

Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ingeniería
Ingeniería Industrial



MEMORIA LABORAL

Diseño de un plan de fidelización de clientes

Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Postulante: Maribel Cordero Yujra

Tutor: Ing. Msc. Mónica Lino Humerez

2016.

Dedicatoria

Dedicado a nuestra casa de estudios y a los docentes de Ingeniería Industrial que hacen posible la realización de esta Memoria que servirá de aporte a Banco Pyme Los Andes Procredit S.A, que me acoge como funcionaria y le ha agregado experiencia a mi carrera profesional.

Agradecimientos

Agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieron sus conocimientos para hacer posible esta memoria especialmente a la Ing. Paula Mónica Lino Humerez, por su asesoría, guía y disposición, con ideas y recomendaciones.

De una manera muy especial a la Facultad de Ingeniería y docentes que nos acompañaron y formaron como profesionales; por darnos tantos momentos de alegría y satisfacciones personales.

A mis Padres y mis Hermanos, porque gracias a su cariño guía y apoyo he logrado conquistar un reto importante para mi vida profesional, fruto del inmenso amor y confianza que depositaron en mí y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales, que constituyen el legado más grande que se puede recibir y por lo cual me siento muy afortunada.

Resumen

Los bancos están abanderando la utilización de canales alternativos en servicios financieros mediante mensajes de móvil, sitios web, o banca telefónica, que ha supuesto una revolución en el sector bancario. Por ello, las entidades han desarrollado servicios de banca online con un énfasis en la usabilidad y facilidad de transacción.

El objetivo de la banca es lograr consolidar sistemas de gestión de campañas que permitan tener diálogos coherentes entre canales en lugar de interacciones inconexas que generan malestar y frustración.

El presente trabajo proporciona una alternativa puntual, estratégica y con soluciones para Banco Pyme Los Andes Procredit S.A., que se ve retribuido con la capacitación de clientes e inversión a través de ello.

Contenido

Área I. Descripción de la Actividad laboral	8
1.1. Banco PYME Los Andes ProCredit S.A.	8
1.1.1. Misión.....	9
1.1.2. Visión.....	9
1.1.3. Valores.....	9
1.1.4. Estructura Organizacional.	10
1.1.5. Modelo de Negocio.	10
1.1.6. Servicios.	11
1.2. Cargos desempeñados.	11
1.2.1. Pasante Comercial.	11
1.2.1.1. Funciones y Responsabilidades.....	12
1.2.2.1. Funciones y responsabilidades – cajas.....	12
1.2.2.2. Funciones y responsabilidades – plataforma.....	13
1.2.2.3. Funciones y responsabilidades – cartera comercial.	15
Área II. Descripción de un Caso de Estudio Real.	17
2.1. Planteamiento del Problema.	17
2.2. Objetivo General.	17
2.3. Objetivos Específicos.	17
2.4. Introducción.	18
2.5. Desarrollo de Sector Financiero.	18
2.5.1. Servicios de Bancos Múltiples y Bancos Pyme.	20
2.5.2. Análisis comparativo del Sector financiero.....	20
2.6. Sección Diagnostica.	22
2.6.1. Métodos y Procedimientos – Evaluación de Servicio	23
2.6.2. Personal.....	23
2.6.3. Infraestructura y Entorno.	24
2.6.4. Tecnología.	24
2.6.4.1. La Banca Activa	25
2.7. Categorización de Clientes.	25
2.7.1. Clientes Empresa (Banca Empresa).	25

2.7.2.	Cientes Particulares (Banca Persona).	26
2.7.3.	Cientes Institucionales.	26
2.8.	Estrategias diferenciales-Diseño del Plan.	27
2.9.	Selección de Ventajas o Incentivos.	30
2.9.1.	Comunicación Constante.	30
2.9.2.	Campaña cuidemos a nuestro Cliente.	30
2.10.	Cronograma de Actividades.	32
2.11.	Actividades de seguimiento.	32
2.12.	Actividades comerciales.	34
2.13.	Indicadores de Resultados.	35
2.14.	Responsables.	35
2.15.	Resultados Obtenidos y conclusiones.	36
2.16.	Bibliografía:	38
III.	Análisis de la actividad laboral.	39
ANEXOS		40

Índice De Cuadros

CUADRO 1-1 Participación Accionaria Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.	8
CUADRO 1-2 Servicios Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.	11
CUADRO 2-1 Red De Agencias y Cajeros Automáticos	25
CUADRO 2-2 Subcategoría De Clientes Banca Empresa	26
CUADRO 2-3 Clasificación Clientes Institucionales	26
CUADRO 2-4 Características Campaña Cuidemos a Nuestro cliente	31
CUADRO 2-5 Categoría de clientes cuidémoslo por servicio y automatización	31
CUADRO 2-7 Ficha de Registro	32
CUADRO 2-8 Seguimiento de Asesores Empresariales Banca Empresa	32
CUADRO 2-9 Seguimiento de Asesores Empresariales PYME	33
CUADRO 2-10 Seguimiento de Asesores en unidades de Negocio	33
CUADRO 2-11 Cronograma de Actividades comerciales	34
CUADRO 2-12 Detalle de Costos Por Actividad comercial	35
CUADRO 2-13 Variación comparativa de Depósitos en %	36
CUADRO 2- 14 Resultados Planteados	36
CUADRO 2- 15 Resultados Planteados antes de Fusión	37

Índice De Diagramas

DIAGRAMA 1-1 Estructura Organizacional	10
DIAGRAMA 2-1 Causa –Efecto Insatisfacción del cliente.	22

Índice De Figuras

FIGURA 2 -1 Participación por Tipo de Entidad en Depósitos de Público.	20
FIGURA 2-2 Depósitos de Público en Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.	21
FIGURA 2-3 Volumen total de Cartera de Créditos.	20
FIGURA 2-4 Análisis RFM	27
FIGURA 2-5 Análisis RFM Primera Base	28
FIGURA 2-6 Análisis RFM Segunda Base	28
FIGURA 2-7 Análisis RFM Tercera Base	29
FIGURA 2-8 Etapas de Registro de comunicación a clientes	30

Área I. Descripción de la Actividad laboral

La actividad laboral se desarrolla en Banco Pyme Los Andes ProCredit S.A.

1.1. Banco PYME Los Andes ProCredit S.A.

Banco PYME Los Andes ProCredit S.A. es parte de un grupo de Instituciones financieras a nivel mundial, con presencia en tres Continentes Europa, Latinoamérica. Todas las Instituciones y sus empleados actúan en diferentes culturas, realidades sociales y contextos político-económicos; con oficina central en Santa Cruz de la Sierra.

Banco PYME Los Andes ProCredit S.A. inició sus operaciones en 1992 como Asociación ProCredito, una ONG creada con el apoyo del gobierno alemán, destinada a la actividad del microcrédito, en 1995 amplió sus servicios convirtiéndose en Fondo Financiero Privado.

A partir del año 2005 se consolidó como Banco Los Andes ProCredit S.A. , con el aporte de ProCredit Holding AG y Co. KGaA, el cual posee el 99,96% del capital accionario, logrando un buen desarrollo tanto comercial como de impacto social.

CUADRO 1-1

Participación Accionaria Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Accionista	Participación
ProCredit Holding AG & KGaA	99,96 %
Otros	0,04%
Totales	100%

Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A. Memoria Anual 2015.

Finalmente, conforme a lo previsto en el artículo 237 de la Ley N° 393 de Servicios Financieros, el Banco decidió en la gestión 2014 seguir operando como Banco PYME Los Andes ProCredit S.A.

El banco ha diversificado sus operaciones para incluir, en forma creciente, a pequeñas empresas de mayor tamaño. A marzo de 2016, el banco era el 12° del mercado en términos de préstamos y depósitos con una participación de mercado del 3,8% y 3% respectivamente.

La institución está gobernada por un directorio compuesto por cinco miembros, con dos de ellos independientes, lo cual es tomado como un hecho positivo dentro de la calificación.

Existe un contrato de apoyo con ProCredit Holding AG y Co. KGaA, renovable cada dos años, el cual incluye soporte gerencial, comercial y en administración de riesgos.

Por otro lado, la entidad sirve a su vez como plataforma de entrenamiento regional, para las subsidiarias de ProCredit Holding AG y Co. KGaA en América Latina.¹

1.1.1. Misión.

Banco Pyme los Andes Procredit es un banco comercial orientado al desarrollo, ofrece servicio de excelente calidad a pequeñas y Medianas empresas y a clientes privados interesados en ahorrar. En sus operaciones se adhiere a una serie de principios esenciales la transparencia en la comunicación con sus clientes, no promueve el crédito al consumo se esfuerza por reducir al mínimo la huella ecológica y presta servicios basados en el entendimiento de la situación de cada cliente particular, como en un análisis financiero sólido.

Se centra principalmente en las pequeñas y medianas empresas, debido a que son ellas las que generan empleo y contribuyen significativamente a las economías en las que operan.

Se fomenta cultura de ahorro y de responsabilidad financiera ofreciendo servicios de depósitos simples y accesibles, además de otros servicios bancarios.

1.1.2. Visión.

Ser en Bolivia el Banco líder y referente en servicios financieros integrales para las Pequeñas y Medianas Empresas, así como la primera opción en confiabilidad y solidez para los ahorristas en el país.

