

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Factores que influyen en la falta de recurrencia de clientes en el área metropolitana de la Microfinanciera Ecofuturo”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Julissa Alejandra Castillo Cruz

Guatemala, marzo de 2,014.

“Factores que influyen en la falta de recurrencia de clientes en el área metropolitana de la Microfinanciera Ecofuturo”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Julissa Alejandra Castillo Cruz

Ing. Edwin Areano (Asesor)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia (Revisor)

Guatemala, marzo de 2,014.

**Tribunal que práctico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Marisol Arroyo

Examinador

Lic. Ariel de León

Examinador

M.Sc. Elio Núñez

Examinador

Ing. Edwin Areano

Asesor

Licda. Olga Torres

Revisora

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

REF.:C.C.E.E.0012-2014-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 10 DE MARZO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Olga Alicia Torres Palencia, tutora e ingeniero Edwin Areano, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FALTA DE RECURRENCIA DE CLIENTES EN EL ÁREA METROPOLITA DE LA MICROFINANCIERA ECOFUTURO". Presentada por la estudiante Julissa Alejandra Castillo Cruz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.948, de fecha 08 de febrero del 2,013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, diciembre 04 del 2,013.

Licenciado César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de tesis de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulado “**Factores que influyen en la falta de recurrencia de clientes en el área metropolitana de la Microfinanciera Ecofuturo**”, elaborado por la estudiante Julissa Alejandra Castillo Cruz.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE** con la nota de 80 puntos.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'E. Areano', written in a cursive style.

Ing. Edwin Areano
ASESOR

Guatemala, 27 de diciembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Factores que influyen en la falta de recurrencia de clientes en el área metropolitana de la Microfinanciera Ecofuturo”**, presentado por la estudiante **Julissa Alejandra Castillo Cruz**, previo a optar al grado académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 396.2014

El Infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Julissa Alejandra Castillo Cruz con número de carné 201300262, aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de febrero del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Laura B.
cc. Archivo.

Dedicatoria

- A Dios:** Por iluminar mi camino y mantenerme bajo su amparo durante toda mi vida, cuidándome, protegiéndome de todo mal y dándome sabiduría para afrontar y vencer cada obstáculo presentado.
- A mi padre:** Por su apoyo incondicional, siendo un ejemplo de lucha y perseverancia, esforzándose por hacer de mí una persona responsable e inculcarme valores que me han conducido por el buen camino.
- A mi madre:** Gracias por tu amor, paciencia dedicación y apoyo incondicional en todo momento y ser una pieza fundamental para este logro.
- A mi hermano:** Por tu apoyo y darme ánimo para finalizar este proceso, además por estar siempre en los momentos más difíciles brindándome tu ayuda incondicional.
- A mis casas de estudio:** Universidad de San Carlos de Guatemala
Universidad Panamericana
- A mis amigos:** Por los buenos consejos, el cariño demostrado, apoyo recibido y por compartir conmigo ésta alegría, especialmente a Wilfredo gracias por alentarme a no rendirme y luchar por alcanzar mis ideales.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	10
2.1 Marco Teórico	10
Capítulo 3	24
3.1 Planteamiento del Problema	24
3.2 Objetivos de la investigación	24
3.3 Alcances y límites de la investigación	25
3.4 Metodología aplicada a la práctica	25
Capítulo 4	30
4.1 Presentación de Resultados	30
Capítulo 5	51
5.1 Análisis e interpretación de resultados	51
Conclusiones	56
Propuesta de mejora	57
Introducción	58
Justificación	59
Objetivos de la propuesta	59
Desarrollo de la propuesta	59
Ventajas de la implementación de la propuesta	80

Presupuesto total	81
Referencia Bibliográfica	83
Anexo No. 1: Variables	85
Anexo No. 2: Instrumento 1	88
Anexo No. 3: Instrumento 2	92

Contenido de ilustraciones

Ilustración 1: Figura No. 1: Estructura organizacional	3
Ilustración 2: Figura No. 2: Análisis FODA – Microfinanciera Ecofuturo.	5
Ilustración 3 : Trébol de la fidelización	20
Ilustración 4: Diagrama de Gantt	29

Contenido de tablas

Tabla 1: Clientes perdidos categoría AA, del primer semestre 2,013.	27
Tabla 2: Clientes por agencia a entrevistar	28
Tabla 3: Tabla de Variables	85

Resumen

Una de las principales claves para tener éxito en los negocios de microfinanzas es la “lealtad” del cliente. Aferrarse a los clientes existentes es tan importante como solicitar nuevos clientes. También es la clave para el crecimiento y rentabilidad de la institución. Porque los clientes “leales” generan un flujo de ingresos constante a través de la repetición de la adquisición de los productos, los cuales aportan rentabilidad a su negocio

El objetivo de este estudio es determinar los factores que influyen en la falta de recurrencia de los clientes del área metropolitana de la *Microfinanciera Ecofuturo* a quien denominaremos con este nombre en la presente investigación, para proteger la identidad de la institución sujeta de estudio, y así tomar medidas de acción correctivas, que frenen la deserción de clientes, si no por el contrario crear condiciones propicias para la fidelización de la clientela.

En el capítulo 1, se habló de los antecedentes de la empresa, especificando la reseña histórica, misión, visión, filosofía, así como también se observó la estructura organizacional por medio del organigrama de la empresa y se realizó un análisis FODA evaluando todos los ambientes.

Se investigó el marco teórico con información sobre el servicio al cliente, manejo y resolución de quejas, el seguimiento hacia los clientes, la percepción del cliente y la importancia de la fidelización del cliente, para posteriormente compararlo con los resultados de la investigación, esta información ubicada dentro del capítulo 2.

Luego se procedió al planteamiento del problema donde se realizó la pregunta de investigación, así como el objetivo general y los específicos de la misma, información que se encuentra contenida en el capítulo 3. También se planteó la metodología utilizada que fue una investigación descriptiva y se hizo referencia a los sujetos que fueron investigados; es decir, Director de Operaciones y Supervisores de Sucursal, así como ex clientes de la institución.

Se presentaron en el capítulo 4, los resultados de la investigación del cuestionario auto-dirigido a los ex clientes, así como las entrevistas al Director de Operaciones y Supervisores de Sucursal para identificar diferencialmente la problemática sobre la deserción de clientes, aunado con el servicio al cliente.

En el capítulo 5, se realizó el análisis de resultados, donde se concluye que actualmente la institución enfrenta problemas con la calidad de servicio que brinda, lo cual repercute en el tiempo de espera para el trámite de las solicitudes de crédito, y poca atención a las inquietudes o quejas de los clientes, lo que causa que los clientes se aboquen a la competencia.

Finalmente de acuerdo a los resultados obtenidos por el cuestionario y entrevista, se pudo realizar una propuesta para medir la satisfacción de los clientes en relación al servicio y así mejorar la lealtad, con los resultados que se recopilaron utilizando los mecanismos sugeridos en la propuesta, se podrán ajustar los productos y servicios a la medida del cliente, para que se sienta identificado con el servicio brindado.

Introducción

Cualquier empresa busca el crecimiento continuo de su cartera, para ello frecuentemente enfoca sus esfuerzos en captar nuevos clientes, lanzan campañas, descuentos que favorecen únicamente a esas nuevas adquisiciones, sin darse cuenta que descuidan el capital con el que ya cuentan, como lo son los clientes vigentes, retener a los clientes por largo tiempo, contribuye a una mejor rentabilidad, es mucho más costoso en tiempo y recursos captar un cliente nuevo, que retener a uno vigente.

Por lo tanto el tema de la lealtad del cliente es de suma importancia, el conservar un cliente es realmente un trabajo arduo de seguimiento constante y estrategias para mantenerse a la vanguardia y preferencia de los clientes, en el mercado de las microfinanzas, cualquier institución se enfrenta a un ambiente altamente competitivo, en donde fácilmente un cliente tiene una gama de opciones a elegir, si la empresa actual no cubre todas sus expectativas.

Además es importante contar con mecanismos establecidos que midan constantemente los niveles de satisfacción de los clientes, conocer la percepción que los clientes tienen de la institución, estando aún dentro de ella, ayudara a corregir cualquier mala práctica, o bien levantar alertas hacia donde enfocar los esfuerzos y direccionar las estrategias.

Entre las ventajas de conocer los factores que inciden en la deserción, está el desarrollo de una propuesta de acción que frene la deserción de clientes y contribuya a la fidelización, así como a la recuperación de los ex clientes en el corto plazo.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa

En 1984, mientras se trabajaba en un proyecto de USAID con los agricultores en Bolivia, George Scott concibió un programa de préstamos para los agricultores de bajos ingresos los cuales en ese momento estaban bajo su responsabilidad. El programa les permitió obtener los préstamos sin garantía, su principal obstáculo para acceder al crédito eran las tasas de interés que no podían pagar. El programa dio inicio conformando grupos con vecinos del área, concediéndoles el poder para desembolsar colectivamente, invertir y cobrar los préstamos a su antojo. Su programa fue conocido como " bancos comunales".

Cuatro semanas después de su lanzamiento, el programa atendió a unas 14,000 familias con préstamos por valor de \$ 630.000, lo que demostró que existía una gran demanda entre los agricultores de acceder a un financiamiento. Motivado por los resultados, Scott comenzó a capacitar a otros en la metodología de banca comunal, y el nuevo programa comenzó a echar raíces en toda América Latina.

Microfinanciera Ecofuturo es fundada en 1985 por Scott, sin embargo no fue hasta 1986 cuando los bancos comunales fueron tomando un enfoque formal, en ese año Scott comenzó un pequeño programa en El Salvador, "microempresa" para proporcionar créditos a mujeres de bajos ingresos que participan en el comercio informal, este enfoque tuvo un gran éxito en la mejora del bienestar de las familias, los negocios de las mujeres comenzaron a desarrollarse después de uno o dos préstamos, sus ingresos crecieron, se registraron tasas de amortización ejemplares, y sobre todo, sus hijos iniciaron a recibir una mejor alimentación. George Scott estaba convencido de que había encontrado una herramienta importante para permitir a las familias salir de la pobreza, debido a que más mujeres se unieron para solicitar préstamos y comenzaron a apoyarse unas con otras.

Es afiliada a la red Internacional que trabaja en 23 países con una cobertura de más de 7,000 bancos comunales y un millón de clientes alrededor del mundo (Armenia, Azerbaiyán, Afganistán, México, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Georgia, Haití, Honduras, entre otros.)

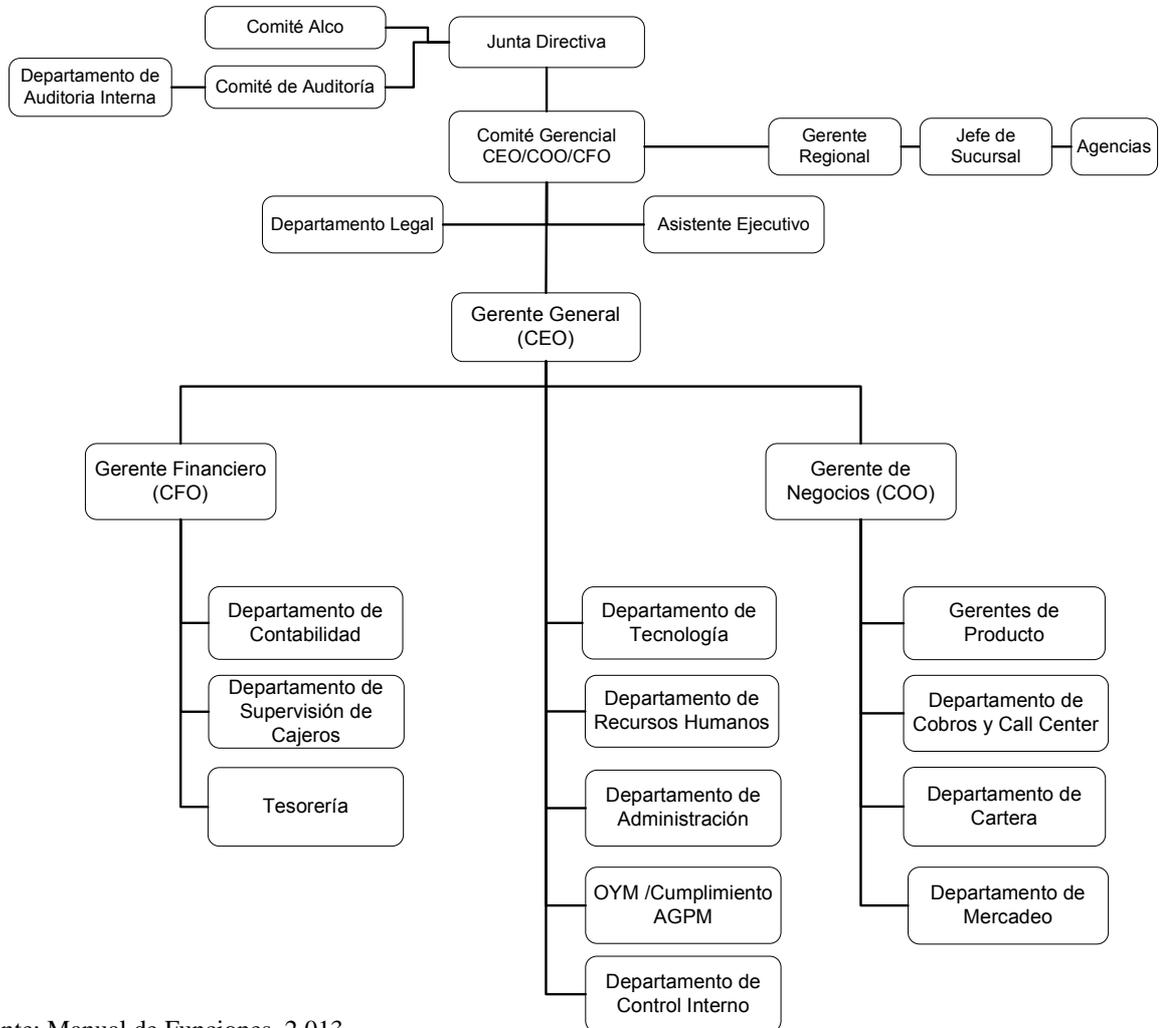
Actualmente vive diariamente su compromiso a la misión de atender a personas de escasos recursos económicos por medio de bancos comunales en barrios y comunidades que cuentan con problemas sociales, incluyendo pobreza extrema, desempleo, altas tasas de violencia provocadas por la presencia de pandilleros y el tráfico de drogas por el crimen organizado, entre otros.

Generalmente se les brinda la oportunidad de participación a personas mayores de edad hasta los 70 años, de bajos recursos económicos, que tengan un pequeño o mediano negocio, con experiencia en compra y venta, puede ser desde la venta ambulante de ropa, calzados, abarrotes, cosméticos, etc., hasta locales en mercados, tortillerías, abarroterías, puestos de comida, salones de belleza, entre otros.

La institución se ve en la necesidad de relacionarse con instituciones y bancos comerciales para cumplir con su misión de llegar a ser la microfinanciera más reconocida y respetada en Guatemala por la cobertura nacional que brinda.

Fue creada en Guatemala mediante acta suscrita por los asociados fundadores el 26 de febrero de 1997 adquiriendo su personalidad jurídica en esa misma fecha, estableció relaciones laborales con diversas instituciones y bancos comerciales dentro y fuera del país como lo son Banrural, Bancasol, USAID, Visa Internacional, Redcamif, Redimif y toda la red Internacional alrededor del mundo. Relaciones que con el tiempo se han fortalecido en base a la confianza demostrada por el oportuno manejo monetario de los fondos para dar préstamos a sus clientes, además del cumplimiento de la responsabilidad hacia las obligaciones contraídas con dichas instituciones.

Ilustración 1: Figura No. 1: Estructura organizacional
Por departamentos, Microfinanciera Ecofuturo.



Fuente: Manual de Funciones, 2,013.

Situación actual de la empresa

Según la memoria de labores 2012, “se posiciona actualmente entre las primeras cinco mejores microfinancieras en Guatemala, cuenta con cobertura nacional a través de sus 28 agencias quienes atienden a más de 40,000 clientes, propietarios de micros y pequeñas empresas”.

Para la institución su recurso principal es el capital humano, por lo tanto brinda capacitaciones constantes al personal involucrado directamente en el área de negocios, para fortalecer su conocimiento y mejorar sus prácticas en el otorgamiento y recuperación de créditos, actualmente se cuenta con 450 empleados, distribuidos a nivel nacional, a los cuales se les involucra en actividades motivacionales, para lograr su identificación con la institución.

La misión de la empresa es “proveer servicios financieros a los micro empresarios de bajos ingresos para que así puedan crear sus propios empleos, incrementar los ingresos del hogar y mejorar su estándar de vida”. La visión de la institución como miembro de la red Ecofuturo Internacional es “servir colectivamente a más micro emprendedores, manteniéndose como entidad líder en el mercado y operando con principios comerciales de rendimiento.

La empresa toma como principios fundamentales los valores institucionales, los cuales son: honestidad sobre todas las cosas, trabajo en equipo con profesionalismo, excelencia en el servicio al cliente, lealtad a la empresa, compromiso y cumplimiento de las metas.

De acuerdo a la revista Ecofuturo Internacional 2013, “Guatemala contribuye con casi treinta y cuatro mil prestatarios o 12% de la cuenta total de prestatarios regionales. Con una cartera bruta de \$17,1 millones, también representa el 12% de la cartera bruta en la región. Está cartera ha crecido un 9% con respecto al año pasado a pesar de una contracción en el número de clientes. En su mayoría los prestatarios son clientes de bancos comunales 26,629 y crédito individual 7,200, sin embargo el número en banca comunal en relación al año pasado ha disminuido, se tenían en el 2012, 7000 grupos y actualmente se tienen 4750, esta tendencia se ha abordado con la introducción de una nueva metodología de crédito.

Para comprender de una manera adecuada la situación actual de la empresa se presenta el análisis FODA”.

Ilustración 2: Figura No. 2: Análisis FODA – Microfinanciera Ecofuturo.

	Positivas	Negativas
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con solvencia económica estable 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta deserción de clientes
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia red de agencias a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo débil en las jefaturas encargadas de los resultados por agencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias cuentan con sistema propio para la captación de pagos y realizar los desembolsos en efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles débiles en el negocio, no sé conoce con exactitud algunos indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano calificado 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cumple a cabalidad el programa de cobranza
	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de departamento de cobros (propio), con área de Call Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de inmuebles (locales) propios
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja calidad de cartera (Alta tasa de morosidad)
	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet propia, para compartir información al personal interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso lento para la contratación de personal
	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de la red internacional de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo poco agresivo
	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión en línea entre la red de agencia, para visualizar la operaciones en el momento que ocurre (pagos y desembolsos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente débil
	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones descentralizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de medición de servicio al cliente
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un plan estratégico
	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios competitivos en relación a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala administración del tiempo en las agencias
	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos flexibles para los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución inapropiada del plan de carrera
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas (Tigo Money y G&T Continental) para la captación de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal

Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de expandir las operaciones financieras a captación de ahorros, introducción a nuevo mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tasas de la banca comercial
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer mayor diversidad de productos (seguros, remesas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturales adversos
	<ul style="list-style-type: none"> • Poder diversificar los productos por evolución del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreendeudamiento de los clientes por tener créditos en varios lugares
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado sin atender 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempleo creciente
	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes insatisfechos con la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ola delictiva creciente
		<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre de nuevas reglas de gobierno

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

A través del análisis FODA, puede visualizarse rápidamente la situación actual de la empresa, Microfinanciera Ecofuturo tiene varias fortalezas en la que cabe destacar que cuenta con respaldo a nivel internacional por Ecofuturo Internacional, una amplia red de agencias a nivel nacional, para llegar a más clientes. Otro aspecto positivo a destacar son las oportunidades actuales en el mercado y el poder incursionar en otras ramas de productos financieros hacia los clientes tales como: captación de ahorro, seguros, líneas de crédito, entre otros.

