UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

**FACTORES DE ÉXITO DEL MARKETING RELACIONAL (CRM)
DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES EMERGENTES
DEL SECTOR BANCARIO EN LIMA**

Disertación Presentada para Obtener el Grado Académico de Doctor en Administración

Mención en Marketing

Por:

Rodolfo Javier Cremer Alarcón

Junio, 2015

TÍTULO DE LA TESIS: Disertación Presentada para Obtener el Grado Académico de Doctor
en Administración

NOMBRE COMPLETO DEL ALUMNO: Rodolfo Javier Cremer Alarcón

Aprobada por Miembros del Jurado

Presidente

Miembro

Miembro

Miembro

Miembro

Miembro

Asesora

Agradecimientos

A mis colegas por su permanente e invaluable contribución, consejo y orientación durante el proceso de formulación, construcción y desarrollo de la investigación y tesis:

Aldo Pineda Palomino	Sub Director de Formación Básica, USIL
Istavay Orbegoso Salas	Gerente de Inteligencia de Negocios, Crediscotia
Jaime Briceño Morales	Coordinador Académico, Carrera de Marketing USIL
Jorge Chué Gallardo	Profesor de Estadística, USIL
José Agustín Ortiz Elias	Director de Calidad Académica, Docente y Curricular, USIL
Juan Carlos Alcaide Casado	Presidente de Marketing de Servicios, España
Luis Eyzaguirre Espino	Director de Formación Básica, USIL
Niria Goñi Ávila	Asesora de Tesis, Programa de Doctorado USIL
Oscar Rivera Rivera	Presidente de la Asociación de Bancos del Perú
Patricia Rodríguez Román	Directora Ejecutiva de Acierto Marketing, Perú
Susana Lingán Huamán	Coordinadora Administrativa, Carrera de Psicología, USIL

Al equipo de alumnos de la Universidad San Ignacio de Loyola, quienes contribuyeron con el trabajo de campo de recolección de datos de forma absolutamente profesional y comprometida:

Deisy Carla Cullanco Canchaya	Kevin Celso Contreras Tinoco
Frendio Pacheco Gomez	Kevin Luis Reyes Asto
Gilberto Artemio Collazos Huarangoy	Lenin Toledo Guerreros
Hamis Francy Campos Paucarcaja	Maria Claudia Torres Granda
Jhoel Rodolfo Perez Quispe	Nivardo Anibal Cadillo Ramirez
Jhoseph Perez Quispe	Rainer Lagos Lapa
Karla Rosario Yanqui Molloni	Rosalie Roxana Nuñez Rodenas
Kelly Hurtado	Victor Gian Carlos Castillo Roca
	Wilmer Rivera Velayarce

Dedicatoria

A Sandra, mi compañera de viaje, y a las dos estrellas que guían nuestro camino en el proceso de aprendizaje de ser padres Sabrina y Abril.

Resumen

El presente estudio tuvo por objetivo principal determinar cuáles son los factores de éxito más importantes en el Marketing Relacional (CRM) desde la perspectiva de clientes emergentes del sector bancario de Lima. Para ello, se utilizó una metodología mixta; los métodos cualitativos se utilizaron inicialmente, a través de entrevistas en profundidad a ejecutivos y funcionarios de las empresas bancarias que atienden al sector emergente para explorar sus percepciones respecto a los factores de éxito del CRM en sus clientes; posteriormente, se realizaron focus grupales con submuestras de la población a investigar con el fin de validar la información brindada por los ejecutivos y, a partir de ello, elaborar un cuestionario para llevar a cabo la recolección de datos en una muestra de mayor tamaño. Los métodos cuantitativos, a su vez, sirvieron para potenciar la información a partir de la cuantificación de los datos recolectados en grupos numerosos de clientes emergentes del sector bancario. A través del análisis factorial exploratorio se encontraron cuatro factores de éxito relevantes en el CRM, que son: (a) el vínculo basado en una relación con beneficios, (b) vínculo basado en la información, (c) vínculo basado en la reputación y el prestigio, y (d) el vínculo basado en la conveniencia, así como las diferencias importantes que determinan dos perfiles entre los grupos de clientes, un segmento con un perfil más sensible a las características básicas del producto, al que llamaremos oportunistas, y un segmento de clientes más sensibles hacía factores intangibles y relacionales, al que llamaremos fieles, ambos pertenecen a segmentos emergentes del sector bancario en la ciudad de Lima.