1.1.3. Valores.

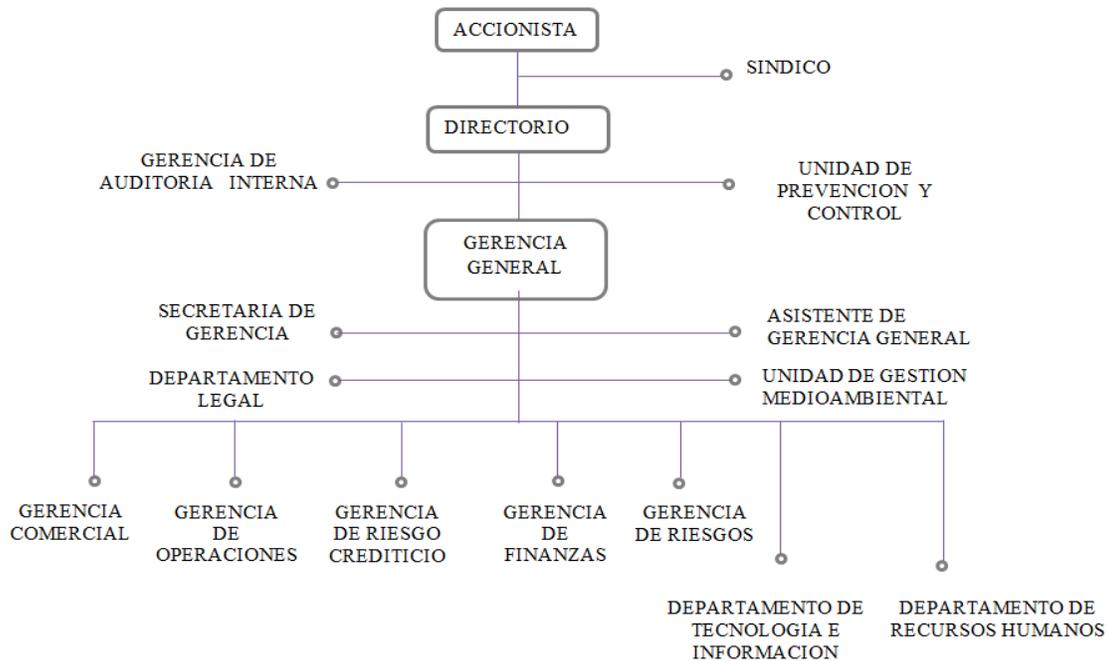
Banco PYME Los Andes ProCredit S.A. pretende marcar la diferencia no sólo en lo que concierne a la clientela a la que presta sus servicios y a la calidad de los mismos, sino también respecto a los principios éticos del negocio. Los sólidos valores institucionales desempeñan un papel clave en este contexto.

Los valores que guían las operaciones y la forma de trabajar del Banco: Transparencia, Cultura de comunicación abierta, Responsabilidad social, Altos estándares profesionales, Elevado grado de integridad y compromiso personal.

¹ Moody's Investors Service – Informe de Calificación 2016.

1.1.4. Estructura Organizacional.

DIAGRAMA 1-1 Estructura Organizacional Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.



Fuente: Banco Pyme los Andes Procredit S.A. – Memoria 2015

Responsabilidad Social Empresarial

1.1.5. Modelo de Negocio.

Banco PYME Los Andes ProCredit está enfocado en la atención a la pequeña y mediana empresa por el alto potencial para impulsar el crecimiento económico del país.

Dentro de este segmento, se concentra en desarrollar relaciones comerciales de largo plazo brindando un servicio con altos estándares de calidad, privilegiando la calidad sobre la cantidad, se entiende dicha calidad como una relación muy estrecha con los clientes y prudentes evaluaciones de riesgo crediticio, basadas en un conocimiento profundo de los mismos; así como un alto nivel de calificación profesional del personal.

El modelo de negocio que implementamos para sostener este enfoque es el de “banco integral”, que significa que no sólo se otorga préstamos, sino una amplia gama de modernos

servicios financieros que las empresas necesitan para realizar sus actividades (E-banking, tarjetas de débito, cuentas corrientes, cuentas de ahorro, asesoramiento financiero y otros).

A través de la prestación de estos servicios, los clientes pueden operar de manera más eficiente y ampliar sus negocios con el financiamiento que se les otorga.

1.1.6. Servicios.

Banco Pyme Los Andes Procredit S.A. cuenta con una gama de servicios financieros con el fin de atender integralmente las necesidades de los clientes.

CUADRO 1-2 Servicios Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Servicios de Depósitos	Servicios de Créditos	Otros Servicios
• Cuenta Corriente	• Línea de Crédito	• Banca Activa 24/7
• Cuenta de Ahorro	• Crédito Empresarial	• E-Banking
• Depósito a Plazo Fijo	• Crédito Productivo	• Zona ProCredit
	• Crédito Agropecuario	• Pay Box
	• Crédito Ecológico	• Cajero Automático
	• Crédito de Vivienda	• Tarjeta de Débito VISA
	• Crédito de Vivienda de Interés Social	• Transferencias Internacionales
	• Carta de Crédito	• Trasterencias ACH
	• Boleta de Garantía	• Giros Nacionales
		• Multiabono

Fuente: Banco Pyme los Andes Procredit S.A.

1.2.Cargos desempeñados.

A continuación se detallan los cargos desempeñados en Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

1.2.1. Pasante Comercial.

La pasantía se realizó desde el 13 de Junio de 2011 hasta el 09 de diciembre de 2011, habiéndose desempeñado prácticas en el área comercial de la regional La Paz.

Dependencia: Jefe de Agencia

Dependiente: Ninguno.

Realizada a partir de capacitación sobre el entorno financiero de la institución, los productos y servicios ofrecidos, interacción con posibles nuevos clientes brindando información, realizando base de datos y concretando visita de funcionarios.

1.2.1.1. Funciones y Responsabilidades.

Identificar, promocionar y concretar negocios con clientes actuales y potenciales, en créditos productivos, agropecuarios, vivienda y auto liquidable, operaciones pasivas y otros servicios de acuerdo a la zona de influencia de cada Unidad de Negocio.

Planificar, registrar y ejecutar el seguimiento a la agenda de visitas a potenciales y actuales clientes, con el fin de concretar, fidelizar y rentabilizar de forma integral, todos los servicios según las necesidades del segmento.

Informar a los clientes actuales y potenciales sobre las características y beneficios de todos los servicios que el banco ofrece.

1.2.2. Asesor de clientes.

El cargo de asesor de clientes operativo, se realizó a partir del 03 de enero de 2012, con inicio en el área de cajas hasta el 03 de noviembre de 2013, posteriormente se desempeña el cargo de asesor de cliente en el área comercial hasta la fecha.

Responsable de asesorar diligentemente al cliente en la obtención de servicios que cubran sus necesidades, así como atender eficientemente los requerimientos transaccionales, relacionados a los diferentes servicios que el Banco ofrece, brindando un servicio y atención de excelencia tanto a clientes externos como internos cumpliendo los procedimientos normados.

Dependencias

Lineal: Especialista en Servicio de Atención a Clientes.
Asesor de Clientes Sénior.

Funcional: Especialista en Banca Personas y Jefe Comercial
Banca Personas y Marketing.

Autoridad:

Lineal: Ninguna.
Funcional: Ninguna.

1.2.2.1. Funciones y responsabilidades – cajas.

Realizar apertura de caja.

Efectuar pagos y cobros de transacciones de créditos refinanciados, cuentas de ahorro, cuentas corrientes, depósitos a plazo fijo, giros nacionales e internacionales procesando las

operaciones en el sistema, cumpliendo sin excepción los procedimientos de control establecidos para el efecto.

Efectuar operaciones de compra y venta de moneda extranjera, fraccionamiento de moneda, cobro de impuestos nacionales y municipales, cobro de servicios básicos, servicios de telefonía y todo otro servicio que ofrezca el Banco.

Efectuar diariamente cierre de caja y obtener los listados correspondientes que emite el sistema.

Efectuar el cuadro correcto de caja y conciliar los movimientos de la misma con las correspondientes áreas.

Mantener restringido el acceso al recinto de trabajo.

Resguardar físicamente toda la documentación que sustente las operaciones realizadas, desde la apertura hasta el momento de cierre.

Entregar el legajo de documentación y respaldo diario de operaciones en forma ordenada, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Cajas, al Especialista en Servicio de Atención a Clientes o Asesor de Clientes Sénior, para su revisión.

Reportar de inmediato, al Especialista en Servicios de Atención a Clientes o Asesor de Clientes Sénior, cualquier anomalía identificada antes o durante la ejecución de alguna transacción.

Realizar la apertura y cierre físico de la Unidad de Negocios como control dual designado cumpliendo los procedimientos de seguridad normados por el Banco.

Efectuar la apertura y cierre de bóveda o caja fuerte de la Unidad de Negocios, como control dual designado, manteniendo un adecuado control de claves y llaves de seguridad.

Realizar la carga del efectivo establecido al ATM de su Unidad de Negocios y resguardar la tarjeta de cierre del ATM y las llaves del recinto y de la bóveda del mismo.

1.2.2.2. Funciones y responsabilidades – plataforma.

Asesorar y brindar a los clientes información completa, precisa e integral sobre los requisitos, condiciones de créditos, así como la operativa y características de los servicios de captaciones y otros servicios financieros y no financieros, ofrecidos por la entidad.

Concretar operaciones de crédito con todo cliente potencial que visite la Unidad de Negocios.

Recibir, completar y registrar las solicitudes de crédito, derivando las mismas, de acuerdo al procedimiento establecido.

Consultar mediante la Central de Riesgos de la ASFI, BIC y las listas especiales, los datos del cliente, previa autorización del cliente.