Así mismo están los retos, los factores negativos sobre los cuales se tendrá que ejecutar planes de acción, entre las debilidades detectadas se encuentra la falta de fidelidad del cliente lo cual incurre en una alta deserción de clientes y como consecuencia un crecimiento lento en la cartera de clientes, entre los factores negativos externos está la competencia desleal, el sobreendeudamiento, la delincuencia, el desempleo creciente que influyen directamente en la capacidad de pago de los clientes lo cual incrementa la tasa de morosidad en la institución.

Estudios previos

En el mundo competitivo actual es importante conocer los factores que influirán en el cliente para crear un sentimiento de lealtad a la empresa, conocer y corregir las debilidades que originan la deserción de clientes, ayudará a que la empresa sea fortalecida en un tema vital como lo es la conservación de su clientela actual, para esto se ha incurrido en la investigación y análisis de estudios anteriores realizados sobre el mismo tema de conservación de los clientes existentes.

Según Dunnia Amarilis Sánchez Schaad (2001), autor de la tesis “Programas de lealtad una herramienta de mercadeo para Prensa Libre” de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, justifica su investigación en la importancia de toda empresa de conocer cuáles son los clientes que compran sus productos y/o servicios, la manera de poder incrementar sus ventas, ha hecho que las compañías se concentren más en superar las expectativas por medio de lograr la intimidad con el cliente lo cual permite que las empresas sean más perceptivas y flexibles para responder a las necesidades individuales, gustos y preferencias así como satisfacerlas por medio del desarrollo de una propuesta de valor, elegir un posicionamiento, más confiabilidad, más seguridad, mejor valor por el dinero, menos costoso y más fácil de usar, las que logran reunir la mayoría de estas características logran permanecer por mucho más tiempo en la mente del consumidor y crear una lealtad permanente en sus compras habituales.

Víctor Manuel Cáceres Melgar (2009), autor de la tesis “Estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al sostenimiento de lealtad y crecimiento de la cartera de clientes en una empresa comercializadora de bombas de agua” define el término lealtad de los clientes como una variable muy estrecha a la rentabilidad, a mayor lealtad de los clientes, mayor rentabilidad percibe la empresa, por ello un cliente fiel y satisfecho es la mejor fuente de comunicación para la empresa: mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos. Cuando un cliente es leal, exhibe un comportamiento de compra definido como compra no al azar, expresado durante un período de tiempo definido, realizado por una unidad de decisión. El término no al azar es la clave, ya que el cliente leal tiene una forma específica y ya definida en qué es lo que va a comprar (producto y/o servicio) y de dónde (a quién) lo va a comprar.

Lourdes Rivero Gutiérrez (2003), autor de la tesis doctoral “Factores de fidelización de clientes de operadores de telecomunicaciones de España” parte de que el concepto de lealtad a la marca es asimilable al de fidelización de clientes en diferentes ámbitos como producto, establecimientos, etc., se puede afirmar que el concepto tradicional de fidelización de clientes arranca a finales de los años 50, habiendo evolucionado con el paso del tiempo, pero manteniendo la misma filosofía y el mismo fin.

Durante los últimos años la fidelización ha pasado por una fase de relativa ignorancia, motivada fundamentalmente por tres factores:

- La falta de importancia que se ha otorgado a la figura del cliente fiel durante los últimos años en disminución de la búsqueda de nuevos clientes y de incrementos de ventas brutas y de cuota de mercado.
- La creciente cultura de consumo y el acceso a la información, que lleva consigo el hecho de cuestionar constantemente al proveedor, comparar con la competencia y no tener ningún escrúpulo por el cambio.
- La sociedad de masas y los nuevos hábitos de consumo, que han dado paso al anonimato del cliente.

Por el contrario, desde mediados de los años 90 se está asistiendo a un cambio de perspectiva, asentado en tres factores:

La estandarización de los productos y servicios ha llevado a las empresas a buscar las ventajas competitivas en otros puntos de la transacción con el cliente. Se incide en el “producto aumentado” y en crear un especial “feeling” con el cliente.

- La competencia feroz, como consecuencia de la posibilidad de acceso generalizado a las mismas tecnologías por parte de todos los oferentes.
- La informática, que ha permitido crear herramientas de bases de datos que ayudan a identificar, dentro de la gran masa, a los consumidores “con nombres y apellidos”.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Con el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema de una manera adecuada. Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a la investigación.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53)

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al., 2010:59)

Cliente

Es aquel consumidor que adquiere un bien o un servicio de una empresa y satisface en igual o mayor grado sus expectativas, lo cual hace que esas variables de satisfacción o satisfactores obtenidos, induzcan a este consumidor a iniciar un proceso de fidelización hacia ese producto y/o servicio, esta marca o esa organización empresarial. (Domínguez 2006:2)

Servicio

El Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones son imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demoras la información adecuada que oriente a

la persona que ha llamado hacia el interlocutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía. (Publicaciones Vértice S.L 2008:3).

Tipos de Clientes

Según lo describe la Publicación Vértice (2009:33), se encuentran dos tipos de clientes característicos, como son el cliente interno y el cliente externo.

a) Cliente Interno

El cliente interno es aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o como proveedor, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

b) Cliente Externo

Es aquella persona que no pertenece a la empresa, pero es a quien le empresa dirige su atención, ofreciéndole sus productos y/o servicios. Este tipo de cliente clasificado como público objetivo siendo aquel que no tiene interés de forma particular en un servicio o producto que la empresa le ofrece. El cliente que se puede catalogar como cliente potencial, se interesa, pero sin llegar a decidirse. El cliente denominado como comprador eventual, es aquel que ya ha decidido adquirir el producto ofrecido por la empresa. El cliente habitual o usuario, está dispuesto a responsabilizarse ante las consecuencias de la compra del servicio, enfocándose a la calidad del mismo.

Cultura de Servicio

Según Pérez Vanessa (2009:33) “*Calidad total en la atención al Cliente*” para lograr la excelencia, la empresa de enmarcarse en un proceso orientado a la mejora continua de la calidad para conseguir la satisfacción de los clientes. Esto no es otra cosa que adoptar una nueva conducta empresarial, donde el protagonista sea el cliente. De esta forma, las empresas poseen una cultura de servicio.

Albrecht (1992) define la cultura como un contexto social que influye en la forma de comportamiento y relación de la gente. Está integrada por los valores, normas, creencias e ideologías de la organización.

Si la cultura organizativa no está enfocada hacia el servicio al cliente, no hay posibilidad alguna de que esa organización pueda proporcionar calidad de servicio.

La cultura de servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o hacia la premisa “el cliente, primero”. El estilo directivo, los valores predominantes y las normas de comportamiento influyen en la gente y en los resultados de calidad en los momentos críticos de contacto con el cliente.

Así, se crea en la empresa una cultura de trabajo orientada hacia la calidad del servicio donde cada persona o departamento en la organización se considera cliente de los otros (clientes internos). Asimismo, la calidad es entendida no sólo como calidad de productos y servicio, sino también como calidad de gestión en la empresa, existiendo participación de la alta gerencia como base para el cambio de actitud de los trabajadores. La comunicación organizativa fluye en todas las direcciones de forma eficiente para garantizar el cumplimiento de las políticas de calidad.

a) Calidad percibida por los clientes

“Es el proceso de evaluación en el que el cliente compara la experiencia del servicio con determinadas expectativas previas.

En este sentido, se considera central el punto de vista de los clientes al valorar los servicios que presta una organización. Por lo tanto, la calidad de un servicio es en gran parte subjetiva y está directamente relacionada con lo que el cliente percibe; es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado.

El éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa prestadora del servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se llevó a cabo el proceso y del coste en que incurre el cliente para acceder al servicio. Cabe destacar que el coste no sólo implica el precio del servicio, si no la ventaja de lugar, tiempo y forma en que se proporcione.

La aplicación de un modelo de gestión de servicios resulta efectiva para orientar a la empresa en la adopción de una cultura de calidad” (Pérez, 2009:34).

b) Satisfacción del Cliente

“Una de las claves para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o superar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización, determinando cuál es la necesidad que el cliente espera y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen.

La satisfacción del cliente representa la evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo” (Pérez, 2009:37).

Seguimiento del Cliente

“El seguimiento de los clientes consiste en las estrategias y técnicas que sigue la empresa para mantener viva la satisfacción de necesidades de los clientes, tanto en el presente como en el futuro. Conocer las necesidades, motivación de compra, personalidad, costumbres, status socio-económico etc., de los clientes se pueden plantear las estrategias y técnicas de seguimiento de clientes más idóneas”. (Pérez, 2009:37).

“Con respecto al seguimiento de los clientes, es importante seguir el principio de “averigua lo que quiere, y como lo quiere y dáselo”. Para conseguirlo eficazmente hay que definir y determinar: El cliente, los deseos de los clientes, la motivación de la empresa al satisfacer las necesidades y deseos del mercado con mayor eficacia que la competencia. La empresa debe identificar las necesidades actuales y futuras del cliente. Para ellos es imprescindible tener una buena política de seguimiento de clientes”. (Pérez, 2007:64).

“En esta fase de seguimiento al cliente, la empresa ha de marcarse unos objetivos:

- Crear una imagen favorable de la empresa.
- El producto debe satisfacer las necesidades del cliente aportándole beneficio.

- Mantener una imagen de la empresa, producto, lugar de venta, siempre positiva y puntual.

Para lograrlo, la empresa debe:

- Cuidar la correcta presentación de las operaciones de comercialización y venta.
- Tratar adecuadamente las quejas y reclamaciones.
- Verificar la satisfacción del cliente con el producto, marca, empresa, lugar de venta. No se debe olvidar que un cliente satisfecho se convertirá en un promotor de venta de nuestros productos y servicios.
- Mantener una filosofía de marketing, o sea, que todas las personas de la empresa, a la hora de tomar una decisión deben tener en cuenta que tiene que estar al servicio del cliente.
- Ser los ojos y oídos para el cliente, en cuanto éste pueda manifestar señales sobre una necesidad presente o futura”. (Pérez, 2007:65).

La percepción del cliente

“Todo individuo tiende a adquirir aquellos productos que considera más coherentes con su estilo de vida. Cuando un cliente compra algo lo hace por motivaciones de un tipo y de una intensidad que le son propios. Todos compran para obtener una ventaja a cambio del sacrificio que les supone el pago de lo comprado, es decir, para cubrir sus necesidades y resolver sus problemas”. (Bastos, 2006:2)

“En realidad no se venden productos ni servicios, sino conceptos asociados a las motivaciones de compra. Cada necesidad da lugar a una motivación o impulso de compra y ésta debe ser más intensa que la sentida hacia otras, es decir, ha de convertirse en prioridad. El individuo, cuando compra, se dispone a pagar un precio para satisfacer su necesidad, y ésta no es más que un estado de carencia que provoca una tensión y la toma de una decisión”. (Bastos, 2006:3).

“Por tanto, necesidades, impulsos o motivaciones, son factores desencadenantes de la compra. Sin embargo en este proceso de decisión intervienen una serie de elementos personales emotivos,

racionales, de utilidad, etc. La influencia relativa que ejercen las motivaciones, ya sean subjetivas u objetivas, varía en cada situación y respecto de cada cliente, y va a depender también de la clase de productos o servicios que se adquieren, de su finalidad y aplicación última. Sin embargo, su estudio es importante desde el punto de vista de las ventas, ya que su conocimiento permitirá optimizar y personalizar la oferta”. (Bastos, 2006:4)

El tratamiento de las quejas

“La creación de un clima de confianza es tan importante que determinará el resultado de una situación potencialmente conflictiva”. (Paz, 2007:115).

“Existe conflicto porque el cliente se siente en desventaja frente a la empresa y, al enfrentarse a ella, se establece una relación que va del deseo de controlar la situación al riesgo de ser controlados. La reducción del conflicto sólo puede resolverse con éxito si ambos desean ganar, pero también, desean que el otro gane”. (Paz, 2007:116).

“En la situación de conflicto, se intercambian opiniones, ideas y emociones. Como consecuencia, el trato personal es tan importante como los elementos tangibles (precio, condiciones del trabajo), pues el contacto humano será el que forme la percepción de acogida, confianza, etc., necesarias para la resolución de conflictos”. (Paz, 2007:117).

El personal debe encontrar soluciones particulares a medida del cliente mediante un proceso en el que el cliente perciba que tiene cierto control, evitando, así la percepción de riesgo o de ser controlado” (Paz, 2007:117).

“De todos los clientes que presentan una queja, entre el 54 y el 70% de ellos volverán a hacer negocios con la empresa si su queja queda resuelta. Esta cifra se dispara hasta un asombroso 95% si el cliente siente que su problema se ha resuelto con rapidez. Cuando los clientes se quedan a una empresa y ésta resuelve sus problemas satisfactoriamente, relatan el buen trato que han recibido, al menos, a cinco personas.” (Kotler y Keller, 2009:156).

a) Prevenir las quejas

Rokes (2004:45) saber tranquilizar a los clientes molestos es importante, pero algo mucho mejor es prevenir las quejas.

- Si ocurre algún error o problema, no trate de cubrirlo. Ofrezca en cambio, una disculpa y busque una solución.
- Nunca haga promesas poco realistas. Cuando comente beneficios o soluciones con un cliente, sea sincero sobre lo que el cliente puede esperar como respuesta.
- Si por alguna circunstancia sabe que un cliente se molestará, llámelo y explíquele la situación.
- Nunca se deben realizar compromisos en nombre de compañeros de trabajo o proveedores, primero debe asegurarse que puedan cumplirse.
- Los clientes deben saber lo que pueden esperar y lo que se espera de ellos.

Retención de clientes

“Cada vez más empresas son conscientes de la importancia que tiene satisfacer y retener a los consumidores. Los clientes satisfechos conforman el capital de relaciones con los clientes de una empresa. Si la empresa se vendiera, la organización compradora tendría que pagar, no sólo por las fábricas, la maquinaria, y la marca, sino también por la base de datos de clientes que acompaña a la empresa, es decir, el número y el valor de los clientes que seguirían haciendo negocios con la organización compradora. A continuación algunos cálculos sobre la retención de clientes:

- a) Adquirir nuevos clientes cuesta cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes existentes. Para conseguir que un cliente satisfecho abandone a su proveedor actual es necesario hacer muchos esfuerzos.
- b) La empresa promedio pierde el 10% de sus clientes al año.
- c) Reducir un 5% el índice de abandono de clientes puede aumentar las utilidades entre un 25 y 85%, en función del sector de que se trate.

d) El índice de ganancias por cliente tiende a aumentar con el tiempo, siempre que el cliente se mantenga como tal.

Resulta inevitable que algunos clientes se vuelvan inactivos y dejen de comprar. El desafío consiste en reactivar a los clientes insatisfechos mediante estrategias de recuperación. Normalmente resulta más sencillo recuperar a antiguos clientes (porque la empresa conoce sus nombres y sus historiales) que encontrar clientes nuevos.” (Kotler y Keller, 2009:156).

¿Cómo reducir el índice de abandono de clientes?

“Para reducir el índice de abandono de clientes, las empresas deben seguir un proceso de cinco fases. En primer lugar, la empresa debe definir y calcular su índice de retención de clientes”. (Kotler y Keller, 2009:156)

“En segundo lugar, la empresa debe identificar las causas por las que los clientes abandonan, y seleccionar las que mejor se pueden manejar. Forum Coporation analizó las razones de los clientes que abandonan 14 grandes empresas (sin incluir cambios de residencia o desempleo): el 15% había encontrado un producto mejor, otro 15% había encontrado un producto más barato, y el 70% restante la dejaba por la poca atención que le prestaban los proveedores. No se puede hacer mucho con los clientes que desertan porque cambian de residencia o porque pierden su empleo, pero sí se puede hacer mucho con los clientes que dejan una empresa por servicios deficientes, productos de mala calidad o precios elevados”. (Kotler y Keller, 2009:157)

“En tercer lugar, la empresa debe calcular las ganancias que deja de recibir cuando los clientes la abandonan. En el caso de un cliente individual, la ganancia perdida equivale al valor de vida del cliente, es decir, el valor actual de caudal de utilidades que habría obtenido la empresa con el tiempo si el cliente no hubiese desertado antes de tiempo. A continuación, la empresa debe estimar cuánto le costaría reducir el índice de abandono de clientes. Siempre que los costos sean inferiores a las ganancias, la empresa debería invertir”. (Kotler y Keller, 2009:158)

“Y por último, no hay nada mejor que escuchar a los clientes. Algunas empresas han creado un mecanismo para que los altos directivos tengan acceso constantemente al feedback que recibe la

empresa por parte de los clientes. El banco MBNA (corporación americana con sede en Delaware, proveedora de diversos servicios financieros), el gigante de las tarjetas de crédito, pide a todos los ejecutivos que escuchen conversaciones telefónicas del departamento de atención al cliente o de las unidades de recuperación de clientes. Deere & Company, fabricante de los tractores John Deere, que tiene un elevado índice de lealtad de sus clientes (cerca del 98% de retención en algunos productos), contrata a antiguos empleados jubilados para que entrevisten tanto a los clientes leales como a los que abandonan”. (Kotler y Keller, 2009:159).

Ventaja competitiva

“Es algo que permite a una empresa obtener niveles de beneficios superiores al promedio de su sector. La interrelación entre ventaja competitiva y rentabilidad es directa y bien conocida. Una fuerte ventaja competitiva produce más altos niveles de beneficios; una ventaja que sea muy débil, o peor aún, que sea una “desventaja” competitiva, produce bajos niveles de rentabilidad” (Schnaars, 1997:35).

“Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Otra conceptualización señala que una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante”. (Koenes, 1997,17)

La fidelización de la clientela

“Que los clientes de las empresas vuelvan a adquirir sus productos o servicios es un objetivo común y prioritario de éstas. Se le llama a este hecho fidelización y es la base de la rentabilidad de cualquier negocio”. (Martínez, 2004:31).

“Nos encontramos inmersos en la era de la globalización, esto es, un momento histórico en el que cualquier persona o empresa, al menos en el que llamamos mundo occidental, tiene acceso a

productos y servicios generados en cualquier parte del mundo. Dentro de este efecto se encuentran:

- Unas comunicaciones cada vez más fáciles y económicas.
- El desarme arancelario entre los diferentes países.
- Unas tecnologías cada vez más al alcance las empresas.

Como consecuencia de este hecho nos encontramos con:

- Más competidores, cada vez mejor preparados.
- Unos clientes más exigentes.
- Servicios y productos que satisfacen necesidades, igual o incluso mejor que los nuestros".
(Martínez, 2004:32).

Para Martínez, lo que se deriva que cada vez es y será más difícil conservar nuestra cartera de clientes. De lo dicho anteriormente, es fácil concluir el interés de las diferentes empresas en retener a sus clientes actuales, sin menoscabo de encontrar otros nuevos y consiguiendo todos estos objetivos de manera rentable.

Los beneficios que reporta a las empresas la fidelización de la clientela:

- En primer lugar, garantiza una terminada cifra de ventas, lo que es básico para cualquier organización.
- El valor del cliente fiel aumenta en el tiempo, puesto que genera nuevas compras y, además, con un esfuerzo comercial menos, lo que lo convierte en más rentable.
- Los clientes fieles son candidatos a la compra de productos complementarios o diferentes a los que habitualmente consume, llamamos a esto venta cruzada. Como ejemplo, podríamos citar a la banca que ofrece productos tales como seguros a sus clientes.
- Los clientes más fieles son normalmente más receptivos a la adquisición de nuevos productos.
- Los clientes fieles son, por lo general, menos sensibles a variaciones en el precio de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

- Si bien es cierto que la satisfacción genera fidelidad, también lo es lo contrario, ya que es más fácil satisfacer a un cliente habitual, de quien conocemos muchos detalles acerca de sus necesidades y preferencias, que a otro que nos resulta desconocido”. (Martínez, 2004:31).