Palabras clave: Factores de éxito, Marketing Relacional, clientes emergentes, sector bancario, clientes fieles, clientes oportunistas.

Abstract

This research identifies the relevant factors influencing purchase decisions from a customer relationship management (CRM) strategy perspective. It targets emerging customers using financial products offered by the banking industry in Lima. The various segments are analyzed from a demographic and socio-economic standpoint, with results suggesting that the price does not play a significant role in the decision process. Rather than price (interest rate in the banking industry), it was found that the most important factors are institutional honesty and transparency, disbursements speed, simplicity and straightforwardness of financial requirements, payment flexibility and advisory treatment.

Key words: Key success factors, relationship marketing, customer relationship management, loyalty programs, emerging customer, banking, loyal customers, opportunistic customer.

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.2 Definición del problema.....	4
1.3 Preguntas de investigación.....	5
1.4 Objetivos de investigación	5
1.5 Justificación.....	6
1.6 Viabilidad.....	7
Capítulo II: Marco Teórico	8
2.1 Marketing relacional	8
2.1.1 Definición de marketing relacional.....	8
2.1.2 Importancia del marketing relacional	13
2.1.3 Marketing relacional y e-CRM	15
2.1.4 Modelos de marketing relacional.....	18
2.1.5 Modelos de Marketing Relacional y Lealtad de los Clientes	24
2.1.6 Tipología de los clientes en el marketing relacional.....	31
2.2 Factores de Éxito del Marketing Relacional	33
2.2.1 Definición de factores de éxito.	33
2.2.2 Factores de éxito del Marketing Relacional: Desde su implementación y la perspectiva del cliente	34
2.2.3 Factores de fracaso del Marketing Relacional	48
2.3 Clientes emergentes en el sector bancario peruano.....	49

2.4	Mercado financiero en el Perú que atiende al cliente emergente	50
2.5	Marco conceptual para el análisis	58
Capítulo III. Metodología		61
3.1	Tipo de investigación	61
3.2	Diseño de investigación	62
3.3	Proceso de investigación cualitativa	63
3.3.1	Entrevista en profundidad	63
1.	Proceso de muestreo	63
2.	Instrumento de recolección de datos	64
3.	Procedimiento	65
4.	Procesamiento y análisis de datos	66
5.	Resultados	66
3.3.2	Focus grupales	77
1.	Proceso de muestreo	77
2.	Instrumento de recolección de datos	82
3.	Procedimiento	82
4.	Procesamiento y análisis de datos	84
5.	Resultados	84
3.4	Proceso de investigación cuantitativa	91
3.4.1	Proceso de muestreo	91
1.	Definición de la población.	91
2.	Tamaño de la muestra.	92
3.	Selección de los elementos de la muestra.	92
3.4.2	Instrumento de recolección de datos	93
3.4.3	Procedimiento	97

3.4.4 Procesamiento y análisis de los datos	98
Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados	102
4.1 Perfil sociodemográfico de los clientes emergentes del sector bancario	102
4.2 Patrones y hábitos de consumo de los clientes emergentes del sector bancario	106
4.3 Identificación de Factores de Éxito del Marketing Relacional	120
4.4 Validación de Hipótesis	125
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	128
5.1 Conclusiones	128
5.2 Recomendaciones.....	129
5.3 Limitaciones.....	131
5.4 Recomendaciones para futuras líneas de investigación	132
Referencias.....	133
Apéndices.....	143
Anexo.....	180