Realizar aperturas, bloqueos, desbloqueos, reposición de libretas, activación de cuentas inmovilizadas, cierre de cuentas, emisión de extractos de cuentas y saldos.

Realizar la constitución, renovación, pago de intereses periódicos, bloqueo, desbloqueo, pignoración, reposición, fraccionamiento y cancelación de depósitos de plazo fijo.

Procesar y hacer seguimiento a las solicitudes de envío de Giros y Transferencias, reversas y pago de los fondos producto de giros al interior y transferencias al exterior del país.

Efectuar la entrega de las tarjetas de débito al cliente y ejecutar las modificaciones en las cuentas relacionadas que solicita el cliente.

Realizar la actualización de datos de los clientes que realicen transacciones de créditos, captaciones o servicios, con el respaldo necesario.

Realizar la consolidación diaria de toda la documentación generada por las operaciones de captaciones como de servicios y generar un archivo único (electrónico y físico) para posterior revisión del Especialista en Servicios de Atención a Clientes o Asesor de Clientes Sénior y posterior envío a archivo.

Efectuar el control de existencia y reposición de todos los documentos y formularios correspondiente a su actividad (CDPF's, libretas de cuentas de ahorro, material promocional, formularios de solicitud, etc.).

Emitir boletas de garantía y créditos con Dpf cumpliendo los procedimientos establecidos para el efecto.

Atender los reclamos relacionados con cuentas de ahorro, cuentas corrientes, giros, transferencias, cajeros automáticos y todo servicio ofrecido por la institución. Informar al Especialista de Servicios de atención a clientes, sobre cualquier error o inconveniente que pudiera surgir en los controles y operativa realizada.

Custodiar y controlar el stock de valores (certificados de depósito a plazo fijo, Boletas de garantía, chequeras de clientes y otros) que periódicamente se le asigne.

Recibir y registrar los reclamos de clientes en el sistema de reclamos, derivar el reclamo al Gerente de Agencia, Jefe de Centro de Servicio, especialista en Servicio de atención a Clientes o Asesor de Clientes Sénior, según corresponda, entregar las respuestas a los clientes y finalizar el proceso en el sistema.

Direccionar a todos los clientes que ingresen a la Unidad de Negocios, que sean atendidos ágil y eficientemente, evitando la aglomeración en ciertas áreas.

Atender solicitudes de crédito con garantía de DPF armado, digitación y envío al nivel correspondiente de análisis y aprobación.

1.2.2.3. Funciones y responsabilidades – cartera comercial.

Identificar, promocionar y concretar negocios con clientes actuales y potenciales, en créditos productivos, agropecuarios, vivienda y auto liquidable hasta un nivel total de endeudamiento que no supere los USD 13000, operaciones pasivas y otros servicios de acuerdo a la zona de influencia de cada Unidad de Negocio.

Elaborar informes de evaluación del cliente.

Consultar e imprimir los informes confidenciales de la ASFI, reportes de la central interna y los informes de los buros de información crediticia (BIC).

Presentar oportunamente la carpeta legal con los documentos de la garantía al Departamento Legal, velando por la integridad de los requisitos solicitados por la institución para revisión y elaboración de un informe legal.

Realizar el seguimiento a la recuperación de cartera según lo establecido en la estrategia de mora.

Efectuar y controlar el desembolso de crédito, verificando la correcta aprobación del mismo en el sistema y comprobando la existencia de toda la documentación de respaldo.

Gestionar con el cliente la firma del contrato de préstamo y de los documentos de Desembolso por parte del deudor, codeudor, garantes y si fuese el caso el reconocimiento de firmas ante el notario de fe pública que trabaja con la institución.

Verificar que la documentación de la carpeta de sus clientes cumpla con las normas vigentes (externas-internas), velando por la seguridad y el orden de la misma.

Realizar, el primer día hábil de cada mes, el inventario de las carpetas a su cargo.

Capacitar al personal del área comercial cuando le sea instruido.

Apoyar al desarrollo de la imagen de la institución y efectuar sugerencias a sus mandos superiores.

Proponer a su inmediato superior mejoras relacionadas con la atención al público y en la venta de servicio para satisfacer las necesidades del mercado.

Cumplir estrictamente con todas las normas y procedimientos inherentes a su cargo vigente.

Área II. Descripción de un Caso de Estudio Real.

2.1.Planteamiento del Problema.

En la actualidad Banco Pyme Los Andes ProCredit S.A., busca optimizar resultados generando crecimiento de cartera de acuerdo a los segmentos que proporcionen mayor ingreso financiero, además de gestionar el costo de fondeo como realizar menores gastos administrativos y operativos.

Como Institución financiera tiene la función tomar recursos de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y, con estos recursos, dar créditos a aquellos que los soliciten; es decir, realizan dos actividades fundamentales: la captación y la colocación de dinero

2.2.Objetivo General.

Diseñar un plan de fidelización, para consolidar una relación de largo plazo con los clientes, que refleje el mantenimiento de depósitos (cartera pasiva) y uso de servicios, que conlleva a la estabilidad y crecimientos de la Institución.

2.3.Objetivos Específicos.

- Identificar a clientes de la cartera pasiva.
- Segmentar al conjunto de clientes por necesidades similares y diferentes.
- Definir clientes prioritarios.
- Plantear estrategias diferenciales a partir de la clasificación del cliente.
- Estructurar cronogramas de seguimiento a clientes potenciales dentro de la cartera pasiva.
- Plantear cronogramas de capacitación a clientes y usuarios a fin de informar de manera general los servicios ofrecidos por la banca.

2.4.Introducción.

El concepto básico del negocio bancario es buscar un margen financiero adecuado, el cual es la diferencia entre el costo de las captaciones y el rendimiento de las colocaciones.²

Las captaciones consisten en obtener recursos diferentes al capital del Banco que le permitan brindar servicios adecuados a sus clientes.

Tomando en cuenta el registro de depósitos, la política de regulación monetaria del Banco central de Bolivia, el incremento de las obligaciones se evidenció principalmente en los depósitos en cajas de ahorro, situación que llevó a que el saldo de estos depósitos se acerque a los DPF. En el caso de los DPF se registró una preferencia de los depositantes por los DPF a plazos superiores a los 3 años, lo que muestra la confianza de los agentes en el sistema financiero y en las políticas financieras que garantizan el ahorro a largo plazo.

Las personas naturales se mantuvieron como los depositantes más importantes del sistema financiero y se caracterizaron por mantener una mayor proporción de sus ahorros (76%) accesibles para realizar transacciones o pagos, aprovechando las facilidades que ofrecen las entidades financieras en medios de pago disponibles a través de caja de ahorros. La alta preferencia de las personas naturales por depósitos más líquidos pudo estar influenciada también por las bajas tasas de interés pasivas que ofrecieron las entidades financieras.³

Para un Banco es fundamental la captación de recursos financieros en las mejores condiciones, tanto en tipo de moneda, como en tasa de interés y plazos de devolución.

2.5.Desarrollo de Sector Financiero.

El sistema de intermediación financiera durante el 2015 mostro un comportamiento ascendente en la captación de depósitos del público y en la colocación de créditos, acompañado de una adecuada suficiencia patrimonial y sólidos niveles de cobertura de riesgo por incobrabilidad de cartera.

La Ley de Servicios Financieros consolida en 2014 con 11 bancos múltiples: Bisa, Mercantil Santa Cruz, Nacional de Bolivia, de Crédito, Fortaleza, Solidario, Ganadero, Económico y

² El Negocio Bancario 2001 Santos N.

³ Informe de Estabilidad Financiera Enero 2016 Banco Central de Bolivia

FIE, Unión y Fassil, luego de la adecuación a la nueva norma de cuatro fondos financieros privados (FFP).

Para iniciar el trámite de constitución como banco múltiple, las entidades debían contar con un capital de 30 millones de Unidades de Fomento a la Vivienda (UFV). Los Bancos Múltiples tienen como objetivo, según la ley y reglamentos de la ASFI, prestar servicios financieros al público en general que favorezcan el desarrollo de la actividad económica nacional, el crecimiento de la producción y la expansión de la capacidad industrial.

Entre bancos Pyme (para pequeñas y medianas empresas), Bancos Pyme Los Andes Procredit, Ecofuturo y Banco de la Comunidad, según la determinación de sus juntas generales extraordinarias de accionistas.

En el caso de los Bancos Pyme, las entidades deben prestar servicios financieros especializados para el sector de las pequeñas y medianas empresas, sin restricción de extender sus prestaciones a las microempresas nacionales. Para iniciar el trámite de constitución, los interesados debían contar con un capital de 18 millones de UFV. La Ley de Servicios Financieros⁴ expresa que las entidades con participación accionaria mayoritaria del Estado, como en el caso del Banco Unión, entran en la categoría de banco público que se rige bajo su propia ley, pero con supervisión de la ASFI.

Bajo la supervisión de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) hasta diciembre 2015 operan en el país catorce bancos múltiples (incluido un banco público), tres bancos PYME (entre los bancos múltiples y PYME existen ocho entidades especializadas en microfinanzas)⁵, un banco de desarrollo productivo, ocho entidades financieras de vivienda y veintiséis cooperativas de ahorro y crédito.

⁴ artículo 237 de la Ley N° 393 de Servicios Financieros.

⁵ Banco Sol, Banco Fie, Banco Fassil, Banco Fortaleza, Banco Prodem, Banco PYME Los Andes ProCredit, Banco PyMe Ecofuturo y Banco PyMe de la Comunidad.