El trébol de la fidelización

“Las experiencias vividas, los trabajos de análisis realizados y las implantaciones de planes y programas de fidelización, han llevado a concebir los esfuerzos de fidelización de los clientes de una empresa como un trébol formado, necesariamente, por cinco pétalos y un corazón:

Ilustración 3 : Trébol de la fidelización



Fuente: Fidelización de Clientes (2010). Juan Carlos Alcaide

“El centro del trébol, el núcleo o el meollo, está formado por tres conceptos que son imprescindibles en todo esfuerzo eficaz de fidelización y que constituyen la plataforma o base que necesariamente debe sustentar toda acción orientada a la fidelización:

El primero consiste en la existencia en la empresa de una cultura orientada al cliente (OC), que coloque al cliente como el punto cardinal y el objetivo de todas las áreas de la organización.

El segundo como resultado de lo anterior, una estrategia de gestión que coloque la calidad del servicio al cliente como la prioridad número uno de la organización. La realidad dice que sin un alto nivel de calidad del servicio a los clientes, la fidelización se convierte en una misión imposible.

Y el tercer componente del centro la estrategia relacional, la gestión de las relaciones constituye el proceso de planificar, implantar y desarrollar, de forma creciente, un clima de relaciones que promueva el diálogo entre la organización y sus clientes y que tenga como propósito imbuir la comprensión, la confianza y el respeto hacia las capacidades y preocupaciones de la otra parte, mientras desempeñan su rol en el mercado y en la sociedad”. (Alcaide, 2010:31)

Con los tres elementos antes señalados (cultura, calidad del servicio y estrategia relacional) constituyen la base insustituible de fidelización, ahora bien el resto de aspectos consiste en:

a) Información

“Se refiere a la información sobre los clientes, pero no sólo la que se refiere a las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores o usuarios de los productos y servicios de la empresa, sino, además, al establecimiento de sistemas y procesos que permitan conocer, recopilar y sistematizar todos los aspectos, matices y detalles, de la relación que mantiene el cliente con la empresa”. (Alcaide, 2010:20)

b) Marketing interno

“Todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio y la fidelización de los clientes será inútil si no se sustenta en la participación decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa. Ahora bien, la única manera de lograr esa participación activa, decidida y voluntaria de todo el personal es mediante la implantación y eficaz gestión de marketing interno”. (Alcaide, 2010:21)

c) Comunicación

“La fidelización se sustenta en una muy eficaz gestión de las comunicaciones empresa-clientes. Como es sabido y ha sido innumerables veces demostrado y comprobado, la fidelización implica crear una fuerte connotación emocional con los clientes. La fidelización requiere ir más allá de la funcionalidad del producto o del servicio básico y más allá de la calidad interna y externa de los servicios que presta la empresa”. (Alcaide, 2010:21).

d) Experiencia del cliente

“De nada vale todo lo anterior si en el momento en que se produce el encuentro cliente-empresa, la experiencia que vive el primero es más frustrante que emocionalmente enriquecedora. Ese punto de encuentro es vital para la fidelización. No se trata de que el servicio sea entregado al cliente de forma correcta, sin errores, técnicamente perfecto. Se trata de que la experiencia del cliente en todos sus tratos, contactos e interrelaciones con la empresa sea memorable, digna de ser recordada con agrado y de ser contada con alegría a parientes, amigos, relacionados y colegas”. (Alcaide, 2010:22)

e) Incentivos y privilegios

“Finalmente, al cliente fiel debe reconocérsele su valor, recompensarle por su dedicación a la empresa e incluso, compartir con él parte de los beneficios que generan los negocios que hace con la organización. Los clientes fieles son una fuente importante de rentabilidad y beneficios para las empresas que logran consolidar una base de clientes debidamente fidelizados”. (Alcaide, 2010:23)

Capacitación del personal

“En la actualidad, los clientes esperan que los vendedores conozcan a fondo los productos, que les aporten sugerencias para facilitar sus actividades, y que sean tan eficaces como confiables. Estas demandas han obligado a las empresas a invertir mucho más en la capacitación de sus vendedores.

La capacitación de los vendedores puede tardar entre unas semanas y varios meses. El período medio de capacitación para empresas de productos industriales es de 28 semanas, para empresas de servicios de 12 semanas y para empresas de productos de consumo de cuatro semanas. La duración del proceso de capacitación depende de la complejidad de la labor de venta y del tipo de persona que se ha contratado. (Kotler y Keller, 2009:621).

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema

Las empresas actualmente afrontan nuevos retos dentro del mercado donde comercializan sus servicios, ya no basta con enfocarse en las necesidades básicas de los clientes, ya que esto lo hacen también el resto de competidores en el mercado, todos quieren captar la atención de los clientes, ofreciendo características promocionales a los servicios que brindan, sin embargo está comprobado que uno de los factores que hace que un cliente se decida adquirir un servicio nuevamente, es el nivel de satisfacción que percibe del servicio al cliente, aunque esto incluso le implique pagar o esperar un poco más en relación a lo que ofrece la competencia.

Actualmente Microfinanciera Ecofuturo, enfrenta problemas con la falta de recurrencia de los clientes en el área metropolitana, debido a que aparentemente nadie da seguimiento a los clientes que se han retirado de la institución, que los clientes en algún momento prefieren retirarse para irse a la competencia, por factores diversos y/o, que nadie da continuidad a las quejas que se reciben, así como también la posible mala atención que se brinde son algunos de los factores que se considera puedan ser la causa de la falta de recurrencia, lo que afecta los ingresos de la institución y su desarrollo.

La pregunta que se plantea para desarrollar el problema descrito es:

¿Cuáles son los factores que influyen en la falta de recurrencia de clientes en el área metropolitana de la Microfinanciera Ecofuturo?

3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar los factores que influyen en la falta de recurrencia de clientes en el área metropolitana de la Microfinanciera Ecofuturo.

Objetivos específicos

- 1) Establecer el nivel de satisfacción del cliente con relación al servicio brindado y los productos ofrecidos.
- 2) Determinar los procesos o mecanismos de seguimiento a los clientes que posea la institución.
- 3) Establecer los motivos por lo que los clientes ya no trabajan con la institución.
- 4) Identificar los procesos para la atención y manejo de quejas.
- 5) Determinar la opinión del cliente sobre la institución en relación a la competencia.

3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se concentrará en evaluar las razones por las cuales los clientes optan por retirarse de la institución y no continuar con un nuevo crédito, para tal efecto las agencias a evaluar serán las ubicadas en el área metropolitana de Guatemala, esto permitirá identificar porque factores existe una contracción de clientes en relación al año anterior.

Las limitaciones supuestas a encontrarse es la falta de colaboración de los clientes, debido a que estos ya no mantienen una relación con la institución y por lo tanto no les interese abordar el tema o bien no indiquen la razón real de su retiro.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

La metodología que se aplicará para esta investigación es la descriptiva, “el propósito principal como se deduce de su nombre, es describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir trata de pintar un cuadro de una situación. Ésta se enfoca en las preguntas quién, cuándo, dónde y cómo”. (Zikmund y Babin, 2008:51)

3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideran relevantes las opiniones de los clientes que no renovaron su crédito con Microfinanciera Ecofuturo, y así determinar las razones que los

llevaron a tomar esta decisión y que cambios necesitaría en la institución que lo motiven a regresar en el futuro.

A nivel interno de la institución, también se entrevistará al Director de Operaciones y Supervisores de Sucursal, para conocer las acciones que se toman en relación al tema de deserción de clientes.

Se incluyen como sujetos de investigación las siguientes posiciones

Sujeto 1:

Clientes con buen comportamiento de pago identificados para Microfinanciera Ecofuturo como categoría AA, que no renovaron su crédito de Enero a Junio 2,013.

Sujeto 2:

Supervisores de Sucursal 6 del área metropolitana.

Director de Operaciones 1 persona líder del área de créditos a nivel nacional.

3.4.2 Instrumento

- Cuestionario: su propósito es obtener de manera relativamente rápida datos sobre las variables, así como entender, actitudes, expectativas, opiniones y variables que pueden medirse mediante expresiones escritas o que el mismo participante pueda ubicarse en las categorías de las variables. Este instrumento se utilizará para los clientes que no renovaron su relación crediticia con Microfinanciera Ecofuturo, con el fin de conocer las razones que lo motivaron a no renovar su crédito, este documento consta de dieciocho preguntas, el cual será utilizado de manera personal con cada cliente. Anexo 2
- Guía de Entrevista Personal: el objetivo del mismo es lograr de manera imparcial y efectiva la opinión de las personas entrevistadas. Se llevará a cabo una entrevista personal de doce preguntas al Director de Operaciones quien tiene bajo su responsabilidad la administración de la cartera a nivel nacional y los Supervisores de Sucursal quienes

tienen bajo su responsabilidad el crecimiento de la cartera de clientes del área metropolitana. Anexo 3

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos que permitieron formar criterios, sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

Se obtuvo información de los ex clientes que no han renovado su crédito, para lo cual se evaluaron datos del primer semestre del año, correspondientes a las agencias que componen el área metropolitana (Tabla No.1), con una población 1144 ex clientes se calculó una muestra de 288 personas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, asumiendo que la proporción de ex clientes categoría AA es del 50%, para esto fue empleada la siguiente fórmula:

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

Tabla 1: Clientes perdidos categoría AA, del primer semestre 2,013.

Agencias metropolitana	área	Ene	Feb.	Mar	Abr	May	Jun	Total por agencia
Zona 7		30	46	49	19	14	43	201
Villa Nueva		43	51	49	35	53	76	307
Zona 17		33	49	51	44	28	50	255
Zona 4		35	20	33	36	19	41	184
Boca del Monte		27	13	17	15	20	18	110
Amatitlán		19	6	8	19	14	21	87
Total perdidos	clientes	187	185	207	168	148	249	1144

Fuente: Reporte semestral Microfinanciera Ecofuturo, Junio 2,013.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 1144}{5\%^2 * (1144-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 1144}{0.0025 * (1143) + 3.8416 * 0.50 * 0.50} = \frac{1098.6976}{3.8179} = 288$$

Con el objeto de mejorar la estimación mediante el previo agrupamiento estratificado por agencia, se seleccionaran de la muestra los clientes a entrevistar mediante el muestreo estratificado, utilizando la siguiente fórmula:

$$f_m = n/N \quad f_m = 288/1144 = 0.25$$

Tabla 2: Clientes por agencia a entrevistar

Agencias metropolitana	área	Total por agencia	Fm= n/N	Muestra por agencia
Zona 7		201	0.25	51
Villa Nueva		307	0.25	77
Zona 17		255	0.25	64
Zona 4		184	0.25	46
Boca del Monte		110	0.25	28
Amatitlán		87	0.25	22
Total clientes perdidos		1144		288

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

3.4.3 Procedimiento

Se consideró a la Microfinanciera Ecofuturo para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una empresa en constante cambio y crecimiento acelerado que opera en un mercado altamente competitivo.

Profesionalmente representa un reto identificar las razones de la deserción de clientes y ofrecer una propuesta que permita minimizar dicho comportamiento entre los clientes actuales.

El tema seleccionado para la investigación fue la falta de recurrencia de los clientes, la evaluación y el análisis va enfocado especialmente a las razones que motivan a los clientes a

retirarse de la institución, con el propósito de identificar las causas y así llevar a cabo planes de acción que erradique el deterioro de la cartera.

Para ilustrar el desarrollo de este trabajo de investigación se presenta el siguiente diagrama:

Ilustración 4: Diagrama de Gantt

No.	Actividad	T2 13	T3 13			T4 13	
		jun	jul	ago	sep	oct	nov
1	Selección de la empresa y evaluación integral.	■					
2	FODA y planteamiento del problema	■					
3	Objetivos y marco teórico		■				
4	Metodología y sujetos de la investigación			■			
5	Instrumentos y bibliografía			■			
6	Aplicación de instrumentos				■		
7	Análisis e interpretación de información					■	
8	Conclusiones y elaboración de propuesta						■

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2.013.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

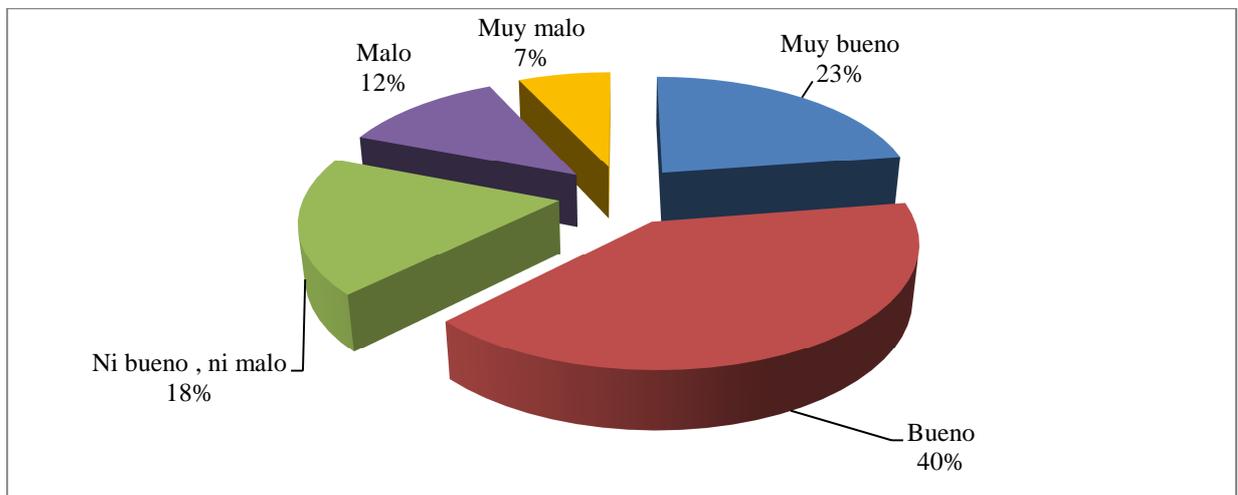
A continuación se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación de distintos instrumentos que se diseñaron para la recopilación de información y con ello dar respuesta al planteamiento del problema y sus objetivos.

Los instrumentos desarrollados para la obtención de los resultados que a continuación se describen, fueron diseñados de manera que facilitaran la identificación de las distintas situaciones que se presentan en la empresa objeto de estudio y de esta forma alcanzar los objetivos tanto general como específicos.

4.1.1 Ex clientes

Ilustración No. 1

Gráfica 1: Proporcione la calificación al servicio brindado

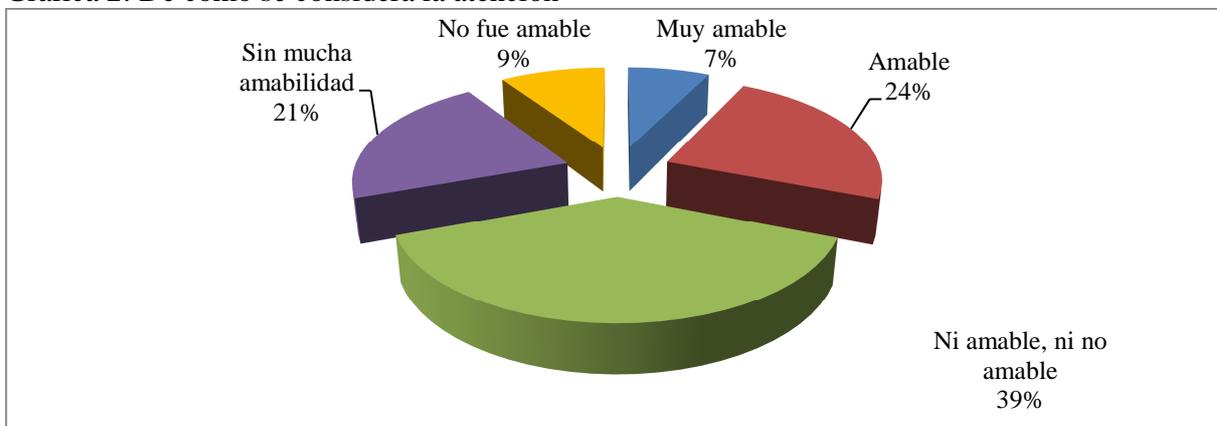


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

De acuerdo a la información 6 de cada 10 personas califican como muy bueno o bueno el servicio que brinda Microfinanciera Ecofuturo, mientras que una cuarta parte de los entrevistados indicaron no sentirse satisfechos con el servicio que la institución les ha brindado.

Ilustración No. 2

Gráfica 2: De cómo se considera la atención

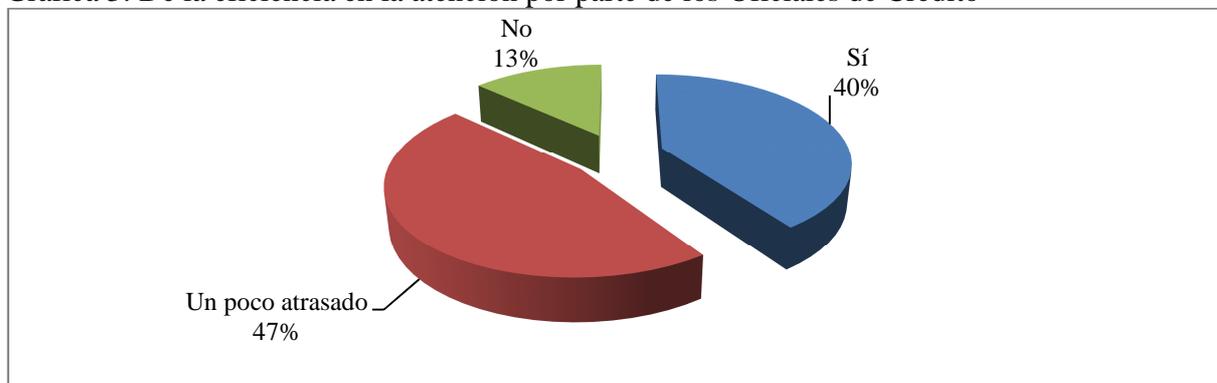


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Un 30% de los clientes encuestados consideran amable la atención que el Asesor de Crédito les brindó, otro 30% opina que no fue muy amable o bien no existe mucha amabilidad, mientras el 40% restante se muestra neutral ante el servicio recibido, para ellos la atención no fue ni amable, ni no amable.

Ilustración No. 3

Gráfica 3: De la eficiencia en la atención por parte de los Oficiales de Crédito

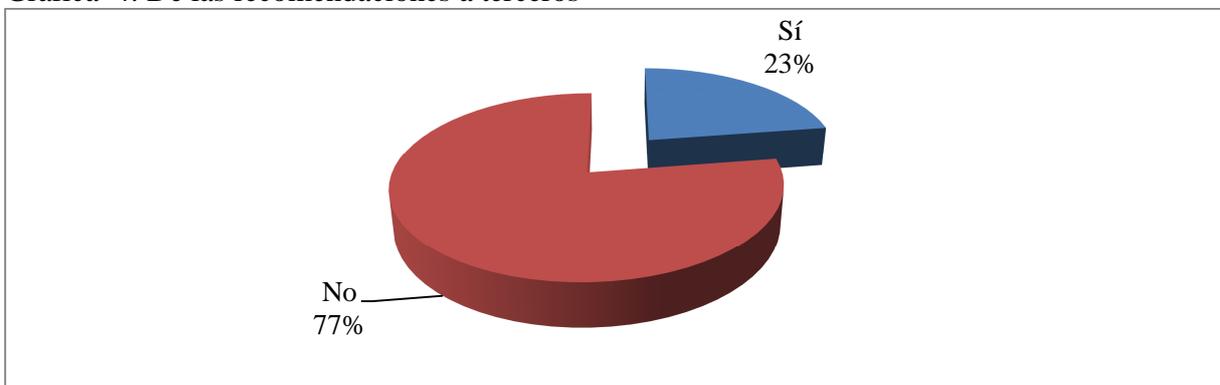


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Casi la mitad de los encuestados indicaron que su solicitud fue atendida un poco atrasada, un 13% dijeron que la solicitud no fue atendida en un tiempo razonable y el 40% están satisfechos con el tiempo que tardó su solicitud en ser procesada.