Lista de Tablas

Tabla 1. Definiciones de Marketing Relacional.	11
Tabla 2. Definiciones de Lealtad según los Enfoques Comportamental y Actitudinal- comportamental.	25
Tabla 3. Vínculos y Barreras que Definen la Relación con el Cliente.	44
Tabla 4. Factores de éxito del CRM en las organizaciones.	47
Tabla 5. Factores de éxito del CRM en el sector bancario.	59
Tabla 6. Características de los Participantes de las Entrevistas en Profundidad	64
Tabla 7. Características de las Entrevistas en Profundidad	65
Tabla 8. Ejemplo del Registro de Participantes*.....	79

Tabla 9. Números Totales de la Base de Clientes y Ex clientes por Entidad Bancaria ..	80
Tabla 10. Listas de los Asistentes a los Focus Grupales*	80
Tabla 11. Variables Asociadas a la Preferencia de Empresas Microfinancieras según el Número de Entidades con las que Trabajan los Clientes	85
Tabla 12. Distribución Geográfica de los Encuestadores	93
Tabla 13. Lista de Expertos que Validaron el Cuestionario	95
Tabla 14. Valoraciones de los Expertos y Coeficientes V de Aiken de las Preguntas del Cuestionario.....	96
Tabla 15. Coeficientes V de Aiken e Índices de Validez de las Preguntas del Cuestionario.....	96
Tabla 16. Coeficiente de alfa de Cronbach	97
Tabla 17. Factores de éxito del CRM desde la perspectiva de los clientes emergentes del sector bancario	122
Tabla 18. Factores de éxito del CRM para los clientes fieles y clientes oportunistas	124

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> El modelo para gestionar la fidelidad de Alet.....	20
<i>Figura 2.</i> Modelo de Alcaide para gestionar fidelidad.	24
<i>Figura 3.</i> Tipología de clientes según Jones y Sasser, 1995.	31
<i>Figura 4.</i> CRM: Aproximación estratégica de Mukherjee y Singh.....	35
<i>Figura 5.</i> Evolución de créditos PyMES por tipo de entidad financiera.	52
<i>Figura 6.</i> Evolución de las colocaciones PyMES por tipo de entidad financiera.....	53
<i>Figura 7.</i> Evolución de la tasa promedio del sistema financiero (microempresas).....	55
<i>Figura 8.</i> Evolución del ROE promedio de la industria por segmento.	56
<i>Figura 9.</i> Distribución de edades de los clientes emergentes participantes.	102

<i>Figura 10.</i> Distribución de porcentajes según género y nivel socioeconómico.	103
<i>Figura 11.</i> Distribución de porcentajes según tipo de negocio.	103
<i>Figura 12.</i> Distribución de porcentajes de tipo de negocio por género.	104
<i>Figura 13.</i> Distribución de porcentajes según tipo de negocio por nivel socioeconómico.	105
<i>Figura 14.</i> Distribución de porcentajes de tipo de negocio según nivel socioeconómico y género.	106
<i>Figura 15.</i> Distribución de porcentajes de la cantidad de entidades financieras de las que han sido clientes en los últimos 3 años.	107
<i>Figura 16.</i> Distribución de porcentajes de la cantidad de entidades financieras de las que son clientes actualmente.	107
<i>Figura 17.</i> Distribución de porcentajes de la primera opción de financiamiento según género.	108
<i>Figura 18.</i> Distribución de porcentajes de la primera opción de financiamiento según tipo de negocio.	109
<i>Figura 19.</i> Distribución de porcentajes de la primera opción de financiamiento según nivel socioeconómico.	110
<i>Figura 20.</i> Distribución de porcentajes de la segunda opción de financiamiento según sexo.	111
<i>Figura 21.</i> Distribución de porcentajes de la segunda opción de financiamiento según tipo de negocio.	112
<i>Figura 22.</i> Distribución de porcentajes de la segunda opción de financiamiento según nivel socioeconómico.	113
<i>Figura 23.</i> Razones para optar por un financiamiento fuera del sistema bancario.	113
<i>Figura 24.</i> Razones para optar por un financiamiento en el sistema bancario.	114