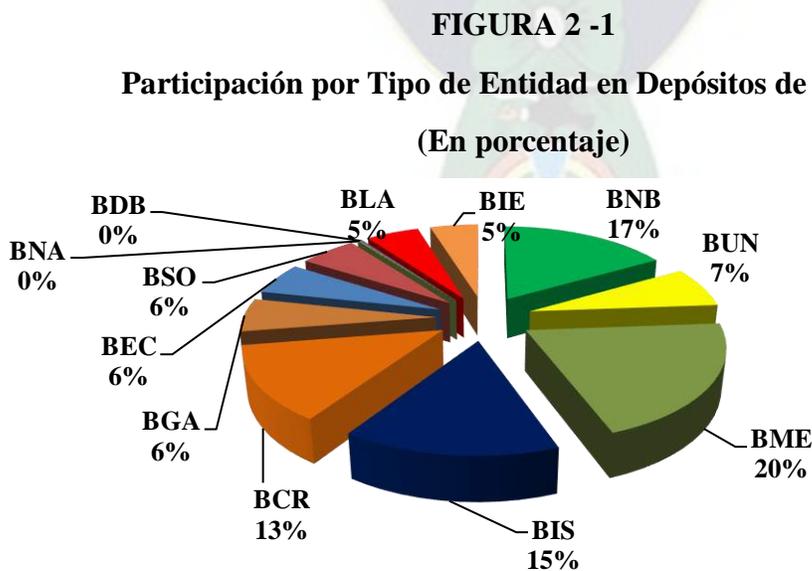
2.5.1. Servicios de Bancos Múltiples y Bancos Pyme.

La Ley de Servicios Financieros y los reglamentos emitidos por la ASFI regulan la prestación de diferentes servicios tanto de los bancos múltiples como de los especializados en las pyme. Los Bancos múltiples: dar créditos, recibir depósitos, otorgar avales, fianzas, negociar cartas de crédito, realizar giros, cambio y compraventa de monedas, adquirir y conservar por cuenta propia títulos-valores de la Bolsa Boliviana de Valores, además de operar en el sistema de tarjetas de crédito. También pueden canalizar recursos a otras entidades financieras con fines de expansión de cartera productiva o para la obtención de liquidez, entre otros. Además, podrán efectuar operaciones de arrendamiento financiero o leasing con un límite de 200 mil UFV.

Los bancos Pyme: otorgan préstamos principalmente a las pequeñas y medianas empresas, reciben depósitos, operar con tarjetas de crédito, abrir y negociar cartas de crédito, otorgar avales y fianzas.

2.5.2. Análisis comparativo del Sector financiero.

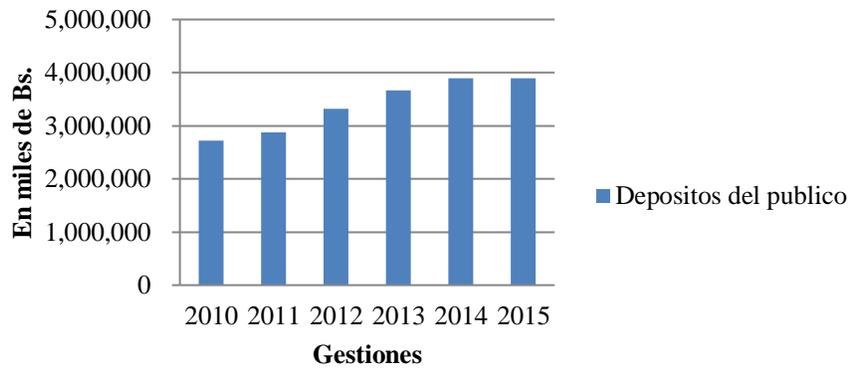
Los depósitos realizados por el público se concentran en su gran mayoría en los BMS, BNB, BIS y BCR.



Fuente: Elaboración propia en base a información de la ASFI.

El volumen total de depósitos a diciembre 2015 no alcanzó el nivel esperado, esto debido a la venta de cartera realizada en el mes de febrero de 2015. (Figura 2-2)

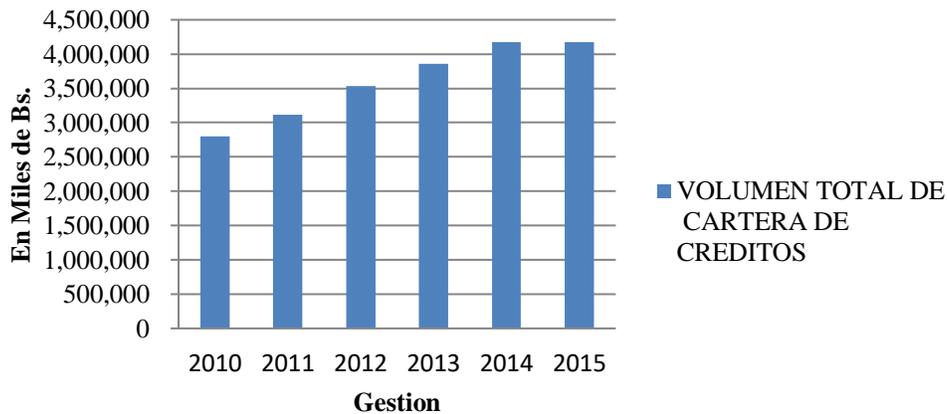
FIGURA 2-2
Depósitos de Público en Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.
(En Miles de Bolivianos)



Fuente: Elaboración propia en base a información de la ASFI.

Banco PYME Los Andes Procredit, en fecha 2 de febrero de 2015, previa suscripción del contrato correspondiente, procedió a la transferencia de cartera de créditos a Banco Nacional de Bolivia, por un valor nominal de Bs 300.748.592 (USD 43.840.902), concentrado en 11.806 operaciones de crédito de 10.591 deudores.

FIGURA 2-3
Volumen total de Cartera de Créditos
(En Miles de Bolivianos)



Fuente: Elaboración propia en base a información de la ASFI.

La transferencia de esta cartera de acuerdo a las proyecciones financieras, ha tenido un impacto en los ingresos financieros para la gestión 2015, sin embargo obedece a la estrategia institucional del Banco de posicionarse en el mercado financiero como Banco PYME, ofreciendo una mayor calidad de servicio a los clientes de dicho segmento.

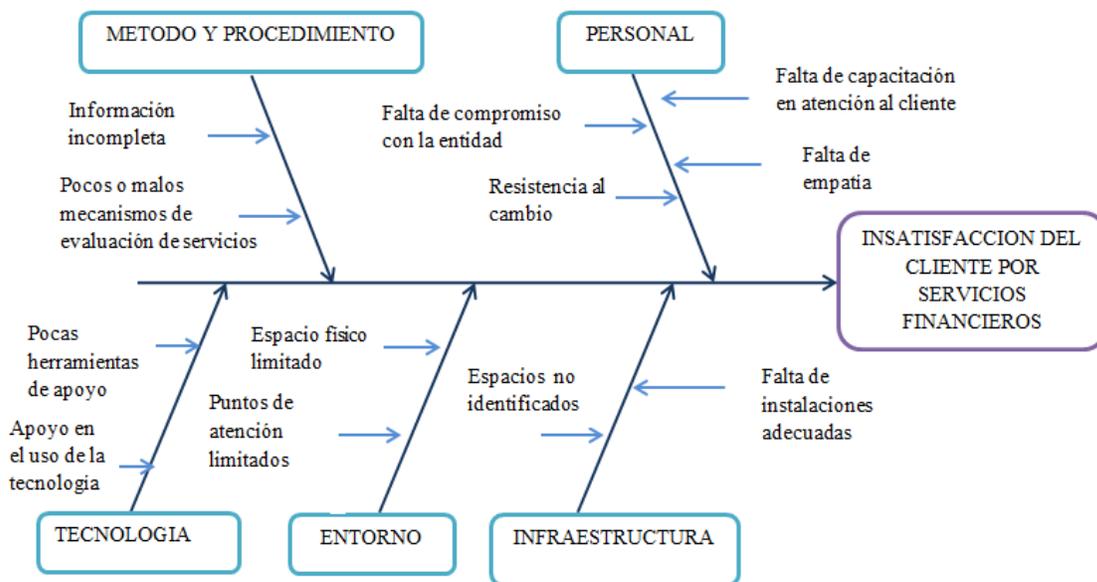
Durante el 2015 el Banco se enfocó en la atención integral a clientes de Muy Pequeña, Pequeña y Mediana Empresa, considerando que en estos segmentos se tiene mayor potencial de crecimiento y se cuenta con clientes que valoran el mantener una relación de largo plazo con el Banco.

La cartera de créditos al cierre del 2015 fue de USD 608 millones, la misma se encuentra distribuida de la siguiente manera: Muy Pequeña empresa con USD 420 millones (69%); Pequeña empresa con 148 millones (25%) y Media Empresa con USD 36 millones (6%).

2.6. Sección Diagnostica

Un Cliente satisfecho utiliza con mayor frecuencia los servicios del Banco, sus saldos medios de ahorro son mayores y la probabilidad de abandono es significativamente más baja que el caso de un cliente insatisfecho.

DIAGRAMA 2-1 Causa –Efecto Insatisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia

El cliente valora de manera importante, la calidad de atención, la agilidad y eficiencia, además de tomar en cuenta el profesionalismo de los funcionarios y su capacidad de dar solución a sus necesidades financiera, tomando en cuenta la tecnología disponible para realizar transacciones.

2.6.1. Métodos y Procedimientos – Evaluación de Servicio

La calidad no se mide solo en el diseño procesos y servicios financieros, sino en la capacidad del personal de brindar servicio de alto nivel, por ello se cuenta con mecanismos internos de evaluación como: buzón de sugerencias, punto de reclamo y visitas en línea vía internet.