Ilustración No. 4

Gráfica 4: De las recomendaciones a terceros

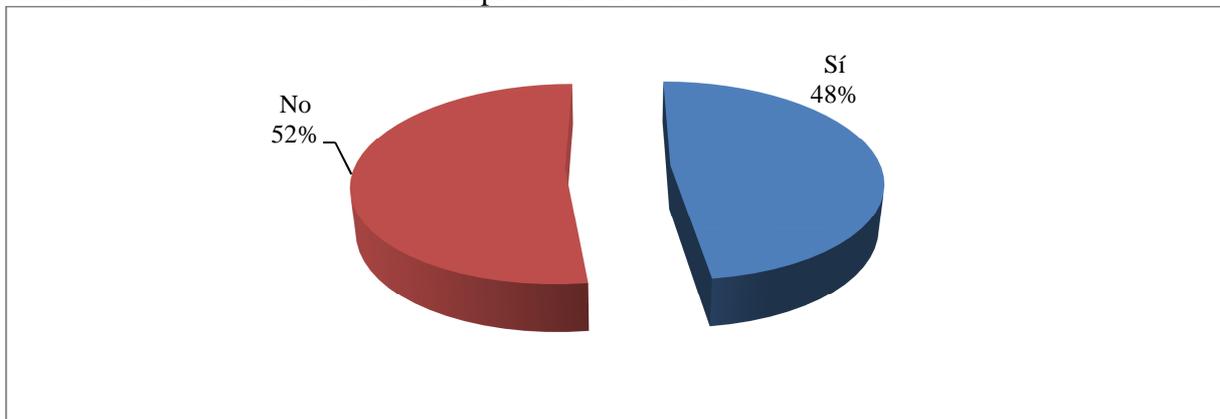


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

La mayoría de clientes no ha recomendado la institución a familiares o amigos, tan solo lo ha realizado el 23% de los clientes encuestados.

Ilustración No. 5

Gráfica 5: De si recomendaría a la empresa en un futuro

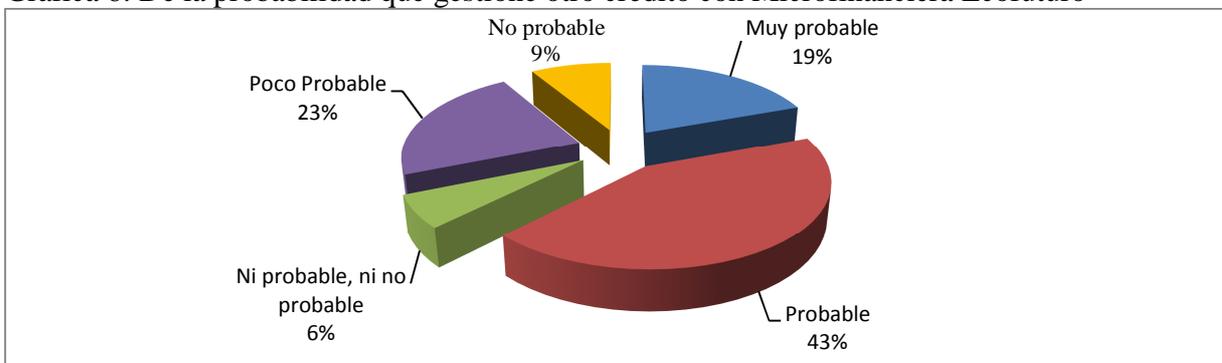


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

La opinión está dividida, ya que el 48% de las personas encuestadas indicaron si recomendarían a la institución a un amigo o familiar, mientras que el 52% restante dijeron no recomendarla de ser necesario.

Ilustración No. 6

Gráfica 6: De la probabilidad que gestione otro crédito con Microfinanciera Ecofuturo

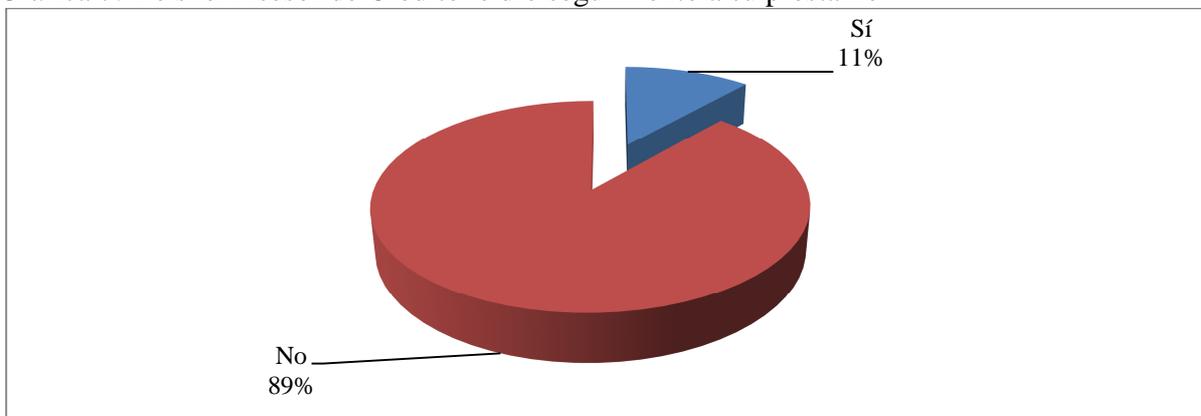


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

El 62% de los entrevistados mostraron interés en regresar a la institución al momento de necesitar un nuevo financiamiento, un 29% tiene un muy bajo interés en gestionar un nuevo crédito con la institución, mientras que el 9% definitivamente no tienen probabilidad de regresar por financiamiento.

Ilustración No. 7

Gráfica 7: De si el Asesor de Crédito le dió seguimiento a su préstamo

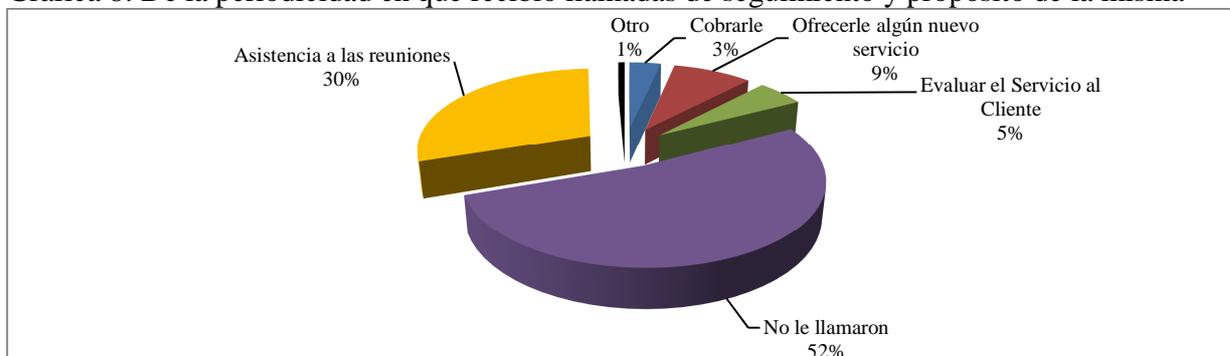


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

La mayoría de personas no estuvieron informadas por su Asesor de Crédito ante cualquier duda relacionada con su crédito, tan solo el 11% expreso que su asesor de crédito los mantuvo informados y dio un seguimiento a sus dudas durante la vigencia del préstamo.

Ilustración No. 8

Gráfica 8: De la periodicidad en que recibió llamadas de seguimiento y propósito de la misma

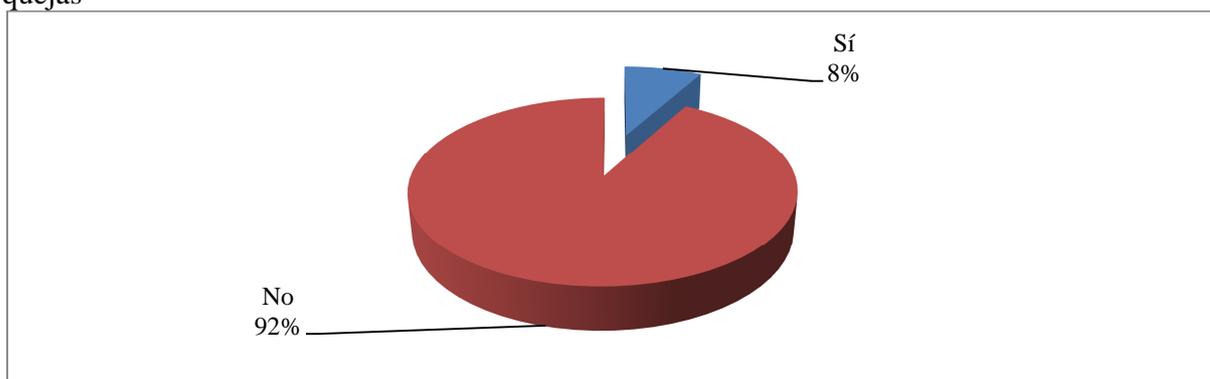


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

La mitad de los clientes entrevistados no recibieron ninguna llamada de Call Center y una tercera parte recibió una llamada relacionada al control de asistencia de grupos, otro 9% recibió en su momento alguna llamada para ofrecerle un nuevo servicio (Tigo Money, beneficios para clientes AA), un 5% fueron evaluados respecto al servicio al cliente recibido durante el desembolso del préstamo y un 3% recibieron una llamada para recordarle el pago de su cuota.

Ilustración No. 9

Gráfica 9: Conocimiento sobre a qué número comunicarse en caso de dudas, comentarios y quejas

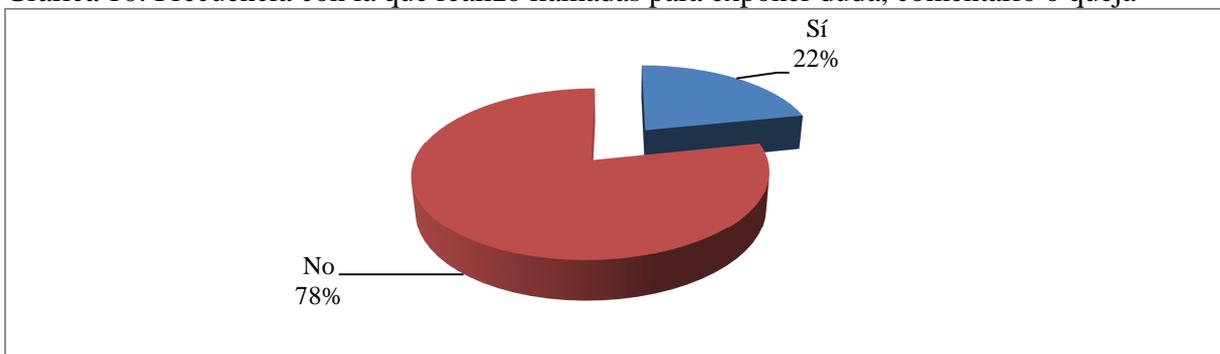


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

El 92% de personas no conocían algún número de teléfono ajeno al del Asesor de Crédito, a donde comunicarse en caso de tener alguna duda, comentario o queja del servicio de Microfinanciera Ecofuturo, conociéndolo tan solo el 8% de los entrevistados.

Ilustración No. 10

Gráfica 10: Frecuencia con la que realizó llamadas para exponer duda, comentario o queja

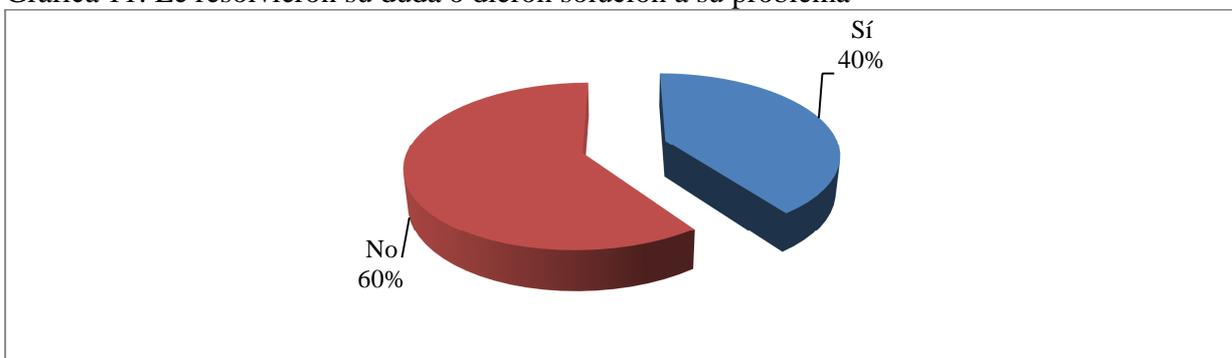


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Solamente 5 personas de las 23 que conocían el número telefónico a donde llamar, indicaron haberse comunicado para exponer alguna duda, comentario o queja.

Ilustración No. 11

Gráfica 11: Le resolvieron su duda o dieron solución a su problema

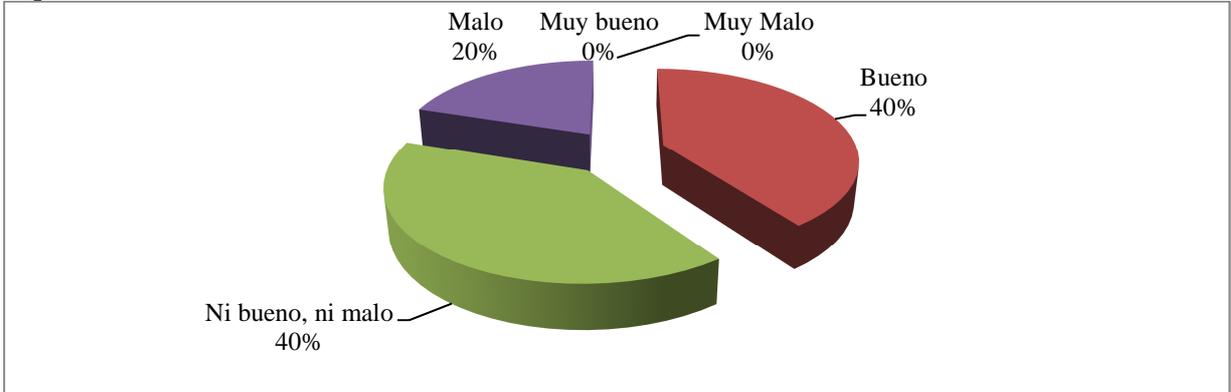


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

De las 5 personas que se comunicaron al número de atención al cliente de la institución, a 3 personas no le resolvieron su duda o dieron alguna solución al problema expuesto, las otras 2 personas si recibieron una solución inmediata, ya que sus temas eran puntuales y no necesitaban de una retroalimentación posterior.

Ilustración No. 12

Gráfica 12: De la calificación sobre el servicio que le brindaron en el PBX al momento de exponer su duda o comentario

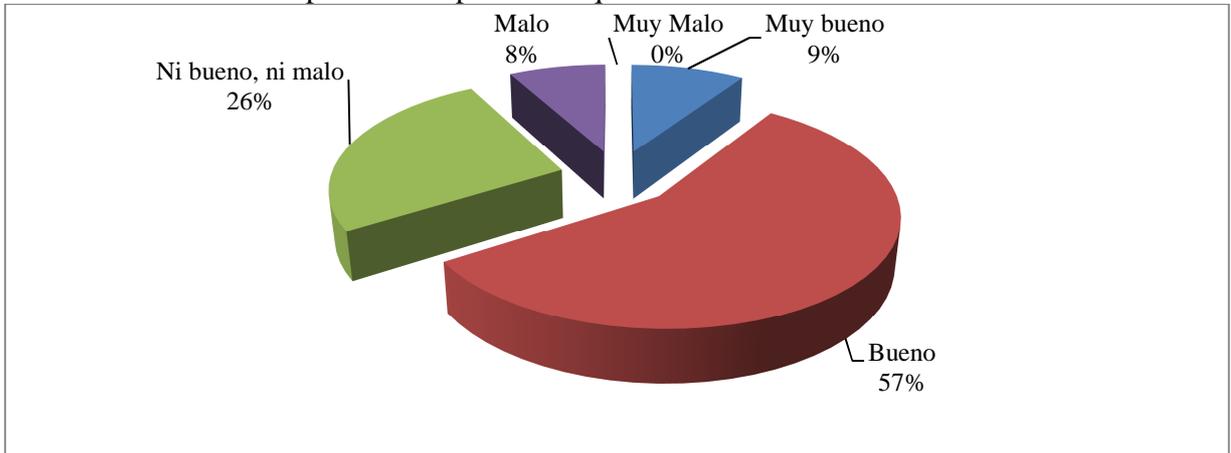


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Dos personas califican como bueno el servicio recibido al momento de exponer su inquietud, cabe destacar que están son las personas que si obtuvieron una solución, mientras a los otros 3 entrevistados no les fue resulta su duda lo calificaron como ni bueno ni malo y una persona lo califico como malo.

Ilustración No. 13

Gráfica 13: De cómo le parecen los productos que ofrece Microfinanciera Ecofuturo

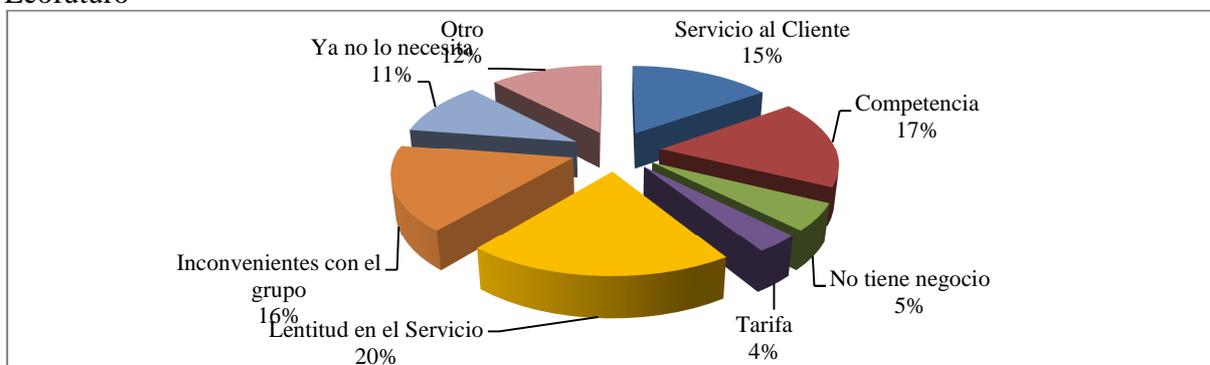


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

66% de los clientes entrevistados le parecen buenos los productos que le ofrece la institución, un 26% mostraron indiferencia indicando que los ve ni buenos ni malos y un 8% los califica como malos los productos que se les brinda.

Ilustración No. 14

Gráfica 14: De la razón por la que decidió ya no renovar su crédito con Microfinanciera Ecofuturo

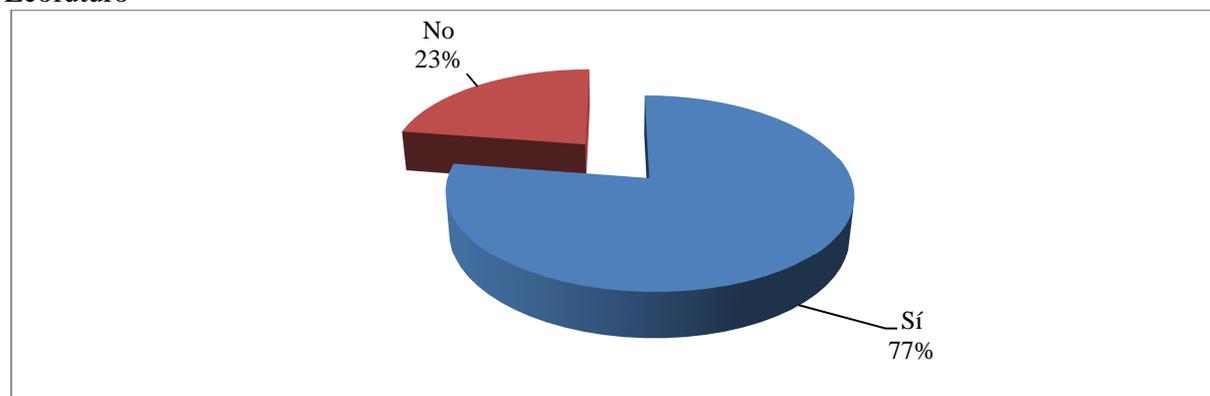


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Los principales factores por los que no fueron renovados los préstamos en su orden son: lentitud en el servicio 20% , la competencia 17% , inconvenientes con el grupo 16% (este se refiere a diferencias o desacuerdos entre las integrantes de un mismo grupo) , servicio al cliente 15% y un 11% ya no lo necesitan.