<i>Figura 25. Razones o necesidades para solicitar un préstamo a una entidad financiera.</i>	114
<i>Figura 26. Otras razones o necesidades para solicitar un préstamo a una entidad financiera.</i>	115
<i>Figura 27. Distribución de porcentajes según la financiera que se prefiere.</i>	116
<i>Figura 28. Distribución de porcentajes del grado de recomendación de la entidad financiera de la que es cliente.</i>	116
<i>Figura 29. Distribución de porcentajes de la recomendación de la entidad financiera de la que es cliente.</i>	117
<i>Figura 30. Medias y modas de las variables vinculadas con la preferencia de una entidad financiera.</i>	118
<i>Figura 31. Modas de las variables vinculadas con la preferencia de una entidad financiera, por sexo.</i>	119
<i>Figura 32. Modas de las variables vinculadas con la preferencia de una entidad financiera, por nivel socioeconómico.</i>	120

Capítulo I: Introducción

A lo largo de este primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema de investigación, a partir de la contextualización; el análisis de los antecedentes y la evidencia empírica; y la representación de la situación problemática en la población objetivo.

Posteriormente, los objetivos son formulados en correspondencia con las preguntas de investigación, se justifica el aporte de los resultados del estudio al conocimiento científico y la relevancia práctica de los hallazgos encontrados; todo ello, dentro de un marco de delimitación claramente establecido enfocado en un perfil de cliente emergente que utiliza los productos financieros de la banca en el ámbito geográfico de la ciudad de Lima.

1.1 Antecedentes del problema

Los nuevos paradigmas en el marketing nos dirigen a una transición desde el marketing masivo y transaccional originado en el siglo pasado, enfocado en conseguir una venta como propósito principal, hacia el marketing de la relación con el cliente, enfocado en generar y gestionar la retención y la venta continuada. Hoy en día, la “desmasificación” de los mercados le ha otorgado un gran peso y poder al consumidor, convirtiendo a la sociedad de masas en un espejismo, tal como ya lo afirmaba Toffler en el año 1980. Este escenario nos obliga a configurar un enfoque de marketing distinto y más profundo, que nos permita trasladarnos de un mercado genérico y masivo hacia uno más singular centrado en la relación con el cliente individual (Alcaide, 2010; Alet, 2000; Grönroos, 1994; Levitt, 1981; Peppers & Rogers, 2004; Shostack, 1977).

Evidentemente, no solo cambió el marketing, de transaccional a relacional, sino que también lo hizo el consumidor, quien dejó de ser un receptor pasivo de mensajes unidireccionales provenientes de los anunciantes para ocupar un lugar en el que está hipertextado y saturado de información, con acceso y poder para expresar sus opiniones,

deseos, expectativas e incluso sus insatisfacciones. De esta forma, en este nuevo milenio el consumidor asume un rol activo, con una participación relevante en toda estrategia y táctica comercial (Reinares & Ponzoa, 2004).

Por otro lado, la capacidad de producción de bienes y servicios ha crecido de manera exponencial, respaldada por procesos de producción altamente tecnificados y cada vez más eficientes, enfocados en la búsqueda de calidad total y la visión cero defectos. Hoy en día, se puede afirmar que la calidad de los productos y servicios no está (generalmente) cuestionada y que la satisfacción de los clientes es una condición inherente a todo proceso de fabricación y comercio. Por lo tanto, la calidad del producto-servicio es un propósito obligatorio del proceso de manufactura y, a la vez, es un derecho de los consumidores, quienes pagan por conseguir su satisfacción a través del buen funcionamiento y la utilidad esperada de lo adquirido (Johnson & Fornell, 1991). Los clientes, en consecuencia, tienen el derecho a ser satisfechos y la empresa o prestador de un servicio la obligación de satisfacerlos. Esta satisfacción basada en la calidad de lo adquirido no garantiza *per se* la retención o fidelidad, solo significa la consecuencia del simple cumplimiento de lo ofrecido y el intercambio de valor que de ello se desprende (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994).