El evaluar la atención y servicio al cliente tiene la finalidad de medir el grado de satisfacción de los clientes y el desempeño del personal, de esta manera se logra identificar qué aspectos requieren optimización y trabajo.

2.6.2. Personal.

Para brindar servicios financieros responsables y fortalecer las relaciones a largo plazo con el cliente, es necesario promover un buen ambiente laboral, por lo cual el banco se enfoca en establecer canales efectivos de comunicación así como el desarrollo del equipo humano comprometido con la excelencia y los valores de la institución.

Banco Pyme Los Andes Procredit desarrolla planes de capacitación constante para los funcionarios y promueve principalmente los siguientes aspectos: orientación al cliente, liderazgo y trabajo en equipo, conocimiento y aplicación de la filosofía institucional y mejora continua mediante evaluaciones de desempeño.

Durante la gestión 2015 se llevaron a cabo 523 capacitaciones, entre inducciones a nuevo cargo y capacitación al personal. Entre las capacitaciones importantes se puede destacar la de “Atención a personas adultas mayores” en el marco de la Ley N° 369, la cual fue realizada a través de la plataforma de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional.

Adicionalmente, la capacitación de “Lenguaje de Señas” al personal que tiene relación directa con el cliente, el cual se ha desarrollado desde la gestión 2013, lo cual permite a los funcionarios entender esta discapacidad y aprender a interactuar y comunicarse con estas

personas, apoyándolos en cada situación específica con diligencia y ofreciendo un servicio humano, equitativo y de calidad.

Entre los temas abordados en capacitación a funcionarios se destacan: Sistema Financiero, Rol de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Derechos y Obligaciones del Consumidor Financiero, Punto de Reclamo, Prevención del Lavado de Dinero y Servicios Electrónicos

2.6.3. Infraestructura y Entorno.

La infraestructura destinada a las oficinas de la ETM⁶ debe cumplir como mínimo con lo señalado en la Recopilación de Normas de la Autoridad de supervisión del sistema Financiero (ASFI), tomando en cuenta el tamaño y los volúmenes de sus operaciones. El detalle de estos Requisitos se muestra en el **Anexo 1**.

En 2015 se incorporó 9 Agencias en las cuales los clientes pueden realizar de manera rápida y segura sus transacciones, con un área de autoservicio que está disponible los 7 días de la semana, 24 horas al día.

La actual infraestructura de la red de oficinas y de Cajeros Automáticos, ha incorporado medidas para facilitar el acceso a los servicios financieros a personas discapacitadas, entre las cuales están principalmente:

- Sistema braille y auriculares en 15 cajeros automáticos.
- Zócalos de protección en las puertas de ingreso a los cajeros automáticos.
- Barandas y rampas de acceso a las instalaciones de todas nuestras oficinas.

2.6.4. Tecnología.

La identificación de la necesidad de realizar las transacciones de una manera más rápida e individual para el cliente se ha reflejado en los servicios electrónicos, que abarca operaciones de plataforma y transacciones en ventanilla, por la web además de estar identificados por su huella.

El Banco trabaja en la mejora continua de los procesos operativos, buscando principalmente eficiencia para brindar servicios de calidad. De esta manera, logro consolidar hasta el mes de diciembre del 2015 a nivel nacional, la apertura de 9 Zonas Banca Activa, las cuales son un

⁶ Empresa de transporte de material monetario y Valores

espacio exclusivo que permite al cliente, realizar desde pago de servicios y créditos, hasta depósitos en efectivo entre otras transacciones.

2.6.4.1.La Banca Activa

La Banca Activa, ubicada en unidades de negocio comprende equipos tecnológicos, que permiten realizar transacciones de manera rápida y segura, con el fin de procesar las operaciones de mayor frecuencia como depósitos o retiro de fondos, pago de crédito, obtención de estados de cuenta entre otros, semana.

La red de Cajeros Automáticos alcanza a 159 a nivel nacional, de los cuales 68 son receptores de efectivo. Durante la gestión 2015 se instalaron 67 cajeros, 27 en Santa Cruz de la Sierra, 12 en Cochabamba, 10 en La Paz, 7 en El Alto, 2 en Potosí, 3 en Chuquisaca, 3 en Tarija, 1 en Oruro, 1 en Pando y 1 en Ribalta.

CUADRO 2-1 Red De Agencias y Cajeros Automáticos

	Departamento	Sucursales	Agencias Fijas
	Beni	1	1
	Chuquisaca	1	1
	Cochabamba	1	9
	LaPaz	1	13
	Oruro	1	1
	Pando	1	
	Potosi	1	
	Santa Cruz	1	15
	Tarija	1	1
	Total General	9	41

Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A

El Equipamiento con el que cuenta la banca activa se encuentra detallado en el **(Anexo 3)**.

2.7.Categorización de Clientes.

Banco Pyme Los Andes ProCredit categoriza a sus clientes de la siguiente manera.

2.7.1. Clientes Empresa (Banca Empresa).

Comprende personas jurídicas con o sin crédito y también a personas naturales con actividad económica como dueño de negocio propio con historial crediticio.

Persona Jurídica con o sin crédito.

Persona Natural con historial crediticio en el Banco, excepto si los créditos son con garantía de Depósito a plazo fijo al Vencimiento o si el estado laboral del cliente es empleado.

La Subcategoría de los clientes empresa se divide en : Muy Pequeña empresa, Pequeña y Mediana empresa está en función al capital social pagado⁷.

CUADRO 2-2 Subcategoría De Clientes Banca Empresa

	Muy Pequeña	Pequeña	Mediana
Capital Social Pagado	Menor a 50000 USD	Mayor a 50000 USD Menor a 150000 USD	Menor a 150000 USD

Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A

2.7.2. Clientes Particulares (Banca Persona).

Persona Natural sin historial crediticio en el Banco.

Persona Natural con historial crediticio cuyos créditos son con garantía de Depósito a plazo Fijo al Vencimiento o son netamente asalariados.

Persona Natural con historial crediticio en el Banco, cuyo estado Laboral es Empleado.

Los Clientes de Banca empresa son asignados de acuerdo al detalle de la subcategoría banca persona (**Ver Anexo 2**).

2.7.3. Clientes Institucionales.

Se considera Cliente de Banca Institucional toda Persona Jurídica que clasifique dentro de los siguientes tipos de clientes.

CUADRO 2-3 Clasificación Clientes Institucionales

CLIENTES INSTITUCIONALES	
Institución financiera sujeta a encaje legal ⁸ .	Institucionales.
Institución financiera no sujeta a encaje legal.	Empresas con participación estatal.
Banco Central de Bolivia.	

Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

⁷ Importes efectivamente aportados por propietarios.

⁸ Reservas que las entidades financieras autorizadas están obligadas a mantener en el Banco Central por los depósitos recibidos del público y por fondos provenientes de financiamientos externos a corto plazo.

2.8. Estrategias diferenciales-Diseño del Plan.

Para ubicar a cada cliente en su escalón se usará el RFM, basado en el célebre principio de Pareto, según el cual el 20% de los clientes de una compañía generan el 80% de los ingresos. El RFM es la mejor manera de constatar hasta qué punto este paradigma es real en el caso, y ubicar a cada cliente en su escalón de la pirámide de valor.

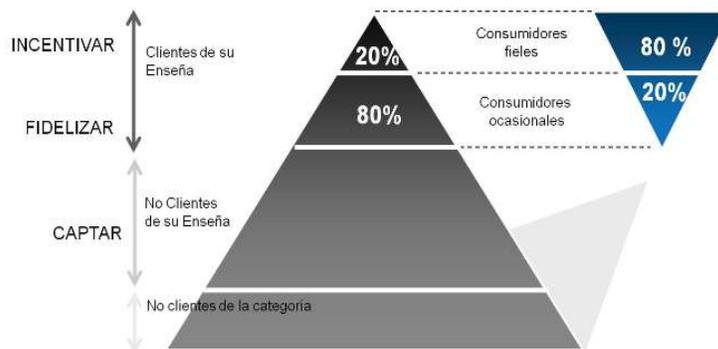
El análisis consiste en clasificar a los clientes por su valor en función de tres variables:

Recencia. Días transcurridos desde la última compra, en el caso en estudio depósitos de clientes.

Frecuencia. Número de compras por período de tiempo como promedio, en el caso de estudio número de veces que han solicitado servicios. Por ejemplo, número transacciones mensuales.

Money. Valor de las compras totales realizadas por el cliente en el tiempo de análisis. Montos de depósitos.

FIGURA 2-4 Análisis RFM



Fuente: Inteligencia de clientes, Córdova Guillermo 2016

Dentro de la categorización ya citada de identifica 3 bases de clientes, tomando en cuenta la prioridad de los clientes y la tendencia o propensión al abandono, esto para definir estrategias y acciones diferenciales para cada grupo.

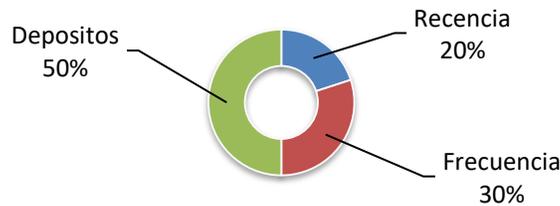
2.8.1. Características de Clientes Primera Base

En esta campaña ingresa una primera base de clientes con saldo trimestral promedio de depósitos en cuenta de 8000 dólares americanos que representan el 50% en cuentas a la vista y son aproximadamente 4000 clientes, que representa 97 millones.