Ilustración No. 15

Gráfica 15: De si ha trabajado algún crédito con otra institución que no sea Microfinanciera Ecofuturo

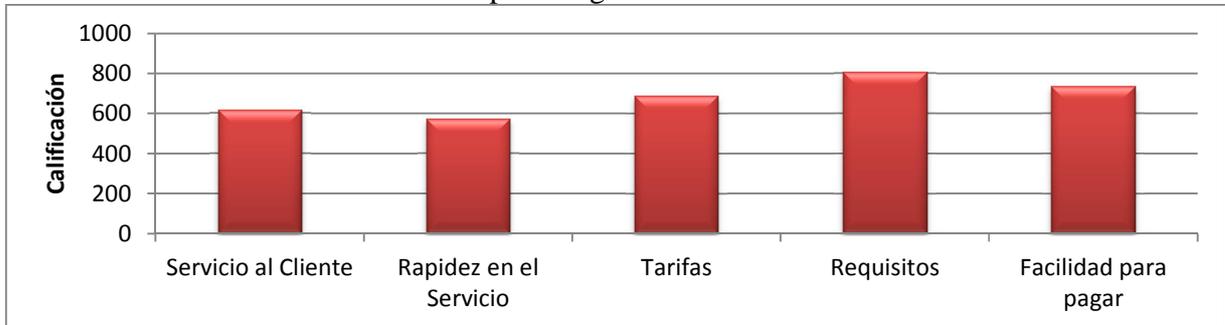


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

El 77% de los clientes si han trabajado algún crédito con otra institución y tan solo el 23% no se ha visto en la necesidad de recurrir a un nuevo financiamiento, lo que refleja que la competencia cubre una gran parte de los clientes que se retiran de la institución.

Ilustración No. 16

Gráfica 16: De la calificación de 1 a 5 por categorías

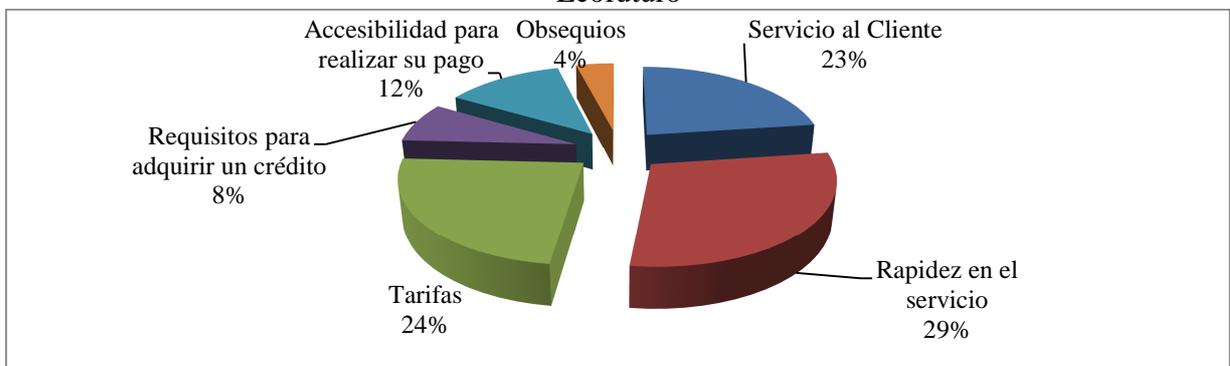


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Se les solicito a los clientes comparar a la institución de la competencia y así brindaran una calificación en cada categoría para la institución sujeta de estudio, al realizar una sumatoria de los tres aspectos que mejor califican los clientes en su orden son: requisitos, facilidad para pagar y tarifa, mientras que los dos con calificación más baja se ubica el servicio al cliente y la rapidez en el servicio.

Ilustración No. 17

Gráfica 17: Razón por la que adquirió un crédito en otra institución y no con Microfinanciera Ecofuturo



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Los aspectos por los que adquirió un crédito en otra institución fueron en su orden: rapidez en el servicio 29%, tarifa 24% y el servicio al cliente 23%, fácil acceso a puntos para realizar su pago 12%, fáciles requisitos 8% y una pequeña cantidad se retiraron por el ofrecimiento de algún obsequio por parte de la competencia 4%.

4.1.2 Director de Operaciones y Supervisores de Sucursal

Se obtuvo la opinión del Director de Operaciones y los Supervisores de Sucursal por medio del instrumento número dos, a continuación se presentan los resultados a través de la matriz de sentido.

Tabla No. 1

Forma de evaluar el nivel de satisfacción de los clientes actualmente

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	Esporádicamente Call Center, no existe un proceso formal.
Jefe de Sucursal 1	No se evalúa
Jefe de Sucursal 2	Llamadas de Call Center
Jefe de Sucursal 3	Call Center
Jefe de Sucursal 4	Call Center
Jefe de Sucursal 5	Conociendo en que invirtió su dinero y si fue de ayuda.
Jefe de Sucursal 6	No se evalúa

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

La mayoría coincide que los responsables de realizar una evaluación es Call Center.

Tabla No. 2

Durante la vigencia de un crédito, se les da algún tipo de seguimiento a los clientes, sí se les brinda de qué tipo y por qué persona

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	Seguimiento periódico por el Asesor de Crédito y por algún tipo de emergencia por el jefe de la agencia. Un nivel superior tiene muestras (Supervisor Regional).
Jefe de Sucursal 1	Cobro y reunión final donde los clientes solicitan un nuevo crédito, no todos los meses puede asistir el oficial se contacta a la Junta Directiva.
Jefe de Sucursal 2	Reuniones de pago, llamadas, verificación de la inversión, si el oficial no puede asistir se comunica con la Junta Directiva.
Jefe de Sucursal 3	Preventiva, visitas y llamadas prepago, y a partir de un día de atraso para realizar el cobro respectivo.
Jefe de Sucursal 4	El oficial le visita constantemente, call center se comunica con ellos aleatoriamente.
Jefe de Sucursal 5	Visitas esporádicas por un nivel superior diferente a la persona que normalmente le atiende.
Jefe de Sucursal 6	De ocasionarse algún atraso el Asesor de Crédito mantiene una comunicación estrecha con el cliente.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Sí se les brinda seguimiento al momento de surgir atrasos en sus pagos a través del Asesor de Créditos.

Tabla No. 3

Existencia de procesos documentados que expliquen el tipo de seguimiento que debe brindar a los clientes durante la vigencia de su crédito

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	El enfoque está sobre los clientes que recaen en mora, para el seguimiento oportuno desde el primer día. Con clientes al día no existe un método definido.
Jefe de Sucursal 1	Si existe el programa de recuperación de cartera, para el seguimiento a partir de un día de atraso
Jefe de Sucursal 2	Visitas de cobro, verificación de inversión y libro del grupo comunal.
Jefe de Sucursal 3	Programa de Recuperación de Cartera y las reuniones de grupo.
Jefe de Sucursal 4	Para grupos formato de visitas, para individual están los formatos de verificación de inversión.
Jefe de Sucursal 5	Programa de Recuperación de Cartera.
Jefe de Sucursal 6	Materiales de cobros, donde se describe paso a paso el seguimiento.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Las respuestas concuerdan en que existen procesos documentados de seguimiento de clientes en el momento que incurren en atraso, de lo contrario la comunicación es mínima.

Tabla No. 4

Razones por las que se cree, hay clientes que no renuevan su crédito

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	Falta de un seguimiento oportuno, inconvenientes con los integrantes del grupo, falta de solidaridad.
Jefe de Sucursal 1	Mucho tiempo para la aprobación del crédito, se cae en un servicio lento.
Jefe de Sucursal 2	Tasa de interés, servicio.
Jefe de Sucursal 3	Mal servicio, tasa alta, seguimiento inadecuado a los clientes, falta de identificación con la empresa.
Jefe de Sucursal 4	Poco valor agregado a nuestros productos, tasas altas y mal servicio al cliente.
Jefe de Sucursal 5	Servicio, tasa de interés, cobertura y tiempo de atención.
Jefe de Sucursal 6	El personal no realiza un servicio de calidad, atiende muy despacio sin prisa.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Todos coinciden que el servicio es una de las razones por las cuales el cliente se retira de la institución.

Tabla No. 5

Aspectos que consideran debería desarrollar la institución para retener por más tiempo a los clientes

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	Programa de fidelización de clientes, capacitación a los oficiales de Crédito. Cumplimiento de la metodología de los créditos.
Jefe de Sucursal 1	Campañas de fidelización, llamar o visitar a clientes actuales, otorgando incentivos.
Jefe de Sucursal 2	Mayor presencia institucional, competitividad en cuanto a interés, mejorar el servicio.
Jefe de Sucursal 3	Programas de fidelización a clientes internos y externos.
Jefe de Sucursal 4	Mejorar considerablemente el servicio al cliente.
Jefe de Sucursal 5	Beneficios escalonados (tasa, plazo), premios con publicidad, rifas.
Jefe de Sucursal 6	Brindar una atención personalizada a los clientes, agilizando sus solicitudes.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

El aspecto a desarrollar sería mejorar el servicio al cliente, crear un programa de fidelización de la clientela y otorgar beneficios atractivos a los clientes, como mejor tasa de interés e incentivos.

Tabla No. 6

Acciones que se toman con los clientes que desean renovar su crédito y que tienen una buena categoría dentro de la institución

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	Se proporciona un listado a las agencias de los clientes perdidos para su seguimiento, Call Center esporádicamente apoya.
Jefe de Sucursal 1	Se realizan actividades como rifas, refacción, donde se les invita o bien se les visita en su casa.
Jefe de Sucursal 2	Llamadas, invitación a eventos promocionales.
Jefe de Sucursal 3	Reuniones de ex clientes AA.
Jefe de Sucursal 4	Ninguna.
Jefe de Sucursal 5	Ninguna.
Jefe de Sucursal 6	Ninguna.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

No sé cuenta con un proceso sobre las acciones a tomar con los clientes que se han retirado de la institución.

Tabla No. 7

Existencia de procesos documentados de cómo proceder al momento de presentarse alguna queja o reclamo de un cliente y descripción del proceso.

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	El libro de quejas de la DIACO.
Jefe de Sucursal 1	No existen.
Jefe de Sucursal 2	No existen.
Jefe de Sucursal 3	Libro de la DIACO en cada agencia. PBX para atención al cliente.
Jefe de Sucursal 4	No existe.
Jefe de Sucursal 5	Existe el medio para presentarla más no para brindarle una solución.
Jefe de Sucursal 6	Libro de la DIACO.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

El único documento formal establecido es el libro de la DIACO, donde el cliente anota su queja, sin embargo algunos no conocen el procedimiento.

Tabla No. 8

Capacitación al personal para resolver las dudas o quejas de los clientes, si la respuesta es afirmativa se indica frecuencia, en qué temas y a que puestos se brinda esa capacitación

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	Se proporcionan capacitaciones a los jefes quienes deben transmitir la información, se imparten de análisis de crédito a oficiales de crédito y servicio al cliente a Supervisores de Sucursal.
Jefe de Sucursal 1	No se realiza.
Jefe de Sucursal 2	No se brinda específicamente de este tema.
Jefe de Sucursal 3	Capacitaciones de atención al cliente una vez al año.
Jefe de Sucursal 4	No
Jefe de Sucursal 5	No, es probable sea por la alta rotación de personal.
Jefe de Sucursal 6	No.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Actualmente no se recibe una capacitación específica relacionada al tema de manejo y solución de quejas, dudas, etc., se imparten capacitaciones de análisis financiero a oficiales de crédito, y en cuanto al servicio al cliente se realiza a través de los Supervisores de Sucursal.

Tabla No. 9

Área responsable de verificar se dé seguimiento y resolución a las dudas, quejas o comentarios de los clientes

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	Mercadeo, Oficiales de Créditos y Supervisores de Sucursal.
Jefe de Sucursal 1	El encargado de la agencia
Jefe de Sucursal 2	Departamento Legal y Control Interno
Jefe de Sucursal 3	Call Center y Gerencia de Negocios, área de mercadeo de manera efímera.
Jefe de Sucursal 4	Mercadeo.
Jefe de Sucursal 5	No existe quien dé una solución.
Jefe de Sucursal 6	El Jefe de Sucursal.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

No existe un área específica que dé seguimiento a las quejas, dudas o comentarios de los clientes.

Tabla No. 10

De referencia si considera los productos financieros que ofrece actualmente la institución con relación a la competencia, ventajas y desventajas

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	Ventajas: Rapidez, opciones múltiples de pago, requisitos accesibles. Desventajas: Tasa de interés
Jefe de Sucursal 1	Ventajas: Rapidez en el servicio. Desventaja: Faltan otros tipos de crédito como vivienda y agricultura.
Jefe de Sucursal 2	Ventajas: Competitivos por rapidez y accesibilidad Desventaja: Servicio al cliente
Jefe de Sucursal 3	Ventajas: Rapidez y cuentas claras. Desventajas: Tasa alta de interés.
Jefe de Sucursal 4	Ventaja: Requisitos accesibles. Desventajas: Falta publicidad, mal servicio al cliente, se tienen las herramientas pero no se aplica.
Jefe de Sucursal 5	Ventajas: Rapidez, seguro de vida atractivo. Desventajas: falta publicidad y mayor cobertura a nivel nacional
Jefe de Sucursal 6	Ventaja: Fáciles requisitos Desventaja: Se puede ser rápido, las herramientas se tienen.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

La mayoría coincide en que las ventajas son: rapidez en el servicio, puntos accesibles para realizar sus pagos, las desventaja en las que concuerdan son: tasa de interés alta, poca publicidad, servicio al cliente.

Tabla No. 11

Fortalezas de la institución con relación a la competencia

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	Soporte a nivel mundial, estructura como modelo bancario.
Jefe de Sucursal 1	Requisitos mínimos, rapidez, no se hacen descuentos sobre el préstamo
Jefe de Sucursal 2	Institución autosustentable, presencia internacional
Jefe de Sucursal 3	Rapidez y credibilidad.
Jefe de Sucursal 4	Servicio de Receptor/pagado en cada agencias y el respaldo de una institución mundial.
Jefe de Sucursal 5	Prestigio internacional, atención en áreas no atendidas por otras instituciones, cobertura del seguro.
Jefe de Sucursal 6	Requisitos fáciles de cumplir, prestigio internacional.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Las fortalezas detectadas son contar con cobertura internacional, requisitos fáciles de completar y amplia cobertura del país.

Tabla No. 12

Debilidades de la institución en relación a la competencia

Individuo	Respuesta
Director de Operaciones	Cobertura de agencias, cumplimiento de metodología, desarrollo de nuevos productos.
Jefe de Sucursal 1	Tasa de interés y el servicio
Jefe de Sucursal 2	Poca presencia publicitaria, tasa de interés
Jefe de Sucursal 3	Tasa de interés
Jefe de Sucursal 4	Mal servicio al cliente, tasa ligeramente más alta
Jefe de Sucursal 5	El servicio al Cliente y la tasa de interés, cobertura de agencias.
Jefe de Sucursal 6	El servicio al cliente y la tasa de interés.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Las debilidades en relación a la competencia son: tasa de interés, deficiencia en el servicio al cliente y cobertura de las agencias.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Como señala Pérez (2009:33) “Para lograr la calidad total en la atención al cliente y la excelencia, la empresa debe enmarcarse en un proceso orientado a la mejora continua de la calidad para conseguir la satisfacción de los clientes”.

En Microfinanciera Ecofuturo, existen inconvenientes para lograr la satisfacción total de los clientes, el 40% evaluaron como bueno el servicio al cliente de la institución, sin embargo al consultarle de manera más específica sobre la atención que le brindó su Asesor de Crédito un 39% se mostró neutral con el trato recibido, por lo tanto el cliente no percibe una atención personalizada, convirtiéndose en un factor de alto riesgo ya que esto lo vuelve vulnerable a que la competencia pueda llenar sus expectativas de servicio y por ende decida retirarse de la institución sin dudar.

La falta de un servicio de calidad, repercute en otros aspectos tales como, el tiempo que deben esperar los clientes para que sus solicitudes sean atendidas, un 47% de los clientes indicó que su solicitud fue atendida con un poco de atraso, otro aspecto es la deserción de clientes, ya que si la necesidad del dinero es urgente los clientes buscarán la alternativa más rápida que satisfaga su necesidad a corto plazo.

Para Pérez “el seguimiento de los clientes consiste en las estrategias y técnicas que sigue la empresa para mantener viva la satisfacción de necesidades de los clientes, tanto en el presente como en el futuro” (2007:65).

El seguimiento de clientes que practica actualmente la empresa no busca la satisfacción de los clientes, sino que está enfocado mayormente a los clientes que incurren en atraso, los procesos documentados guían al personal a dar un seguimiento antes y durante el atraso del pago de la cuota, que consiste en llamar al cliente uno o dos días antes de su fecha de pago, como un

recordatorio de su obligación, sin embargo estas llamadas en algunas ocasiones la realizan con tono desafiante y no practicando un adecuado servicio al cliente, situación que molesta a los clientes que cumplen a cabalidad con sus fechas de pago, en su mayoría los oficiales de crédito no aprovechan la llamada para ofrecerle al cliente un nuevo, tales como nuevos puntos de pago, beneficios por conservar una buena categoría, entre otros, o bien ponerse a las órdenes para resolver cualquier duda relacionada a su crédito, incluso el programa de recuperación de cartera, no hace énfasis en el tipo de servicio al cliente que debe practicar el Asesor de Crédito al momento de requerir o recordar un pago a los clientes, dejando esto a discreción del oficial.

“En la situación de conflicto, se intercambian opiniones, ideas y emociones. Como consecuencia, el trato personal es tan importante como los elementos tangibles (precio, condiciones del trabajo), pues el contacto humano será el que forme la percepción de acogida, confianza, etc., necesarias para la resolución de conflictos”. (Paz, 2007: 117)

Existe un número de teléfono designado para que los clientes puedan exponer sus dudas, comentarios o quejas, sin embargo no hay un proceso establecido, ni un responsable designado, que deba brindar una solución al cliente en un tiempo establecido. De manera escrita un cliente puede realizar una queja a través del libro de la DIACO, el Jefe de Sucursal es quien debe brindar una solución al caso, sin embargo en algunas agencias desconocían el uso o seguimiento que se debe brindar a las quejas anotadas en este libro.

En la investigación de campo un 92% de los clientes manifestó desconocer el número de teléfono a donde comunicarse y los pocos que hicieron uso del mismo, no se sentían del todo complacidos con la atención brindada, ya que algunos casos no fueron resueltos y esto creó una percepción de falta de atención con el cliente.

Esta situación hace parecer que no existen quejas o comentarios de parte de los clientes, ya que no existe una base de datos de referencia y las personas que lo utilizaron son un número relativamente bajo, por lo tanto esto resulta ser una limitante para conocer en qué aspectos se debe mejorar y como percibe el cliente a la organización, teniendo claro que el tener una opción

de contacto con el cliente no siempre será por aspectos negativos, sino también para conocer los casos en que se cumplieron sus expectativas.

“Adquirir nuevos clientes cuesta cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes existentes. Para conseguir que un cliente satisfecho abandone a su proveedor actual es necesario hacer muchos esfuerzos”. (Kotler y Keller, 2009:156).