Paralelamente, en la actualidad, la industria posibilita fabricar casi todo lo que se requiere en las cantidades que se demanden; sin embargo, el volumen de consumidores no ha crecido al mismo ritmo, en consecuencia la fragmentación de los mercados ha puesto a los consumidores en una situación de poder. Surge, entonces, la necesaria personalización como elemento diferencial en contraposición al concepto tradicional de marketing masivo o marketing de masas (Alcaide & Soriano, 2006).

Ante este escenario y en plena economía global, las empresas proveedoras de productos y servicios están compitiendo para desarrollar y retener clientes a través del incremento de su satisfacción y lealtad. Para conseguir ello, el conocimiento del cliente se

vuelve cada vez más reconocido como un factor clave en la estrategia para administrar las relaciones con los clientes. Una de las estrategias, en este sentido, son los programas de marketing relacional, también llamados programas de fidelidad o CRM (*customer relationship management*), por sus siglas en inglés. Estas estrategias tienen por objetivo conseguir y gestionar la fidelidad y lealtad de los clientes en diversos sectores e industrias, como respuestas ante la obsolescencia de las herramientas del marketing tradicional; el excesivo aumento de las categorías de productos y promociones; y la consecuente pérdida de los puntos de referencia por parte del consumidor (Alet, 2000; Barroso & Martín, 1999).

Diferentes estudios en diversas empresas comerciales y de servicios —incluida la banca enfocada al segmento emergente, objetivo de esta tesis doctoral— demuestran que el costo de retener clientes es cinco veces menor que el costo de adquirir nuevos clientes (Peppers & Rogers, 2004). Asimismo, se sabe que el comportamiento leal del cliente y sus respuestas a lo largo del tiempo se manifiestan en un comportamiento de recompra y recomendación positiva, más allá de la expresión de sus intenciones favorables (Rosidah, 2005).

Existen importantes oportunidades de investigación sobre este tema. Si bien, el estudio y la aplicación de modelos y programas de marketing relacional con clientes están en auge, es necesario profundizar y contextualizar estos hallazgos a nuestra realidad. Una investigación realizada por Wakabayashy (2009), da cuenta de que el marketing relacional no ha sido estudiado con profundidad en el sector financiero, menos aún en el mercado latinoamericano. En efecto, si bien el 20.38% de las investigaciones halladas se enfocan en el campo del marketing relacional en empresas de servicios bancarios y financieros, estas se concentran en la realidad anglosajona (experiencias norteamericana, inglesa y australiana), que representan el 48% de los casos, y no se encontraron estudios en Latinoamérica, con excepción de un único estudio realizado en Argentina.

1.2 Definición del problema

A partir de las consideraciones previamente planteadas, es evidente que hay una brecha entre los resultados de la gestión tradicional del marketing y los que se obtienen a través de los programas de retención y fidelidad de clientes. Se deben considerar los costos de captación y la rentabilidad de las campañas tradicionales de marketing, basadas en la actividad comercial y promocional, frente a los costos y beneficios alcanzados a través de la fidelización de los clientes. Lo último, requiere la capacidad de conseguir al menos la satisfacción del cliente para luego promover su retención y posterior explotación comercial, a lo largo de un determinado periodo de tiempo, considerando al cliente como un conjunto de flujos futuros y no como una transacción presente y única (Reinares & Ponzoa, 2004).

Esta investigación cobra especial relevancia en el Perú por varios aspectos, que van desde la ausencia de investigaciones previas para identificar los factores claves para la retención y fidelidad de clientes emergentes en la banca, hasta el crecimiento y penetración de esta industria en el segmento microfinanciero y el rol —cada vez más importante— de la población emergente dentro de la evolución económica del país, el crecimiento de nuestra economía y la fuente de empleo para la población en general.