FIGURA 2-5

Análisis RFM Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Primera Clientes Base



Fuente: Elaboración Propia en base a el Anexo 4

El Sistema identifica adecuadamente a los clientes preferenciales con una alerta, lo que permite la fácil identificación y cierre de venta en productos o servicios.

El Seguimiento Mensual a los clientes preferenciales lo debe realizar el Especialista en Atención a clientes encargado de la unidad de Negocio.

Promociones individuales, como visitas a unidad de negocio para capacitar constantemente sobre el uso de servicios existentes y nuevos que ofrece el banco.

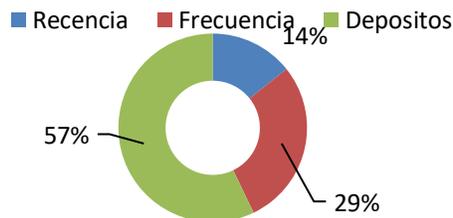
2.8.2. Características de gestión-Clientes Segunda Base.

Alcanza aproximadamente a 2800 clientes, los cuales en algún momento han manejado sus cuentas de ahorro, cuentas corrientes y DPF' s con saldos importante de depósito que llegaban a 107 millones, que han disminuido hasta 16 millones, se busca recuperar a estos clientes.

FIGURA 2-6

Análisis RFM Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Clientes Segunda Base



Fuente: Elaboración Propia en base a el Anexo 4

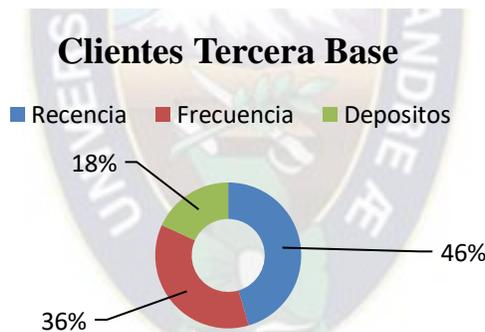
Retomar la relación con estos clientes promocionando los servicios y productos que tiene el banco acorde a sus necesidades, programando citas para proporcionar mayor información y realizar una retroalimentación del cliente e identificar causas que pudieran haber provocado la paralización del movimiento en sus cuentas, el seguimiento mensual a cargo del asesor de clientes asignado.

2.8.3. Característica de Clientes Tercera Base.

Conformada por clientes que concentran los desembolsos más representativos de la cartera de cada asesor de clientes empresarial, por tanto estos clientes son parte importante de fondeo, enfocado en ahorros o administración de fondos operativos en sus cuentas es importante establecer lazos de reciprocidad con este sector brindándoles servicios de acuerdo a sus necesidades.

FIGURA 2-7

Análisis RFM Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.



Fuente: Elaboración Propia en base a el Anexo 4

Se debe lograr que los clientes identificados en este grupo tengan integralidad en servicios para que sus transacciones puedan ser realizadas por ellos mismos de manera ágil, además de reflejar reciprocidad por medio del ahorro (cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo).

El Seguimiento Mensual a los clientes de Tercera base lo debe realizar el Asesor de clientes Empresarial asignado.

2.9. Selección de Ventajas o Incentivos.

2.9.1. Comunicación Constante.

Los funcionarios de cajas, plataforma, asesores empresariales y mandos medios realizarán actividades de promociones mensuales, mediante comunicación telefónica y/o visita, adicional a la información que se realiza en las unidades de Negocios en atención al cliente.

FIGURA 2-8



Fuente: Elaboración propia

2.9.2. Campaña cuidemos a nuestro Cliente.

Interviene las tres bases de Clientes, a continuación se detallan las características que un cliente tiene que cumplir para formar parte de la campaña y aprovechar los beneficios (Tarjeta de Débito y token gratis cuando el perfil del cliente lo amerite), a la vez muestra también las condiciones en base a las cuales se elimina clientes de la campaña.

CUADRO 2-4

Características Campaña Cuidemos a Nuestro cliente

	Tipo Persona	Servicio	Promedio Trimestral USD	Estado Ingreso	Numero Clientes	Volumen Depósitos USD	Saldo Promedio por Cliente USD
Entrantes	Natural Jurídica	Cta. de ahorro Cta. Corriente	Mayor Igual a 6000	Nuevo	3584	49,97 MM	13942
Permanecen			Mayor Igual a 2000	Antiguo	2320	50,00 MM	21551
Salientes			Menor a 2000	Antiguo	1684	0,82 MM	487

Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Adicionalmente, para los clientes que se mantienen e incorporan en la campaña se ha definido 3 categorías diferentes, según los servicios del banco y el grado de automatización de sus transacciones.

Influye el número de servicios adquiridos por el cliente además del uso de los servicios electrónicos en banca activa es decir Zona Procredit, Paybox, Ebanking, y tarjeta de Débito.

CUADRO 2-5

Categoría de clientes cuidémoslo por servicio y automatización

Categoría	Promedio Trimestral USD	Servicios	% Automatización
A	Mayor Igual a 6000	Tarjeta de Débito E-Banking Zona Procredit	40%
B	Mayor Igual a 6000	Tienen al menos dos servicios y uno de ellos es tarjeta de debito	30%
C	Mayor Igual a 2000	Tiene solo un servicio	N/A

Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Se considera las tres bases anteriormente mencionadas tomando en cuenta que hay factores similares en común como: capacidad o potencial de ahorro, confianza de depositar su dinero en el Banco, tomando en cuenta que están o han estado satisfechos con el servicio que brinda el mismo.

2.10. Cronograma de Actividades.

2.11. Actividades de seguimiento.

Las características del seguimiento de proceso se encuentran en el **Anexo 8** y serán registradas de la siguiente manera:

CUADRO NRO 2-7 Ficha de Registro

	Servicio	Tarjeta de debito	Ebanking	Zona procredit	Crédito	Cuenta de ahorro	Cuenta corriente	Depósito a plazo fijo
Nivel de Interés	Alto							
	Medio							
	Bajo							
	Comentarios							
	Seguimiento							
	Visita							
	Responsable:							

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla el seguimiento que deben realizar los asesores de cliente que cuentan con cartera asignada, que realizaran 10 visitas mensuales a los clientes de su cartera que se encuentren en el rango primera base montos mayores a 6000 USD.

CUADRO 2-8

Seguimiento de Asesores Empresariales Banca Empresa

Cargo	Responsable	Visitas	Clientes Actuales	Incremento Esperado
Asesores de Cliente empresarial con Asignación	Banca Empresa	10	1ra Base	20%
	Banca Persona	10	1ra Base	

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado los Asesores de Clientes empresariales de Muy pequeña, Pequeña y mediana empresa realizarán un seguimiento telefónico de promoción telefónica de captaciones para cumplir con reciprocidad de clientes, por lo que se detalla en el cuadro siguiente el número de contactos mensuales que deberán realizar en el mes.

CUADRO 2-9

Seguimiento de Asesores Empresariales PYME

Asesores de Cliente empresarial	Clientes Actuales	Característica	Incremento Esperado
Muy Pequeña	30	3ra base	20%
Pequeña	20	1ra y 2da Base	
Mediana	20	1ra y 2da Base	

Fuente: Elaboración Propia.

Los Asesores de Clientes sin cartera se distribuirán el seguimiento por unidad de Negocio en coordinación con el Especialista de Servicios de atención a Clientes, quien será responsable de asignar 40 clientes a cada asesor mensualmente para la promoción de servicios vía telefónica y su posterior cierre de venta en unida de Negocio.

CUADRO 2-10

Seguimiento de Asesores en unidades de Negocio

Cargos	Clientes Actuales	Característica	Incremento Esperado
Asesores de Clientes	40	3ra Base	20%
Especialista en Servicios de atención a Clientes	10	1ra y 2da Base	

Fuente: Elaboración Propia

2.12. Actividades comerciales.

Las actividades comerciales tiene la finalidad de aportar a los objetivos comerciales integrales, tanto para el desarrollo de la cartera activa, como pasiva incluyendo la oferta de los distintos servicios financieros que oferta el Banco. Dentro de las actividades está el encuentro con clientes, enfocado a expandir la base de clientes, a través de la afiliación de nuevos clientes y la fidelización de clientes que tiene como objetivo el fortalecer y profundizar la relación comercial con clientes existentes.

CUADRO 2-11 Cronograma de Actividades comerciales

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
La Paz	FPU	FPU	FPU	FPC	FPU	FPU		FPU	FPU	FPU	FPU	FPU
		EC	FPU	EC		EC	FPU	EC		FPU	EC	
	EC		EC	EC	EC	FPU	EC	EC	EC	EC		EC
Cochabamba		FPU	FPU	FPU	FPC	FPU	FPU	FPU	FPU	FPU		
		EC	EC	EC	EC	EC	EC	EC	EC	EC	EC	
Oruro			EC		FPC				FPU			
Pando		FPU			FPC				EC			
Tarija				FPC		FPU	EC					
Santa Cruz	FPU	FPU	FPC	FPU	FPU	FPU	FPU	FPU	FPU	FPU	FPU	FPU
		EC		EC	EC	EC		EC	EC	EC		
		FPU	EC	EC	EC	FPU	EC	EC	EC	EC	EC	EC
Beni			EC		FPU			FPC				
Potosí				FPU		FPC			EC			
Sucre		EC	FPU	FPC								
FPU	Fidelización por unidad de Negocio											
FPC	Fidelización por Ciudad											
EC	Encuentro con clientes											

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro anterior describe las actividades con los clientes, que comprende:

Encuentro con clientes que permitirá informar y en temas de interés general como educación financiera, uso y aplicación de servicios según sus necesidades.