Si se evalúa esta teoría en Microfinanciera Ecofuturo, actualmente enfrenta una alta deserción de clientes, sin embargo las acciones que se toman para recuperar a los clientes que se han retirado, son mínimas, esporádicamente algunas agencias organizan una reunión donde invitan a ex clientes con categorización AA, y en esta realizan actividades como rifas, charlas y ofrecen una refacción para hacerlas pasar una tarde agradable y así posteriormente abordarlas con el tema de un nuevo financiamiento, al consultar al Director de Operaciones sobre esta actividad indicó que no todas las agencias han hecho una buena práctica de estas reuniones, ya que en algunas ha existido poca afluencia de clientes y esto podría deberse a la falta de empeño de algunos Oficiales de Crédito en convocarlos.

El Call Center trimestralmente realiza llamadas a clientes que se han retirado, con el propósito de motivarlos a regresar, los contactos son trasladados a las agencias, donde muchas veces no se les da un seguimiento oportuno y los clientes llaman de nuevo al operador de Call Center para indicarle que nadie lo ha contactado.

Otro de los inconvenientes para la recuperación de clientes ha sido en la metodología de bancos comunales, en donde la principal garantía de estos es la solidaridad entre sus integrantes, cada uno garantiza su propio crédito y los del resto, sin embargo cuando surge el incumplimiento de pago de alguno de sus miembros, muchos no están dispuestos asumir el pago del mismo, lo que ocasiona que hay personas que cuentan con una buena calificación pero se ven excluidos por el integrante con saldo pendiente de pago, no pudiéndole otorgar un nuevo financiamiento hasta que el grupo este al día.

Sin embargo de los clientes evaluados un 62% expresó que era probable gestionar otro crédito en Microfinanciera Ecofuturo, siendo esta una buena pauta a que si las debilidades detectadas se mejoran es muy probable captar de nuevo la atención de las personas que se han retirado.

“Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia los ojos del mercado. Otra conceptualización señala que una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante”. (Koenes, 1997,17)

En el mercado de las microfinanzas existe actualmente un alto porcentaje de competidores, volviéndose necesario tener aspectos que lo hagan ser percibido por el cliente como único y determinante. Microfinanciera Ecofuturo cuenta con la ventaja de ser una institución reconocida a nivel mundial, con varios años en el mercado, se caracteriza por ser una institución al cuidado del microempresario, ofreciéndole financiamiento acorde a su capacidad de pago.

Uno de los aspectos que llama la atención es que la mayoría de clientes han tenido o bien aún tienen vigentes créditos con la competencia, trabajando de manera paralela con dos o más microfinancieras, esto es un reto ya que el cliente tiene más claros los puntos a comparar y por ende a decidir en su momento, trabajar solo con una institución.

Algunos aspectos que los clientes señalaron los motivaban a irse a la competencia son el buen servicio y la rapidez en el otorgamiento del crédito, otra parte de clientes se enfocaron en la tasa de interés, ya que consideran que hay lugares donde la cuota es mucho más baja, a pesar que el descuento sobre el crédito al momento del desembolso es más alto, por concepto de gastos administrativos.

“Que los clientes de las empresas vuelvan a adquirir sus productos o servicios es un objetivo común y prioritario de éstas. Se le llama a este hecho fidelización y es la base de la rentabilidad de cualquier negocio”. (Martínez, 2004:31).

Entre los aspectos a mejorar, los Supervisores de Sucursal y Director de Operaciones coincidieron que debe trabajarse en un programa de fidelización de los clientes, donde se les dé un seguimiento oportuno ganando su confianza y lealtad, un cliente fiel evita incurrir en costos promocionales, porque éste ya conoce a la empresa y es un portador de publicidad de boca en boca, ya que no dudará en recomendar a familiares y amigos a la organización, además es candidato incluso de compra de productos complementarios que la institución ofrezca (seguros, créditos paralelos, etc.)

“En la actualidad, los clientes esperan que los vendedores conozcan a fondo los productos, que les aporten sugerencias para facilitar sus actividades, y que sean tan eficaces como confiables”. (Kotler y Keller, 2009:621).

Los Supervisores de Sucursal indicaron que los Oficiales no son capacitados, con el enfoque de dar una solución o brindar un servicio de calidad a los clientes, se les capacita sobre análisis de crédito pero sin pensar en cómo hacer llegar la información a los clientes.

Conclusiones

1. Los factores que influyen en la falta de recurrencia en el área metropolitana de la institución en su orden son: lentitud en el servicio, competencia, inconvenientes con el grupo y el servicio al cliente.
2. El nivel de aceptación de los clientes en relación al servicio brindado es insatisfactorio.
3. Los procesos o mecanismos de seguimiento a los clientes que posee la institución, están enfocados según el nivel de atraso de los clientes, los cuales van de llamadas hasta visitas al domicilio o negocio.
4. Los motivos por los que los clientes ya no trabajan con la institución en su orden son: rapidez en el servicio, tarifas y el servicio al cliente.
5. Los procesos para la atención y manejo de quejas no están establecidos de manera formal.
6. La opinión de los clientes sobre la institución con relación a la competencia, es positiva en los aspectos relacionados con los requisitos y facilidad para realizar el pago, los aspectos negativos son las tarifas, rapidez en el servicio y el servicio al cliente.

**Propuesta de mejora
mecanismos para medir la satisfacción del cliente y mejorar la lealtad**

Introducción

La importancia de la lealtad y la satisfacción del cliente en el campo de las microfinanzas, es un aspecto que ha cobrado una alta importancia debido al crecimiento acelerado de competidores en el mercado.

La competencia en aumento, una clientela más inteligente en el tema de manejo de créditos, sugieren la necesidad de un enfoque diferente a la microfinanzas. Esta propuesta ofrece una perspectiva alterna, basada en la convicción que mejorando la lealtad del cliente, es una estrategia de negocios extremadamente importante para la Microfinanciera Ecofuturo.

Un cliente leal es aquel que compra regularmente, refiere a otros y se mantiene con una institución por largo tiempo.

Está comprobado que la lealtad mejora la rentabilidad, ya que es más fácil retener a los clientes con los que ya se cuenta, que captar uno nuevo. Según estimaciones realizadas por varios especialistas el costo de generar un nuevo cliente es seis veces mayor que retener a un cliente actual; incluso muchas veces se incurre en el error de no enfocar los esfuerzos en una satisfacción óptima del servicio con los clientes actuales y se incurre en costos altos para querer captar la atención de clientes nuevos”. Lejos está esto de generar clientes fieles, por el contrario hará que aquellos a los que la empresa consideraba “propios” comiencen a mirar con mayor interés las propuestas de la competencia.

El enfoque de la lealtad se basa en el principio que la microfinanza se debe impulsar por la demanda. El impulso por demanda significa que las microfinancieras deben proporcionar servicios que se adaptan a los requisitos de sus mercados seleccionados, basados en la información proporcionada por sus clientes. Para este fin ésta propuesta sugiere maneras de escuchar y aprender de sus clientes, e incorporar lo que se aprende en el diseño de productos y ofrecimiento de sus servicios.

Justificación

Tomando en consideración los hallazgos encontrados a través de la aplicación de los instrumentos, tales como la ausencia de herramientas que midan el nivel de satisfacción del servicio con los clientes, el manejo empírico de la resolución de quejas, aspectos que influyen directamente en la lealtad que el cliente pueda tener con Microfinanciera Ecofuturo, se propone desarrollar mecanismos enfocados a conocer como el cliente percibe a la institución y así con esta información, a nivel gerencial determinar el rumbo de acción a seguir para frenar la deserción de clientes a la que se enfrenta actualmente.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Implementar mecanismos para medir la satisfacción del cliente y mejorar la lealtad.

Objetivos específicos

1. Conocer las razones por las cuales los clientes se retiran.
2. Medir la satisfacción del cliente durante la vigencia de su crédito.
3. Mejorar el servicio al cliente que se brinda actualmente.
4. Implementar un sistema de manejo y resolución de quejas.
5. Dar un seguimiento continuo a los clientes de la institución.

Desarrollo de la propuesta

De acuerdo a la investigación realizada los factores por los que un cliente opta por retirarse de la institución están divididos en aspectos internos y externos.

Los aspectos externos son: inconvenientes en el grupo y la competencia, ahora bien esta propuesta se basa en los aspectos internos a mejorar tales como, servicio al cliente y agilizar el servicio que se brinda.

Para ejemplificar de manera gráfica las propuestas, se presenta a continuación el siguiente cuadro:

Propuestas de mejora

Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitación •Llamadas de felicitación cumpleaños. •Llamada mensual de seguimiento. •Llamada control de vencimiento.
Medir la percepción y satisfacción de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> •Encuestas clientes nuevos •Investigación de mercados
Manejo de Quejas	<ul style="list-style-type: none"> •Buzón de quejas •Línea telefónica directa •Transmitir quejas de clientes.
Seguimiento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> •Aprender de los clientes perdidos •Encuesta de salida

Fuente: Elaboración propia, febrero 2,014.

Para mejorar el servicio al cliente se propone la opción uno del cuadro y el establecimiento del sistema de manejo de quejas, mientras tanto para solucionar el problema de lentitud en el servicio se necesitará indagar en que etapa del proceso los clientes perciben lentitud, ya que este podría derivarse del debil servicio al cliente que actualmente se percibe, por esa razón se propone establecer mecanismos en constante aplicación que proporcionen información a detalle de las razones de la falta de recurrencia de los clientes, ya que las razones pueden cambiar en el transcurrir del tiempo y teniendo un sistema que brinde retroalimentación constante, se podrán contemplar estrategias que minimicen la fuga de clientes.

Propuesta 1: Aprender de los clientes perdidos

a) Medir la retención de clientes

Tener un indicador que mida cuando surge una disminución en la retención, es una señal de advertencia temprana, que está surgiendo un problema. La retención con tendencia a la baja puede resultar en una disminución o inactividad de préstamos de tamaños promedios, los cuales pueden reducir rendimientos futuros y causar otros riesgos financieros.

Regularmente, la retención requiere una fórmula simple y sencilla. Aunque existen muchas para seleccionar, es mejor usar una fórmula práctica basada en información fácilmente disponible.

Figura No. 1: Fórmulas de retención de clientes

$$1 \frac{\text{Cantidad de préstamos de seguimiento emitidos durante el período}}{\text{Cantidad de préstamos pagados durante el período}}$$

$$2 \frac{\text{Cantidad de préstamos emitidos durante el período} - \text{cantidad de clientes nuevos que entran durante el período}}{\text{Clientes activos (inicio del período) + la cantidad de préstamos emitidos} - \text{clientes activos (al final del período)}}$$

Fuente: Rosenberg, R. (2000), Midiendo y reduciendo al mínimo la deserción de clientes.

Objetivo: Saber medir, analizar e interpretar los resultados obtenidos con ésta fórmula, ayudará a detectar de manera temprana cualquier tendencia que pudiera estarse dando, ya sea positiva o negativamente en relación a la deserción de los clientes, y con ello tomar las medidas de acción necesarias lo antes posible.

Responsable: Director de Operaciones

Periodo de evaluación: La manera más útil de darle seguimiento a la retención de clientes es mensualmente, tomando como referencia los 12 meses anteriores.

Costo: Desarrollo de software para análisis de la información Q.1,000, será elaborado por el departamento de sistemas interno de la empresa.

Figura No. 2: Ejemplo de cómo calcular las tasas de retención

Mes-año	Fin de mes No. de préstamos activos	No. de préstamos emitidos	No. de préstamos nuevos	No. de prestamos frecuentes	Tasa de retención mensual	Tasa de retención trimestral	Tasa de retención anual
ene-12	12045	546	250	296			
feb-12	12189	467	311	156	48.30%		
mar-12	12447	921	534	387	58.37%		
abr-12	13065	1213	525	688	115.63%	77.90%	
may-12	13260	804	548	256	42.04%	71.3%	
jun-12	12898	662	345	317	30.96%	56.6%	
jul-12	13079	890	548	342	48.24%	39.1%	
ago-12	13417	728	534	197	49.74%	40.2%	
sep-12	13743	837	491	346	67.71%	54.8%	
oct-12	14018	822	503	319	58.32%	59.3%	
nov-12	14721	1610	651	959	105.73%	82.6%	
dic-12	15510	1821	712	1109	107.46%	96.0%	
ene-13	15280	601	275	326	39.23%	86.4%	
feb-13	14838	514	342	172	17.99%	57.0%	66.30%
mar-13	15231	1013	587	426	68.71%	38.4%	61.70%
abr-13	16007	1334	578	757	135.48%	63.5%	62.50%
may-13	16333	884	603	282	50.36%	84.3%	63.50%
jun-13	16502	728	380	349	62.25%	82.8%	64.20%
jul-13	16916	979	603	376	66.55%	59.8%	68.20%
ago-13	17402	801	587	213	67.94%	65.2%	69.90%
sep-13	17826	921	540	381	76.66%	70.5%	70.80%
oct-13	18228	904	553	351	69.92%	71.9%	71.30%
nov-13	19114	1771	716	1055	119.21%	94.8%	72.10%
dic-13	20036	2003	783	1220	112.86%	106.4%	73.60%

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

b) Encuesta de Salida

A pesar de la información oportuna de la tasa de retención del cliente como una alerta temprana, este indicador no le puede decir a la institución cómo resolver los problemas, porque no explica *por qué* se están retirando los clientes. Así que, cuando las tasas de retención sugieren que hay problemas, se tiene que descubrir las razones de la deserción.

Las encuestas de salida permiten conocer las razones reales del retiro de los clientes, determinando el tipo de cliente que se está marchando y ¿por qué?, así como su perspectiva de volver en el futuro a la institución. El analizar al cliente que se retira es la mejor práctica para recopilar información, la cual será de utilidad para mejorar la calidad de los productos y servicios.

Existen dos objetivos de las encuestas de salida: (1) saber en el momento de deserción, cuando el cliente está posiblemente más descontento, ¿por qué? él o ella decidió marcharse, y (2) convencer a algunos clientes que regresen usando la información para desarrollar un proceso de recuperación de clientes.

Es muy importante en esta etapa contar con un listado de clientes clasificados, por su antigüedad, monto de crédito promedio, tipo de crédito que manejó y categorización, esto con el fin de validar ciertos datos de la encuesta al momento que es contestada por el cliente.

Responsable: Para evitar cualquier alteración de la información por parte del personal de las agencias y así estar seguros de que se obtiene información confiable, el área responsable para esta tarea será Call Center.

Período de evaluación: Se deberá incorporar en los procedimientos diarios de la institución, evaluándose de manera mensual los resultados por parte de la Gerencia de Negocios.

Costo: Se estima una inversión mensual de Q.600 en teléfono por un periodo de 6 meses un total de Q.3,600.

Figura No. 3: Formato de encuesta de salida

Entrevista de salida Microfinanciera Ecofuturo					
OBJETIVO: El propósito de este cuestionario es entender la razón básica de su salida de la institución. Estamos interesados en sus comentarios para poder ofrecer servicios que satisfacen sus necesidades.					
INSTRUCCIONES: Favor marcar la respuesta correcta con una "x". Cada pregunta tiene un máximo de tres respuestas posibles.					
Nombre _____					
Nombre del grupo _____					
Agencia _____					
Fecha _____					
1. ¿Qué tipo de negocio tiene?					
Comercial <input type="checkbox"/>	Servicio <input type="checkbox"/>	Producción <input type="checkbox"/>	Especificar otro: _____		
2. ¿Cuántas veces ha pedido préstamo en Microfinanciera Ecofuturo?					
Una <input type="checkbox"/>	Dos <input type="checkbox"/>	Tres <input type="checkbox"/>	Cuatro <input type="checkbox"/>	Cinco <input type="checkbox"/>	Seis o más <input type="checkbox"/>
3. ¿Cómo usa los préstamos?					
Negocio <input type="checkbox"/>	Familia <input type="checkbox"/>	Construcción <input type="checkbox"/>	Deuda <input type="checkbox"/>		
4. ¿Cuál fue la razón principal por la que se retira de Microfinanciera Ecofuturo?					
Funcionamiento de préstamo <input type="checkbox"/>	Reuniones semanales <input type="checkbox"/>	Distancia <input type="checkbox"/>	Tiempo <input type="checkbox"/>	Ahorros <input type="checkbox"/>	Tasa de interés <input type="checkbox"/>
Pagos atrasados <input type="checkbox"/>	Problemas personales <input type="checkbox"/>	Gestión deficiente <input type="checkbox"/>	Servicio deficiente <input type="checkbox"/>	Pocas ventas <input type="checkbox"/>	Especificar otro: _____
5. Referente a la última pregunta: ¿Qué recomienda que hagamos para mejorar nuestros servicios?					
6. Si pudiese cambiar algo sobre el producto de los préstamos, ¿qué modificaciones haría?					
Plazo <input type="checkbox"/>	Tasa de interés <input type="checkbox"/>	Cantidad <input type="checkbox"/>	Reuniones <input type="checkbox"/>	Ahorros <input type="checkbox"/>	Procedimientos <input type="checkbox"/>
Número de miembros de grupos <input type="checkbox"/>	Frecuencia de pago <input type="checkbox"/>		Indique la frecuencia de pago: _____	Especificar otro: _____	
7. ¿Tiene un préstamo con otra institución actualmente?					
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>				
8. Si la respuesta es sí, ¿de quién?					
Esposo(a) o compañero (a) <input type="checkbox"/>	Hijos <input type="checkbox"/>	Pariente <input type="checkbox"/>	Amigo <input type="checkbox"/>	Prestamista <input type="checkbox"/>	Cooperativa <input type="checkbox"/>
Gobierno <input type="checkbox"/>	Banco <input type="checkbox"/>	Cooperativa de Crédito <input type="checkbox"/>		Especificar otro: _____	
9. Si no está recibiendo un préstamo actualmente, ¿de dónde lo recibirá en el futuro?					
Esposo(a) o compañero (a) <input type="checkbox"/>	Hijos <input type="checkbox"/>	Pariente <input type="checkbox"/>	Amigo <input type="checkbox"/>	Prestamista <input type="checkbox"/>	Cooperativa <input type="checkbox"/>
Gobierno <input type="checkbox"/>	Banco <input type="checkbox"/>	Cooperativa de Crédito <input type="checkbox"/>		Especificar otro: _____	
10. ¿Consideraría regresar a Microfinanciera Ecofuturo para préstamos futuros?					
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>				

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Propuesta 2: Sistema de atención y manejo de quejas

Un sistema de quejas y sugerencias proporciona una vía de comunicación para los clientes descontentos. Les permite compartir su insatisfacción con la institución y (de un modo alentador) sugerir maneras para mejorar las condiciones. Las tres maneras para conocer lo que los clientes opinan del servicio son:

- a) Buzón de sugerencias
- b) Línea telefónica directa.
- c) Transmitir quejas de los clientes

a) Buzón de Sugerencias

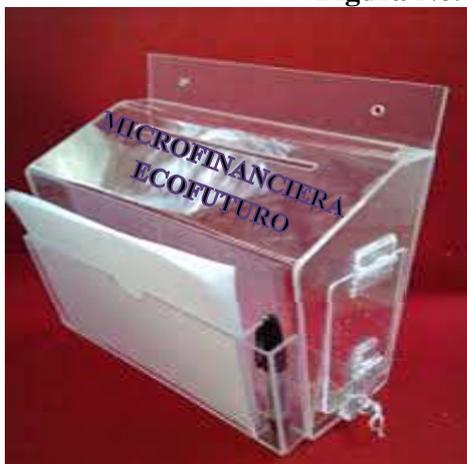
En el sistema de quejas y sugerencias sugerido, se implementarán boletas (Figura No.4), destinadas para que los clientes escriban sus sugerencias, comentarios o quejas y posteriormente sean depositadas en el buzón colocado en el área de caja de la agencia (Figura No. 5), el Administrativo de la agencia debe realizar una demostración en cada desembolso de crédito, explicándole al cliente su propósito y uso. Las boletas con comentarios deberán tener suficiente espacio para todas las quejas y sugerencias

