <http://www.significados.com/cliente/>
- ⁹ Wilfer Salazar 2012
- ¹⁰ Marketingdirecto.com
- ¹¹ <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=2000000000000018&idCategoria=3>
- ¹² Glosario de Asociación de Bancos Bolivia (ASOBAN). <http://www.asoban.bo>
- * <http://conceptodefinicion.de/fidelizacion/>
- ¹³ <http://definicion.de/cliente-potencial/#ixzz43DYqQlbf>
- ¹⁴ <https://es.m.wikipedia.org/wiki/fidelizacion>
- ¹⁵ Ramón, Rosales. Ampliación del Marco Normativo de las Microfinanzas. Informe. La Paz 2000

¹⁶<http://www.coopesanramon.fi.cr/index.php/noticias/14-diferencia-cooperativa-banco>

¹⁷ Philip Kotler, Kevin Keller. "Dirección de Marketing". Decimo cuarta edición. Ed. Pearson Educación, Mexico 2012. Pp.355-388.