Fidelización por Unidad de Negocios donde se realiza una evaluación directa sobre los aspectos a mejorar en relación a servicios y atención al cliente.

Fidelización por ciudad que abarca mayor cantidad de clientes.

Los jefes y/o responsables de las unidades de Negocios están encargados de coordinar el turno por cada ciudad y designar a responsables de las actividades requeridas para llevar a cabo cualquiera de los tres eventos antes mencionados.

CUADRO 2-12 Detalle de Costos Por Actividad comercial

Responsable	Detalle	Monto Por Actividad USD
Unidad De Negocio	Encuentro Con Clientes	400
	Fidelización Por Ciudad	200
	Fidelización Po Unidad De Negocio	50

Fuente: Elaboración en Base a Datos proporcionados por el área de Marketing.

2.13. Indicadores de Resultados.

Respecto a la comunicación constante y la campaña cuidemos a nuestro cliente se espera cumplir con al menos el 90% de lo programado tomando en cuenta que se han distribuido las tareas y los controles asignados a Jefes y/o responsables de unidad de Negocios.

A través de ello llegar a 1300 Clientes en todo el año.

2.14. Responsables.

El Departamento de Banca personas y Marketing será el responsable de implementar el plan en coordinación con otras áreas que puedan estar involucradas, en caso de ser necesario.

2.15. Resultados Obtenidos y conclusiones.

Mediante la segmentación de los clientes de Banco Pyme Los Andes Procredit S.A., se permite ampliar información sobre atención al cliente, en las tres bases identificadas, los momentos de verdad que forman parte de las actividades comerciales, hacen que la retroalimentación sobre los servicios que se ofrece este en constante mejora continua.

CUADRO NRO 2-13

Variación comparativa de Depósitos en %

Comparativo	Variación Depósitos del Público en %
2011-2010	5,00%
2012-2011	13,55%
2013-2012	9,43%
2014-2013	5,84%
2015-2014	0,03%

Fuente: Elaboración en base a Datos obtenidos ASFI

A través de la campaña Cuidamos a nuestro cliente se plantea, que nuestros clientes entrantes y los actuales con saldos promedio de 6000 USD además de los cliente de 2da base que son clientes dormidos logren un incremento del 13% en depósitos, logrado el 2012.

CUADRO 2- 14 Resultados Planteados

	Numero Clientes	Volumen Depósitos USD	Saldo Promedio por Cliente USD	Objetivo Saldo Promedio
Permanecen	5904	99,97 MM	16932	19500

Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Sin embargo recientemente se ha anunciado el proceso de fusión por absorción, que Banco Mercantil Santa Cruz realizaría con Banco Los Andes Procredit, esta información ya está teniendo sus repercusiones en cuanto a los clientes de Banco Los Andes, es importante

mencionar que el proceso de fusión iniciaría recién a mediados de 2017, se ha determinado continuar con las metas programadas pues la gerencia General a sido ratificada después de la fusión.

Por tanto se apunta a lograr un incremento en depósitos de clientes del 5% tomando en cuenta similares situaciones de compra de cartera que se realizaron el 2014 con banco Nacional de Bolivia, se hace necesario aún más el poder Fidelizar a Clientes, debido a que existe incertidumbre por parte de los clientes en cuanto a sus depósitos actuales.

CUADRO 2- 15

Resultados Planteados antes de Fusión

	Numero Clientes	Volumen Depósitos USD	Saldo Promedio por Cliente USD	Objetivo Saldo Promedio
Permanecen	5904	99,97 MM	16932	17778

Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Así mismo se ha establecido un análisis de costo beneficio en cuanto a capacitación y encuentro con clientes, que implique un contacto directo y de promoción de servicios importante en las tres bases de clientes con las que se cuenta ver Anexo 4, los beneficios de contar con depósitos de clientes fidelizados alcanzan un promedio aproximado de 2568 USD y el costo nos requiere 2025 USD por lo que el diseño del plan es viable.

El diseño del plan permite canalizar la información que los clientes tienen de los servicios del Banco, se refuerza sus conocimientos con actividades de fidelización al mismo tiempo se crean vínculos con los clientes a largo plazo.

El éxito del plan depende de la calidad de los servicios que se ofrece, de la sólida relación comercial que se mantiene con los clientes y del compromiso de los funcionarios. Por este motivo, se busca conocer y atender de manera permanente las necesidades y expectativas que tienen los clientes y se capacita adecuadamente al personal, preparándolo para atender a una diversidad de clientes.

2.16. Bibliografía:

- Hernández, Fernández y Baptista (1998). Metodología de la Investigación. 2nd. Ed. México, D. F. McGraw – HILL. 1998.
- Banco Pyme los Andes Procredit S.A.(2015). Memoria de Responsabilidad social empresarial.
- Autoridad de supervisión del sistema financiero ASFI (2016). Recopilación de normas para servicios financieros.
- Autoridad de supervisión del sistema financiero ASFI (2015). Anuario Estadístico.
- Banco Pyme los Andes Procredit S.A.(2016). Memoria anual.
- Bolsa Boliviana de Valores (2016). Informe de calificación de Banco Pyme Los Andes Procredit S.A. (2016). Recuperado de <https://www.bbv.com.bo>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Tasa de colocación y tasa de captación en el sistema financiero. [Entrada blog] recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/tasa_de_colocacion_y_tasa_de_captacion
- Isaza, J.J. (2015). Marketing de Fidelización. [Entrada blog] Recuperado de <http://bienpensado.com/8-ejemplos-creativos-de-planes-de-fidelizacion>

III. Análisis de la actividad laboral

El formar parte del área de atención y servicio al cliente es de gran importancia es el primer contacto banco-cliente.

La comunicación efectiva con los clientes se obtiene si se es competente tanto en comunicación oral como escrita con capacidad de escuchar y entender a los clientes, y poder responder de manera rápida y eficaz a las necesidades o quejas de los clientes.

La gran versatilidad que tiene el ingeniero industrial en las áreas de ingeniería financiera, administración, marketing y contabilidad permiten realizar un trabajo completo y de explicación sencilla sobre el entorno de las finanzas en la banca.

El área de atención al cliente lleva de la mano aprendizaje en cuanto a situaciones diferentes del día a día, para resolución de problemas, tanto con el cliente externo como el cliente interno, para conformar el equipo de trabajo y unir esfuerzos en cuanto a metas y el crecimiento de la institución.

El trabajar en el área financiera reforzó todos los conocimientos adquiridos en el plan de estudios, con especial énfasis en contabilidad, contabilidad de costos, evaluación de proyectos y administración.

El perfil profesional se amolda a los diferentes ámbitos tanto para conocer y evaluar a un cliente, como para ofrecerle herramientas acordes a sus necesidades.

Las materias de nuestro plan de estudios son diversas y completas sin embargo se podría adicionar materias como la psicología en el caso del área de recursos humanos y manejo de personal, ya que en el diario vivir del ingeniero industrial se encuentra con personal a su cargo.

El ingeniero Industrial se adapta a cambios de área, situaciones del área operativa, front office y back office.

ANEXOS

Anexo 1: Requisitos De Infraestructura De Las Instalaciones - ASFI

RECOPIACION DE NORMAS PARA SERVICIOS FINANCIEROS

LIBRO 1°, TÍTULO II, CAPÍTULO IV

REQUISITOS DE INFRAESTRUCTURA DE LAS INSTALACIONES

Al margen de lo requerido por el Comando de la Policía Boliviana, las ETM⁹ y ESPT¹⁰ deben cumplir con los siguientes requisitos en cuanto a infraestructura y seguridad se refiere:

a) Infraestructura y/o Instalaciones:

La infraestructura destinada a las oficinas de la ETM debe cumplir como mínimo con lo señalado a continuación, tomando en cuenta el tamaño y los volúmenes de sus operaciones:

- 1) Áreas de trabajo para el desarrollo de operaciones y servicios.
- 2) Bóveda y Caja(s) fuerte(s), en caso de que se realice custodia de material monetario y valores.
- 3) Ambientes especializados para el procesamiento de efectivo, cuando corresponda.
- 4) Ambiente para el área de sistemas.
- 5) Ambiente separado para servidores y comunicaciones con condiciones ambientales según especificaciones técnicas requeridas para los equipos.
- 6) Equipo y mobiliario necesarios para el desarrollo operativo de la ETM.

La ESPT, además de cumplir con lo establecido en el Reglamento para la Apertura, Traslado y Cierre de Puntos de Atención Financiero y Puntos Promocionales debe cumplir, en lo conducente, con lo establecido en el inciso a) precedente, para las ETM.

⁹ Empresa de transporte de material monetario y valores.

¹⁰ Servicio Propio de transporte de material monetario y valores.

Anexo 2.