Figura No. 4: Diseño de la boleta de comentarios/sugerencias/quejas

Boleta de Comentarios/Sugerencias/Quejas de clientes	
Comentario/Queja:	
Sugerencias de mejora:	
Nombre (opcional)	
Teléfono (opcional)	
¡Su opinión es importante!	
<i>Se leerán y documentarán sus inquietudes por el Jefe de Agencia. Analizaremos el problema y tomaremos las acciones apropiadas. Si nos brinda su nombre y teléfono, nos pondremos en contacto con usted para informarle el avance su sugerencia.</i>	
NOTA: Si su desea su queja o sugerencia sea resuelta de Oficinas Centrales, puede comunicarse al PBX: XXXX-XXXX, donde gustosamente le atenderemos.	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Figura No. 5: Diseño de buzón



Material: Acrílico transparente

Medidas: Ancho 24 cm, Alto 18 cm y profundidad 18 cm

Diálogo para demostración de uso de buzón

Administrativo *Microfinanciera Ecofuturo está muy interesado en conocer sus inquietudes, para ello ha implementado un buzón de sugerencias, comentario o quejas, el cual podrán hacer uso en el momento que usted (es), lo prefiera (n). Para ello en el mismo buzón permanecerán boletas y un lapicero, para que usted llene su boleta y posteriormente la deposite en el buzón.*

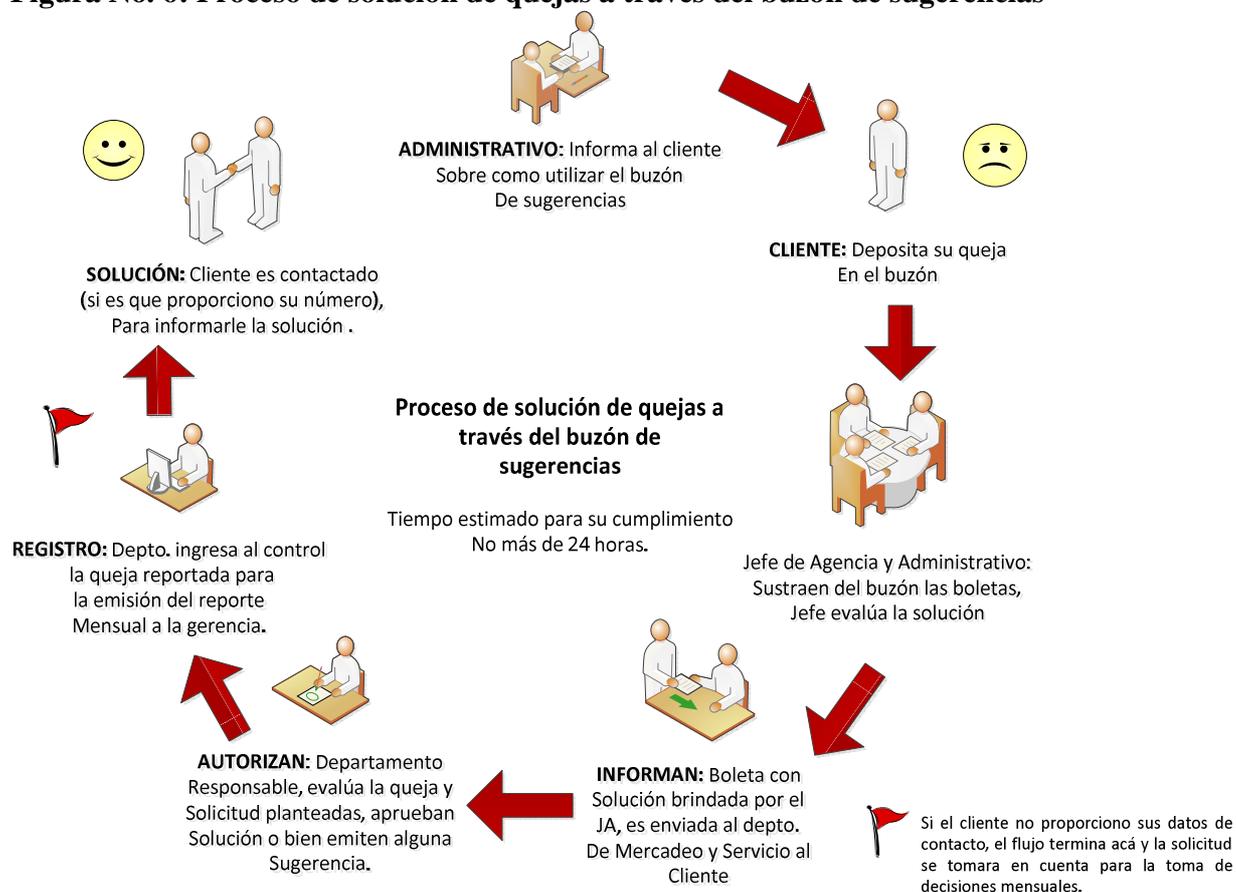
¿Qué sucede con su boleta?, el Jefe de Sucursal dará seguimiento y procurara brindarle una solución o bien explicación a su caso.

Colocar su nombre y teléfono es opcional, si usted (es) se siente (n) más cómodo(s) sin colocarlo, puede (n) comentar de manera anónima.

Realiza un ejemplo, llenando una boleta y depositándola.

Pregunta al cliente, si todo está claro, de ser necesario vuelve a explicar.

Figura No. 6: Proceso de solución de quejas a través del buzón de sugerencias



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Si bien presentar la queja o sugerencia es el primer paso para iniciar el proceso, el tiempo de respuesta resulta vital para lograr la satisfacción del cliente, por lo tanto este proceso no debe durar más allá de 24 horas, ya que con ello el cliente sentirá que su opinión es tomada en cuenta y que realmente existe un compromiso por parte de Microfinanciera Ecofuturo en brindar un servicio de calidad.

Ventajas.

- Un sistema de quejas y sugerencias está siempre disponible para el uso de los clientes y completar una boleta solo toma unos minutos.
- Cuando se coloca en un lugar importante en la agencia, un buzón de quejas y sugerencias no solo sirve como un recipiente de la retroalimentación de los clientes,

también sirve como un recordatorio prominente del compromiso de la institución a la satisfacción del cliente.

- La posibilidad de completar una boleta anónimamente podría también estimular las quejas, ya que es posible que algunos clientes no se sientan cómodos expresando sus quejas en persona o verbalmente.

Retos.

- Muchas veces cuando los clientes visitan una agencia, aunque tengan un comentario para añadir en el buzón, no tienen mucho tiempo y no pueden completar una boleta.
- Por lo tanto, los resultados se inclinarán a reflejar las opiniones de los clientes más descontentos cuyas experiencias muy negativas los obliga a quejarse.

Responsable: El departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente será el responsable de la compra y colocación de los buzones y boletas en cada agencia.

Periodo de evaluación: Este sistema será colocado de manera permanente en la agencia, esto para fomentar en los clientes su participación en expresar sus percepciones del servicio.

Costo:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Buzón	6	Q.150.00	Q.900.00
Impresión de boletas	300	Q. 0.15	Q. 45.00
Total			Q.945.00

b) Línea telefónica directa

Otra alternativa para que el cliente pueda presentar su queja o sugerencia, será vía telefónica, actualmente se cuenta con un PBX, el cual no ha sido muy publicitado entre la clientela, para explotar esta herramienta se propone:

Lanzar una campaña informativa:

Banners

Esta consiste en colocar en cada una de las agencias un banner, motivando a los clientes a comunicarse con la empresa (Figura No.7)

Boletas de pago

A fin de no incurrir en costos adicionales, en el próximo tiraje de boletas de pago, se solicita al proveedor incluir un texto que aliente a los clientes a comunicarse con la institución (Figura No.7)

Figura No. 7: Ejemplo de banner y boleta de pago

¡Nos interesa escucharte!

Tus dudas, comentarios y sugerencias son bienvenidas

PBX: xxxx-xxxx

¡Llámanos!



MICROFINANCIERA ECOFUTURO
¡Contribuimos a tu superación!

MICROFINANCIERA ECOFUTURO **BOLETA DE PAGO**

¡Contribuimos a tu superación!

Nombre: María Pérez
No. de Crédito 2-34567

¡Nos interesa escucharte!

Si tienes alguna duda o queja de nuestro servicio, o bien alguna sugerencia para que podamos mejorar y atenderte como te mereces.

¡Comunícate con nosotros!

PBX: xxxx-xxxx

No.	Fecha	Monto
1	01/01/2013	Q100.00
2	01/02/2013	Q100.00
3	01/03/2013	Q100.00
4	01/04/2013	Q100.00
5	01/05/2013	Q100.00
6	01/06/2013	Q100.00

Firma del cliente _____

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Responsable: El departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente será el responsable de la implementación del material publicitario.

Período de evaluación: En el caso de los banners estos permanecerán en la agencia por un periodo de tres meses, evaluando el impacto durante este tiempo. En el caso de la boleta de pago, esta será una campaña permanente

Costo: Cada banner tiene un costo aproximado de Q.100, no sé incurrirá en el costo de la araña donde se colocan debido a que cada una de las agencias cuenta con uno. Costo por las 6 agencias Q.600.00.

En el caso de las boletas de pago, el proveedor no adicionara ningún cargo una vez el tamaño de la boleta conserve sus condiciones iniciales.

c) Transmitir quejas de los clientes

Ya que los Oficiales de crédito y otro personal de primera línea tienen la mayoría del contacto con los clientes, ellos se encuentran en una posición ideal para observar las preferencias de los clientes, necesidades y fuentes de insatisfacción. Los clientes casualmente harán comentarios sobre las operaciones mientras que hacen pagos de los préstamos o completan solicitudes de préstamos, y los empleados de primera línea tienen que mantenerse alertas a las ideas de los clientes. No solamente los empleados están en una posición ideal para identificar a los clientes descontentos, también están en una posición ideal para sugerir soluciones que harán que los clientes estén más contentos. Para estimular esta actitud y aumentar la satisfacción del cliente, Microfinanciera Ecofuturo premiará al personal que ofrezca las mejores sugerencias.

Propuesta de incentivo

Mensualmente se seleccionará la mejor sugerencia, este colaborador será premiado con un vale canjeable en algún supermercado de Q.500.

La elección del ganador será por medio de un comité evaluador el cual contará con la participación de las siguientes personas:

1. Director de Operaciones
2. Superviores Regionales
3. Jefe de Mercadeo y Servicio al Cliente
4. Un representante de Sede Central.
5. Un representante de las agencias (Jefe de Sucursal)

Las sugerencias deberán llenar ciertos requisitos, como por ejemplo:

- La sugerencia debe ser innovadora
- Tiempo en que se presentó la solución.
- Nombre y teléfono de los clientes para corroborar los datos.

Si por alguna razón las sugerencias presentadas, no cumplen los requisitos se informará al personal que el premio ha sido acumulado para el mes siguiente.

Figura No. 8: Propuesta de ficha de presentación de sugerencia

FICHA DE PRESENTACIÓN DE SUGERENCIA	
Nombre del Colaborador:	Juan Pérez
Fecha:	02/11/2013
Nombre del Cliente:	María López
Nombre del Grupo:	Mujeres bendecidas
Comentario u observación del cliente:	
Observé a uno de mis clientes discutir en voz alta con uno de los cajeros	
¿Qué medidas tomó?	
Cuando se terminó la transacción me dirigí al cliente y le pregunté si todo estaba bien. Me dijo que el cajero no podía darle sencillo para su puesto en el mercado. Yo le sugerí que hablara con el representante de servicio al cliente y/o llenará una boleta y la depositara en el buzón de sugerencias y que alguien se pondría en contacto con ella sobre su situación	
¿Cómo respondió el cliente?	
Ella tomo el consejo y se dirigió al representante y completó una boleta de sugerencias y la deposito en el buzón, ella manifestó sentía le habían prestado un mal servicio.	
¿Qué sugerencias tiene para resolver esta situación permanentemente?	
Ya había escuchado esta queja anteriormente, entiendo a veces es complicado manejar mucho sencillo en las agencias, sin embargo sugiero deberíamos hacer lo posible para complacer a nuestros clientes.	

Fuente Elaboración propia, noviembre 2,013.

Ventajas. La estrategia de solicitud de sugerencias, requiere poca infraestructura; mientras que el personal de primera línea le presta atención a los comentarios y retroalimentación de documentos de los clientes, este sistema debería permitirle al departamento de Mercadeo y

Servicio al Cliente, quien es responsable de estar consciente de las tendencias en las opiniones de los clientes.

Desventajas. La estrategia de solicitud de sugerencias depende principalmente en clientes apatados quienes desean que se escuchen sus necesidades. Es posible que los resultados se reflejen parciales en dos maneras. Primero, porque la retroalimentación depende en la relación establecida entre el Asesor de Créditos y el cliente, lo que se dice, cuando, y a quien dependerá en el nivel de confianza que los clientes tienen con sus Oficiales de Crédito. La segunda parcialidad resulta de la filtración a través del punto de vista del Asesor de Créditos cuando está comunicando los comentarios de los clientes. Si las quejas son *sobre* el Asesor de Créditos, es improbable que les preste atención.

Responsable: El departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente será el responsable de la coordinación y el comité evaluador.

Período de evaluación: 6 meses

Costo: Q.500 mensuales por 6 meses, costo total Q.3, 000.00

Reportes hacia la gerencia del sistema de atención y manejo de quejas

Al final del mes, el departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente deberá emitir un reporte a la gerencia con cada una de las quejas presentadas ya sea por medio del buzón o bien por el PBX, describiendo la solución brindada y el tiempo de respuesta para la misma. Como parte del seguimiento el departamento de Mercadeo coordinará con Call Center un contacto de retroalimentación con el cliente, después de un mes de presentada la queja, esto con el fin de garantizar realmente si fue solucionado el inconveniente.

Propuesta 3: Medir la percepción de clientes nuevos y el nivel de satisfacción de los clientes vigentes.

Esta propuesta explica en detalle dos maneras de recopilar la retroalimentación de los clientes que ayudará a Microfinanciera Ecofuturo a reducir las deserciones y mantener a los clientes satisfechos. Las preguntas en las solicitudes de préstamos e investigaciones de satisfacción de los clientes proporcionan un ejemplo continuo y activo de la satisfacción de los clientes tanto nuevos, como los clientes ya vigentes en la cartera.

a) Encuestas en las solicitudes de crédito

Para supervisar sistemáticamente las opiniones entre la base de clientes existentes, es posible incluir preguntas en las solicitudes de préstamos para seguir la relación de un cliente con Microfinanciera Ecofuturo durante un tiempo. Estas preguntas evalúan las expectativas iniciales del cliente sobre Microfinanciera Ecofuturo y así determinar, si regresan para otro préstamo, si éstas expectativas se cumplen y cuáles son sus expectativas nuevas. Las preguntas en la primera solicitud pudiesen preguntar sobre las expectativas y las experiencias anteriores, y las preguntas en las solicitudes subsecuentes pudiesen preguntar sobre el progreso del cliente y sus inquietudes futuras. Esta diferenciación es importante debido a que las necesidades y expectativas de las personas se desarrollan a lo largo del tiempo. Las preguntas serán cortas y requerirán de solo unos minutos, ésta tiene como objetivo:

1. Descubrir por qué los clientes escogieron a Microfinanciera Ecofuturo.
2. Determinar lo que los clientes desean conseguir de la nueva relación crediticia.
3. Establecer el nivel de satisfacción de los productos y servicios.

Figura No. 9: Formato de encuesta para solicitud de crédito

ENCUESTA DE SOLICITUD DE CRÉDITO			
Instrucciones: Por favor marque cada una de las casillas.			
1. ¿Cómo se enteró de Microfinanciera Ecofuturo? (marcar sólo uno).			
Anuncio de radio <input type="checkbox"/>	Periódico <input type="checkbox"/>	Amigo <input type="checkbox"/>	Otro: _____
2. ¿Cuál fue la razón principal que usted seleccionó nuestros servicios financieros?			
Servicios de ahorro <input type="checkbox"/>	Un producto de préstamo específico _____		
Recomendación positiva de un amigo <input type="checkbox"/>			
Reputación de Microfinanciera Ecofuturo para			
Flexibilidad <input type="checkbox"/>	Servicio rápido <input type="checkbox"/>	Satisfacción del cliente <input type="checkbox"/>	otro: _____
3. ¿Hemos satisfecho sus expectativas de servicio de calidad? (contestar únicamente clientes de reingreso)			
Bastante <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/> Absolutamente No <input type="checkbox"/>
4. ¿Cuáles son sus objetivos financieros? (Marcar uno)			
Aumentar ahorros <input type="checkbox"/>	Desarrollo de negocios <input type="checkbox"/>	Enviar los niños a la escuela <input type="checkbox"/>	
Gestión de riesgo <input type="checkbox"/>	Facilitar el consumo doméstico <input type="checkbox"/>	Inversiones <input type="checkbox"/>	Otro: _____
5. Describir brevemente el obstáculo principal a estos objetivos			
6. Si usted utilizó recientemente los servicios de otra institución financiera, ¿por qué se marchó de esa institución?			

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Cómo interpretar y usar resultados y hallazgos.

Mientras que las expectativas de un cliente son de menor importancia, las tendencias en las expectativas de los clientes nuevos se pueden seguir y destacar añadiéndolos a una base de datos. Las expectativas sin cumplir se deberían considerar como aspectos para mejorar la satisfacción del cliente. Las expectativas de los clientes que luego se marchan, se pueden analizar también para lograr el mismo efecto: acentuando aquellas expectativas sin cumplir que es posible causaron que el cliente se marchara. El tramo entre lo que se espera ocurra y lo que actualmente ocurre es muchas veces el origen de la deserción del cliente.

Responsable: El Supervisor Regional del área será responsable de controlar que este procedimiento se cumpla por parte del administrativo de la agencia.

Período de evaluación: Ésta se implementará de manera permanente en los procesos de desembolso de la agencia, ingresando la información a la base de datos de todos los clientes nuevos.

Costo: Implementación de Software Q.1,000.00.

b) Investigaciones de la satisfacción del cliente

La supervisión regular de satisfacción del cliente es un componente importante de un sistema de aviso anticipado que puede advertirles a los gerentes y directores que existen problemas pendientes. El sistema es efectivo solamente si se cumplen las condiciones siguientes:

- 1) Investigaciones se llevan a cabo en intervalos regulares por ejemplos de clientes al azar.
- 2) Un instrumento de investigación similar se usa cada vez.

Como se indica en la Figura 10, típicamente, las investigaciones de satisfacción debe preguntárseles a los clientes que clasifiquen diferentes aspectos de los productos y servicios de la organización, en una escala del 1 al 5, el 5 significa muy satisfecho y el 1 muy insatisfecho.

Determinar lo importante que cada una de estas variables representa para el cliente, entonces refuerza esta información. La columna “¿Qué importancia tiene para usted?” ayuda a Microfinanciera Ecofuturo a comprender las prioridades de los clientes.

Cómo interpretar los resultados.

Existen dos maneras principales de interpretar los resultados. La primera es supervisar las tendencias de satisfacción por un tiempo para asegurarse que los clientes no están perdiendo el entusiasmo. La segunda es comparar los resultados de la satisfacción entre las agencias y establecer un premio para la agencia que tiene la mayor cantidad de clientes satisfechos.

Meta: De acuerdo al trabajo de investigación realizado tan sólo el 24% de los clientes vigentes están satisfechos con el servicio, realizando evaluaciones periódicas que indiquen los aspectos a mejorar, se estima que el porcentaje debe subir en un lapso de 6 meses como mínimo al 50%.