CUADRO 2-2 Subcategoría De Clientes Banca Persona

SUBCATEGORIA	DESCRIPCION
Negocio Propio (Empresa Cliente Si)	Persona que declara tener una actividad empresarial u comercial, considerada su principal fuente de ingreso. El cliente declara que la empresa también es cliente del Banco.
Negocio Propio (Empresa Cliente No)	Persona que declara tener una actividad empresarial u comercial, considerada su principal fuente de ingreso. La empresa no es cliente del Banco.
Empleado (Perceptor de un Salario)	Persona receptora de un salario fijo de empresa pública o privada.
Empleado con Negocio Propio(Auto-Patrono)	Persona con salario fijo que adicionalmente cuenta con un negocio propio.
No Económicamente activo (Desempleado)	Persona desempleada sin ingresos regulares, por ejemplo aquella que declara ser ama de casa.
Perceptor de otros ingresos regulares	Persona receptora de otros ingresos como remesas, alquileres, etc. que son recurrentes y forman parte de su ingreso principal.
Pensionista	Receptor de una pensión regular estatal o privada. Normalmente tienen más de 60 años.
Estudiante	Mayor de edad (mayor de 18 años), que no tiene una actividad que genere ingresos y su actividad principales fuese por ejemplo estudios universitarios.
Niño	Menor de edad (Menor de 18 años)
Otros	Aquellos que no ingresen en las categorías precedentes, evitar en lo posible usar esta categoría.

Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Anexo3: Principales Equipos de la Banca activa.

Cajero Automático dispensador.
En este equipo el cliente puede realizar retiros en efectivo, consultar saldos e imprimir reporte de movimientos.
Paybox.
Este equipo permite realizar depósitos a cuentas propias mediante tarjeta de débito y a cuentas de terceros con la sola identificación del número de la cuenta.
Cajero Receptor.
En este equipo se puede realizar depósitos y retiros con tarjeta de débito.
Zona Procredit.
Por medio de este equipo se puede realizar transferencia entre cuentas propias y de terceros, consulta e impresión de estados de cuenta, el pago de crédito, consulta de planes y estado de cuenta de crédito, pago de servicios básicos, disponible en cuanto a telefonía móvil.
E-banking y Token de Seguridad
Permite acceder al servicio de banca por internet para realizar transacciones seguras como transferencias internacionales, ACH y entre cuentas del banco además de poder cancelar créditos y consultar estados de cuenta.


Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Anexo 4: Ficha de procesos gestión de registros

BANCO PYME LOS ANDES PROCREDIT S.A.	
FICHA DE PROCESOS	
GESTION DE REGISTROS	
MISION DEL PROCESO	Recoge el modo de identificación, formato, acceso y disposición de registros de clientes actuales en cuentas pasivas
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO	
Formato de registro impreso en Excel Identificación de registro por unidad de Negocio Archivada en Unidad de Negocio Responsable Disponible según asignación mensual	
RESPONSABLES DE PROCESO	
Asignación de Registros: Especialista Servicio de atención a clientes Registro de Cambios: Asesor de Clientes	
ENTRADA DE PROCESO	SALIDA DE PROCESO
Registro asignado	Control de cambios
PROCESOS RELACIONADOS	
Base de Datos	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Ficha de procesos Gestión Comercial

Mantener informados a los clientes acerca de productos y servicios que ofrece el Banco, además de captar aperturas de nuevas cuentas, junto con los requisitos requeridos por el cliente, valorar ofertas y comunicar a la unidad de negocio para la visita del cliente.
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO
Captación de Cliente: en caso de clientes Nuevos y referenciados
Comunicación a Clientes: en el caso de Clientes que conforman la cartera actual, se realiza un cronograma general mensual de un número determinado de clientes.
Clientes Nuevos
Presentación de productos y servicios a disposición por medio de comunicación escrita en caso de visita promocional
Determinar los requisitos del cliente
Ofrecer al cliente un producto acorde a sus necesidades.
comunicar a unidad de negocio la visita del cliente
Identificar características del servicio que solicita el cliente que visitara la unidad de negocio, según cita pactada
Mantener a los clientes: Invitarlos a usar todos los servicios del banco
Medir la satisfacción del cliente
conversar con los clientes recurrentes acerca de su apreciación sobre el servicio ofrecido por el banco
RESPONSABLES DEL PROCESOS
Personal de atención al cliente: Especialista en atención a cliente, Asesor de Clientes
PROCESOS RELACIONADOS
entradas
Petición de información, petición de tasas preferenciales, solicitudes del cliente
productos y servicios a disposición del cliente
Salidas
productos y servicios que se amolden a necesidades del cliente
Nivel de satisfacción del cliente
Cliente informado y satisfecho
RECURSOS/NECESIDADES
Conocer los productos y servicios del Banco tarifas y promociones
cuestionarios de medida de satisfacción
estadísticas generales de comportamiento de crecimiento
REGISTROS Y ARCHIVOS
Clientes Referenciados, Clientes preferenciales, Informe de Satisfacción del Cliente.
INDICADORES
Numero de reclamos de Clientes, Número de incidencia por falla de comunicación de sus requisitos.

Fuente: Elaboración Propia en base a seguimiento de actividades Banco Pyme los andes Procredit S.A.

Anexo 6: Cargos involucrados en el plan

Cargo	Función
Jefe de Centro de Servicios	Encargado de Área Comercial y Créditos
Especialista en atención a Clientes	Encargado de Área Operativa y captaciones
Asesor de Clientes	Servicio al cliente área captaciones
Asesor de Clientes Empresarial	Servicio al cliente área comercial
Asesor de Clientes Banca Persona	Servicio al cliente área captaciones

Fuente: Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.

Anexo 7: Puntuación asignada por Base de Cliente

PUNTUACION GENERAL RFM					
Mayor			Menor		
5	4	3	2	1	

Fuente: Análisis RFM

Anexo 8: Análisis RFM

Cálculo Promedio Según Comportamiento de Cliente			
	Recencia	Frecuencia	Depósitos
Primera Base	2	3	5
Segunda Base	1	2	4
Tercera Base	5	4	2

Fuente: Análisis RFM en base al Anexo 2

Anexo 9: Detalle de costos Generados para la Campaña cuidemos a nuestro cliente.

Detalle	Monto Por Actividad USD	Agencia y Puntos	Total Costo Por Actividad
Encuentro Con Clientes	400	50	20000
Fidelización Por Ciudad	200	9	1800
Fidelización Por Unidad De Negocio	50	50	2500
	Total Costo	Anual USD	24300
		Mensual USD	2025

Fuente: Elaboración en Base a banco pyme los Andes Procredit S.A



Anexo NRO 10
Comportamiento de Depósitos Del Público 2010-2013
En miles de Bolivianos

Depositos del Publico en miles de Bs.

	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO	BNA	BDB	BLA	BIE	BFO	TOTAL SISIEMA
2010	8.671.355	3.740.579	10.703.996	7.831.803	6.807.712	3.067.815	2.939.529	2.933.904	68.392	125.971	2.716.129	2.477.893		52.085.077
2011	9.892.540	6.046.876	12.040.900	8.568.563	7.210.043	3.833.422	3.374.349	3.685.903	61.540	300.249	2.871.869	3.336.413		61.222.667
2012	11.349.710	8.785.009	12.129.305	10.466.017	8.267.021	4.990.814	4.124.984	4.521.982	59.330	276.495	3.322.077	4.258.997	972.949	73.524.691
2013	13.365.871	11.422.532	14.050.186	10.779.182	9.112.226	5.462.278	5.083.748	5.354.583	59.654	124.910	3.668.056	5.146.775	1.360.502	84.990.501

Fuente: Elaboración en Base a ASFI (Anuario Estadístico 2015)

Anexo NRO 11

Comportamiento de Depósitos Del Público 2014-2015

Bancos Múltiples

En miles de Bolivianos

Gestion	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO	BNA	BDB	BIE	BFO	BFS	BPR	TOTAL SISTEMA
2014	16.139.403	15.206.837	17.247.807	12.973.026	9.595.714	6.260.263	5.973.126	6.049.801	62.342	163.424	5.725.133	1.646.364	5.433.483	5.024.053	107.500.779
2015	17.340.819	21.998.201	21.097.816	13.520.335	12.240.905	7.117.677	6.433.671	6.829.540	79.685	225.385	7.383.484	2.078.498	8.774.123	5.879.046	131.019.186

Fuente: Elaboración en Base a ASFI (Anuario Estadístico 2015)

Anexo NRO 12

Comportamiento de Depósitos Del Público 2014 -2015

Bancos Pyme

En miles de Bolivianos

BANCOS PYME	PLA	PEF	PCO	TOTAL SISTEMA
2.014	3.895.739	2.079.137	623.726	6.598.602
2.015	3.896.752	2.356.369	723.498	6.976.620

Fuente: Elaboración en base a ASFI Anuario estadístico 2015

Anexo NRO 13

Volumen Total de Cartera de Créditos 2010 -2015

En miles de Bolivianos

VOLUMEN TOTAL DE CARTERA DE CREDITOS				
GESTION	CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	CARTERA EN EJECUCION	TOTAL
2010	2.698.963	19.672	84.047	2.802.682
2011	3.092.435	14.008	9.216	3.115.659
2012	3.509.923	13.137	12.647	3.535.708
2013	3.827.233	13.531	20.827	3.861.591
2014	4.118.244	16.461	35.986	4.170.692
2015	4.106.064	13.166	54.636	4.173.866

Fuente: Elaboración en base a datos de ASFI Anuario estadístico 2015

Anexo NRO 14

Informe de Comité de Clientes

COMITE FIDELIZACION DE CLIENTES			
Ciudad		Fecha:	
Coordinador		Unida de Negocio:	
Moderador		Ciudad:	
NRO	NOMBRE CLIENTE	TELEFONO	TIPO DE CLIENTE
RESPALDO INTERNACIONAL			
AMBIENTES			
ATENCION EN PLATAFORMA Y CAJAS			
ATENCION EN AREA CREDITICIA			
SERVICIO ACTUAL VS ESPECTATIVA			
DEJARIA DE TRABAJAR CON NOSOTROS			

Fuente: En Base a Información Banco Pyme Los Andes Procredit S.A.