Figura No. 10: Encuesta de investigación de satisfacción al cliente

Aspecto a evaluar	Calificación	¿Qué nivel de satisfacción?					¿Qué importante es para usted?				
		1. Muy insatisfecho	2. Algo insatisfecho	3. Neutral	4. Satisfecho	5. Muy satisfecho	1. No es muy importante	2. No es importante	3. Neutral	4. Importante	5. Muy importante
Diseño del producto											
1. Tamaño del préstamo		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Plazo del préstamo		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Tasa de interés		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Honorario de administración		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Frecuencia de pago		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Servicio al Cliente											
6. Proceso de aplicación de préstamo rápido		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Amabilidad del funcionario de préstamos		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. El funcionario de prestamos entiende mis necesidades		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Otros miembros del personal de la sucursal fueron corteses		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ambiente en las oficinas											
10. Horas de operación		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Las instalaciones están limpias		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Ubicación conveniente		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
General											
13. Mi nivel de satisfacción en general con Microfinanciera Ecofuturo es:											
Firmemente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>											
14. Yo tengo planeado usar los servicios de Microfinanciera Ecofuturo nuevamente en el futuro:											
Firmemente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Neutra <input type="checkbox"/> De acuer <input type="checkbox"/> Firmemente de acuerdo <input type="checkbox"/>											
15. Yo le recomendaré los servicios de Microfinanciera Ecofuturo a otros:											
Firmemente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerd <input type="checkbox"/> Neutra <input type="checkbox"/> De acuer <input type="checkbox"/> Firmemente de acuerd <input type="checkbox"/>											
16. Mi satisfacción mejoraría si Microfinanciera Ecofuturo hiciera los cambios siguientes:											

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Responsable: El departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente deberá coordinar con Call Center, Control Interno y Auditoria interna para su realización.

Periodo de evaluación: Se aplicará durante el primer semestre del año 2,014, los resultados se evaluarán mensualmente, donde se alimentará una base de datos para su respectivo análisis, inicialmente no se ofrecerá ningún incentivo a las agencias con mayor índice de satisfacción, esto quedará a criterio de la Gerencia, se estima contactar a un 8% de la cartera total mensualmente, cubriendo al final del semestre un 48%.

Costo: Si está tarea es realizada por Call Center, está será incluida dentro de su plan trimestral, en el caso de Control Interno y Auditoría Interna, se aprovecharán las visitas periódicas que realizan a las agencias, para evitar incurrir en costos adicionales, el costo mensual de telefonía para esta tarea se estima en Q.500 mensuales, generando un costo de Q.3,000 en el semestre a evaluar (valor tomando en cuenta el acuerdo actual con la compañía que presta el servicio de 0.50 centavos por llamada).

Propuesta 4: Seguimiento continuo a los clientes

El seguimiento del cliente una vez que se ha hecho la venta del crédito, permitirá si es que se cubren sus expectativas, nuevas adquisiciones de crédito, que son la piedra fundamental para la rentabilidad de la empresa. Se puede hacer el seguimiento por teléfono o personalmente, para lo cual se proponen las siguientes actividades:

Cuadro No. 1: Propuesta seguimiento continuo a clientes

Propuesta	Actividad	Objetivo	Descripción	Responsable/ Costo
Seguimiento continuo a los clientes	Llamada de felicitación por cumpleaños	Crear un vínculo de identificación con el cliente, quien vea la empresa está al pendiente de él o ella	Consiste en realizar una llamada de felicitación a los clientes, justo en el día de su cumpleaños.	Responsable: Call Center Costo: Q.3,000 (en base 1000 llamadas Mensuales por 6 meses a un costo de 0.50 por minuto)
	Llamada o visita mensual de seguimiento	Mantener actualizado el número de teléfono del cliente. Estar al tanto de cualquier novedad, evolución de su negocio, problemas, inquietudes. Conocer la necesidad de nuevo financiamiento de ser necesario.	En esta llamada el Asesor de Crédito, le indicara al cliente el motivo de la llamada es para saber si todo está en orden y se siente satisfecha (o) con el servicio, además de informarle de nuevos productos o servicios si existiesen en ese momento (nuevos puntos de pagos, etc.)	Responsable: Asesor de Crédito Costo: Q7,200 (En base a una inversión de Q.50 mensuales por Asesor de Crédito durante 6 meses, total de oficial del área metropolitana 24)

Propuesta	Actividad	Objetivo	Descripción	Responsable/ Costo
	Llamada de control de vencimiento	Fidelizar al cliente con la institución, minimizando la deserción de los clientes	Ofrecer al cliente un nuevo crédito, antes del vencimiento de su penúltima cuota.	Responsable: Asesor de Crédito Costo: Q7,200 (En base a una inversión de Q.50 mensuales por Asesor de Crédito durante 6 meses, total de oficial del área metropolitana 24)

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Ventajas de la implementación de la propuesta

Al implementar estas propuestas se obtendrán los siguientes beneficios:

- Brindar a los colaboradores conocimiento sobre el servicio al cliente, haciendo conciencia de la importancia de este para la organización.
- Los clientes percibirán una mejor atención, logrando con ello llenar sus expectativas de servicio.
- En el momento que los colaboradores tomen conciencia de la importancia de brindar un servicio de calidad, los procesos se agilizarán para procurar la satisfacción del cliente.
- Se evaluará constantemente el nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido.
- Dar un seguimiento oportuno a las quejas o comentarios de los clientes.
- Establecer un canal de comunicación permanente hacia los clientes.
- Conocer las razones reales de la deserción de clientes por sucursal.
- Saber hacia dónde direccionar los esfuerzos de detectarse un índice de rotación de clientes en aumento.

Presupuesto total

Propuesta No. 1	Cantidad	Precio Unitario	Total
Medir la retención de clientes	0	Q -	Q 1,000.00
Encuesta de salida	0	Q -	Q 3,600.00
			Q 4,600.00
Propuesta No. 2			
Buzón de Sugerencias	6	Q 157.50	Q 945.00
Línea telefónica (banner)	6	Q 100.00	Q 600.00
Transmitir quejas de clientes	6	Q 500.00	Q 3,000.00
Total			Q 4,545.00
Propuesta No. 3			
Encuestas en las solicitudes de crédito	0	Q -	Q 1,000.00
Investigación de satisfacción del cliente	0	Q -	Q 3,000.00
Total			Q 4,000.00
Propuesta No. 4			
Llamada de felicitación por cumpleaños	0	Q -	Q 3,000.00
Llamada mensual de seguimiento	0	Q -	Q 7,200.00
Llamada de control de vencimiento	0	Q -	Q 7,200.00
Total			Q 17,400.00
Propuesta No. 5			
Capacitación módulos	3	Q -	Q 20,000.00
Total			Q 20,000.00
Inversión implementación de propuestas			Q 50,545.00

Fuente: Elaboración propia, febrero 2,014.

Cuadro No. 2: Propuestas para Microfinanciera Ecofuturo

Propuesta	Estrategias	Responsable	Tiempo de implantación	Tiempo de evaluación	Los resultados se evaluarán cada:	Costo
Aprender de los clientes perdidos	Medir la retención de clientes	Director de Operaciones Supervisor de Región	1 mes El área de sistemas desarrollará un reporte con esta información para su implementación	Permanente	Mensualmente Trimestral Anual	Q1,000.00
	Encuesta de salida	Director de Operaciones Cal Center	15 días El área de mercadeo debe ingresar al software de encuestas, el formato para facilitar el ingreso e interpretación de la información.	6 Meses	Mensualmente	Q3,600.00
Sistema de atención y manejo de quejas	Buzón de Sugerencias	Departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente	1 mes Debe coordinarse con administración la compra de los buzones.	Permanente	Mensualmente	Q945.00
	Línea telefónica directa		15 días Debe coordinarse con administración la impresión de los banner.	6 Meses	Mensualmente	Q600.00
	Transmitir quejas de los clientes		1 mes Mercadeo deberá promover entre el personal de las agencias la estrategia.	6 Meses	Mensualmente	Q3,000.00
Medir la percepción de clientes nuevos y el nivel de satisfacción de los clientes vigentes	Encuestas en las solicitudes de crédito	Jefes de Agencia Administrativo	15 días El área de mercadeo debe ingresar al software de encuestas, el formato para facilitar el ingreso e interpretación de la información.	Permanente	Mensualmente	Q1,000.00
	Investigación de satisfacción del cliente	Departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente Cal Center	15 días El área de mercadeo debe ingresar al software de encuestas, el formato para facilitar el ingreso e interpretación de la información.	6 Meses	Mensualmente	Q3,000.00
Seguimiento continuo a los clientes	Llamada de felicitación por cumpleaños	Call Center	1 mes El área de sistemas desarrollará un reporte con esta información para su implementación	6 Meses	Mensualmente	Q3,000.00
	Llamada mensual de seguimiento	Oficial de Crédito	Inmediatamente	Permanente	Mensualmente	Q7,200.00
	Llamada de control de vencimiento	Oficial de Crédito	Inmediatamente	Permanente	Mensualmente	Q7,200.00
Capacitación	Manejo efectivo de quejas y reclamos en el servicio Seguimiento oportuno hacia los clientes El servicio como fortaleza de la empresa	Gerencia de Negocios y Recursos Humanos	Un mes	Anual	Después de realizada la capacitación, se medirá el impacto en los próximos 3 meses.	Q20,000.00
Presupuesto para la implementación de las propuestas						Q50,545.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Referencia Bibliográfica

- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de Clientes*. Madrid: Editorial ESIC
- Bastos, A. (2006). *Fidelización del Cliente*. (1ª ed.). España: Editorial Ideas propias.
- Cáceres, V. (2009). *Estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al sostenimiento de lealtad y crecimiento de la cartera de clientes en una empresa comercializadora de bombas de agua*. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Craig F. y S. Halpern. (2001). *Como desarrollar lealtad en un cliente*. USAID.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Koenes, A. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Martínez, R. (2004) *Gestión de la Clientela*. España: Editorial ESIC
- Paz, R. (2007). *Atención al Cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias*. España: Editorial Ideas propias, S.L.
- Pérez, J. (2007). *Gestión del punto de venta*. (1ª ed.) España: Editorial Vértice S.L
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. España: Editorial Ideas propias.
- Philip, K. y Lane, K. (2009). *Dirección de Marketing*. (12ª ed.). México: Editorial Pearson Educación,
- Publicaciones Vértice S.L. (2008) *La Calidad en el Servicio al Cliente*. España: Editoriales Vértice.
- Rivero, L. (2003). *Factores de fidelización de clientes de operadores de telecomunicaciones de España*. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid.
- Rokes, B. (2004) *Servicio al Cliente*. México: International Thomson Editores.
- Sánchez, D. (2001). *Programas de lealtad una herramienta de mercadeo para Prensa Libre*". Tesis. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Mariano Gálvez.
- Schnaars, S. (1997). *Estrategias de Marketing*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Universidad Panamericana (2012), *Guía para la realización de La Práctica Empresarial Dirigida -PED-*.
- Universidad Panamericana (2013), *Manual de Estilo de trabajos académicos*.

ANEXOS

Anexo No. 1: Variables

Tabla 3: Tabla de Variables

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de seguimiento a los clientes que se retiran. ✓ Mala aplicación de la metodología de los productos financieros. ✓ Influencia de la 	Falta de recurrencia de cliente	Nivel de Satisfacción del cliente	¿Cuáles son los factores que influyen en la falta de recurrencia de clientes en el área metropolitana de la Microfinanciera Ecofuturo?	Determinar los factores que influyen en la falta de recurrencia de clientes en el área metropolitana de la Microfinanciera Ecofuturo.	1. Establecer el nivel de satisfacción del cliente con relación al servicio brindado y los productos ofrecidos.	Instrumento No. 1 Preguntas: 1 a la 7 y 14. (ver anexo 2) Instrumento No. 2 Preguntas: 1 y 10. (ver anexo 3)	Clientes

competencia. ✓ No existe medición de satisfacción del servicio. ✓ Falta de seguimiento de quejas de los clientes. ✓ Ausencia de cultura de Servicio al Cliente.		Seguimiento a Clientes				2. Determinar los procesos o mecanismos de seguimiento a los clientes que posea la institución.	Instrumento No. 1 Preguntas: 8 y 9 (ver anexo 2) Instrumento No. 2 Preguntas: 2 y 3. (ver anexo 3)	Supervisores de Sucursal
		Motivos de deserción				3. Establecer los motivos por lo que los clientes ya no trabajan con la institución	Instrumento No. 1 Pregunta: 15 (ver anexo 2) Instrumento No. 2 Preguntas: 4 a la 6. (ver anexo 3)	Director de Operaciones

		Manejo de Quejas			4. Identificar los procesos para la atención y manejo de quejas.	Instrumento No. 1 Preguntas: 10 a la 13. (ver anexo 2) Instrumento No. 2 Preguntas: 7 a la 9. (ver anexo 3)	Clientes
		Percepción del cliente			5. Determinar la percepción del cliente sobre la institución en relación a la competencia.	Instrumento No. 1 Preguntas: 16 a la 18. (ver anexo 2) Instrumento No. 2 Preguntas: 11 y 12. (ver anexo 3)	Clientes Supervisores de Sucursal

Anexo No. 2: Instrumento 1



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Factores que influyen en la falta de recurrencia de clientes en el área metropolitana de la Microfinanciera Ecofuturo

No. _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EX CLIENTES DE MICROFINANCIERA ECOFUTURO

Muy buenos días/tardes, mi nombre es: _____, estamos haciendo una encuesta sobre las posibles razones que le llevaron a no volver adquirir un crédito con Microfinanciera Ecofuturo, podría apoyarnos en responder unas preguntas, cabe aclarar que la información proporcionada se manejará de manera confidencial, por lo que no se requiere su nombre o algún dato personal.

INSTRUCCIONES: Marque la respuesta que cada uno de los entrevistados le proporcione, lleve una secuencia de las preguntas que contiene la encuesta, no omita ninguna.

1. ¿Tuvo alguna vez crédito en Microfinanciera Ecofuturo? (ENT. Marque sólo una)

Sí (1) (ENT. Continúe con siguiente pregunta)

No (2) (ENT. Concluya y despídase)

2. ¿Cómo califica el servicio que le brindo Microfinanciera Ecofuturo? (ENT. Marque sólo una)

Muy bueno (1) Bueno (2) Ni bueno, ni malo (3) Malo (4) Muy malo (5)

3. ¿Cómo fue la atención que le brindo el Asesor de Crédito? (ENT. Marque sólo una)

Muy Amable (1) Amable (2) Ni amable, ni no amable (3)

Sin mucha amabilidad (4) No fue amable (5)

4. ¿El Asesor de Crédito atendió su solicitud de crédito a tiempo? (ENT. Marque sólo una)

Sí (1) Un poco atrasado (2) No (3)

5. ¿Le ha recomendado a algún amigo o familiar la Microfinanciera Ecofuturo? (ENT. Marque sólo una)

Sí (1) No (2)

6. ¿Recomendaría a la Microfinanciera Ecofuturo, ha personas interesadas en obtener un crédito? (ENT. Marque sólo una)

Sí (1) No (2)

7. ¿Cuál es la probabilidad que gestione otro crédito con nosotros nuevamente en el futuro? (ENT. Marque sólo una)

Muy probable (1) Probable (2) Ni probable, ni no probable (3)
Poco probable (4) No probable (5)

8. ¿Durante la vigencia de su préstamo, su Asesor de Crédito lo mantuvo informado de cualquier duda relacionada a su crédito? (ENT. Marque sólo una)

Sí (1) No (2)

9. ¿Cuándo su crédito estuvo vigente, recibió alguna vez una llamada del Call Center, con qué propósito le llamaron? (ENT. Marque las que apliquen)

Cobrarle (1) Asistencia a las reuniones (2)
Ofrecerle algún nuevo Servicio (3) Evaluar el Servicio al Cliente (4)

No le llamaron (5) Otro (5)

Especifique _____

10. ¿Conocía a qué número telefónico comunicarse en caso de tener alguna duda o comentario del servicio de Microfinanciera Ecofuturo, que no fuera el del Asesor de Crédito? (ENT. Marque sólo una)

Sí (1) (ENT. Continúe con siguiente pregunta)

No (2) (ENT. Pase a la pregunta 14)

11. ¿Se comunicó alguna vez a este número para exponer su duda o comentario? (ENT. Marque sólo una)

Sí (1) (ENT. Continúe con siguiente pregunta)

No (2) (ENT. Pase a la pregunta 14)

12. ¿Le resolvieron su duda o dieron solución a su problema? (ENT. Marque sólo una)

Si (1) No (2)

13. ¿Cómo califica el servicio que le brindaron en el PBX al momento de exponer su duda o comentario? (ENT. Marque sólo una)

Muy bueno (1) Bueno (2) Ni bueno, ni malo (3) Malo (4) Muy malo (5)

14. ¿Qué le parecen los productos financieros que ofrece Microfinanciera Ecofuturo? (ENT. Marque sólo una)

Muy bueno (1) Bueno (2) Ni bueno, ni malo (3) Malo (4) Muy malo (5)

15. ¿Cuál fue la razón por la que decidió ya no renovar su crédito con Microfinanciera Ecofuturo? (ENT. Marque sólo una)

Servicio al Cliente (1) No tiene negocio (2)

Competencia (3) Tarifa (4)

Lentitud en el servicio (5) Inconvenientes con el grupo (6)

Ya no lo necesita

Otro (especifique) (7): _____

16. ¿Ha trabajado algún crédito con otra institución que no sea Microfinanciera Ecofuturo? (ENT. Marque sólo una)

Sí (1) (ENT. Continúe con siguiente pregunta)

No (2) (ENT. Concluya y despídase)

17. ¿Si compara el servicio que le brindó esa institución, con el de Microfinanciera Ecofuturo, que calificación le daría de 1 a 5 en las siguientes categorías? (1 nada satisfecho y 5 es muy satisfecho) (ENT. Marque sólo una)

Servicio al Cliente	_____	Tarifas	_____
Rapidez en el servicio	_____	Requisitos para adquirir un	_____
		Crédito.	
Accesibilidad para	_____		
Realizar su pago			

18. ¿Por qué razón adquirió un crédito en otra institución y no con Microfinanciera Ecofuturo? (ENT. Marque sólo una)

Servicio al Cliente	_____	Tarifas	_____
Rapidez en el servicio	_____	Requisitos para adquirir un	_____
		Crédito.	
Accesibilidad para	_____	Obsequios	_____
Realizar su pago			

Otro: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Fecha: _____

Entrevistador: _____

Anexo No. 3: Instrumento 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Factores que influyen en la falta de recurrencia de clientes en el área metropolitana de la Microfinanciera Ecofuturo

No. _____

GUÍA DE ENTREVISTA PERSONAL DIRIGIDA A DIRECTOR DE OPERACIONES Y SUPERVISORES DE SUCURSAL

Muy buenos días/tardes, mi nombre es: _____, estamos haciendo una encuesta sobre las posibles razones que llevan a los clientes a no volver adquirir un crédito con Microfinanciera Ecofuturo, podría apoyarnos en responder unas pregunta.

INSTRUCCIONES: Responda cada una de las siguientes preguntas

1. ¿Cómo se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes actualmente? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

2. ¿Durante la vigencia de un crédito, se les da algún tipo de seguimiento a los clientes? si se les brinda de qué tipo y por qué personas *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

3. ¿Existen procesos documentados que expliquen el tipo de seguimiento que debe brindársele a los clientes durante la vigencia de su crédito? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

4. ¿Cuáles son las razones por las que usted cree, hay clientes que no renuevan su crédito en Microfinanciera Ecofuturo? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

5. ¿Qué aspectos considera debería desarrollar Microfinanciera Ecofuturo para retener por más tiempo a los clientes? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

6. ¿Qué acciones se toman con los clientes que ya no renuevan su crédito y que tienen una buena categoría dentro de la institución? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

7. ¿Existen procesos documentados de cómo proceder al momento de presentarse alguna queja o reclamo de un cliente, si la respuesta es afirmativa describa brevemente el proceso? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

8. ¿Capacitan al personal para resolver las dudas o quejas de los clientes, si la respuesta es afirmativa indique con qué frecuencia, en qué temas y a que puestos se brinda esa capacitación? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

9. ¿Cuál es el área responsable de verificar se dé seguimiento y resolución a las dudas, quejas o comentarios de los clientes? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

10. ¿Cómo considera los productos financieros que ofrece actualmente Microfinanciera Ecofuturo con relación a la competencia, qué ventajas y desventajas presentan? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

11. ¿Cuáles son las fortalezas de Microfinanciera Ecofuturo con relación a la competencia? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

12. ¿Cuáles son las debilidades de Microfinanciera Ecofuturo en relación a la competencia? *(Escriba texto, sea tan amplio como desee)*

¡Muchas gracias por su colaboración!

Fecha: _____

Entrevistador: _____