En este sentido, un aspecto de interés relevante dentro de la investigación en Marketing Relacional es la identificación y valoración de los aspectos que se vinculan con el proceso de fidelización desde la percepción de los propios clientes. Asimismo, estudiar los factores de éxito que ayudan a la comprensión de las causas y los factores que expliquen mejor la experiencia comercial exitosa de la banca de microfinanzas en términos de rentabilidad, crecimiento, desarrollo y retención de clientes en un mercado de empresarios emergentes en nuestra realidad. Todo ello, a partir de la revisión y análisis del estado del conocimiento y de las experiencias exitosas vinculadas con la implementación de programas

de marketing relacional, que estén enfocados en el sector bancario para el segmento emergente en la ciudad de Lima.

1.3 Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cuáles son los factores de éxito en el Marketing Relacional (CRM) desde la perspectiva de clientes emergentes del sector bancario de Lima?

Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son los factores de éxito más importantes en el Marketing Relacional (CRM) desde la perspectiva de clientes emergentes del sector bancario de Lima?
2. ¿Existen perfiles (segmentos) de clientes más sensibles a algunos factores relacionales o es el precio el factor fundamental?
3. ¿Existe un perfil de cliente que sea más sensible a trabajar con solo una o dos entidades financieras y otro perfil más sensible a trabajar con varias entidades financieras?

1.4 Objetivos de investigación

Objetivo general

Determinar cuáles son los factores de éxito en el Marketing Relacional (CRM) desde la perspectiva de clientes emergentes del sector bancario en la ciudad de Lima.

Objetivos secundarios

1. Identificar cuáles son los factores de éxito más importantes en el Marketing Relacional (CRM) desde la perspectiva de clientes emergentes del sector bancario en la ciudad de Lima.
2. Identificar si existen perfiles (segmentos) de clientes más sensibles a algunos factores o al precio.

3. Identificar si existe un perfil de cliente que sea más sensible a trabajar con solo una o dos entidades financieras, y otro perfil que sea más sensible a trabajar con varias entidades financieras.

1.5 Justificación

Es evidente que el desarrollo de las microfinanzas enfocadas en el segmento de la micro y la pequeña empresa es un tema de interés no solo para el mercado Latinoamericano sino además para la comunidad académica. En este sentido, el caso de la banca de microfinanzas en el Perú se convierte en un referente continental exitoso de crecimiento, desarrollo, rentabilidad e impacto social positivo; que merece ser estudiado desde la investigación.

A nivel teórico, el presente estudio busca identificar las variables implicadas en la oferta (formal e informal, planeada y no planeada) de las empresas bancarias que atienden al segmento emergente que les han permitido un crecimiento sostenido. Los hallazgos derivados nos brindarían importantes alcances sobre los conceptos vinculados al marketing relacional, la fidelización como proceso de gestión y las características de los clientes emergentes que utilizan los servicios del sector bancario de Lima.

Por otra parte, a nivel práctico, sería posible identificar los elementos que nos permitan fortalecer la fidelización sobre el cliente emergente del sector bancario. Los resultados nos ayudarían a definir los lineamientos para una gestión de relación de beneficio mutuo entre la banca y el cliente, impulsando la construcción de una estructura operativa, rentable y que procure la salud financiera de la empresa. Esto, tendría implicancias en cuanto a la rentabilidad, efectividad y gestión de cobranza de la cartera comercial, a pesar de estar enfocados en atender a los clientes mal llamados prejuiciosamente —por algunos que desconocen el segmento— de alto riesgo.

1.6 Viabilidad

La delimitación de la problemática a estudiar contempla el espacio geográfico en el que se ha desarrollado el estudio, que corresponde a los puntos representativos de la ciudad de Lima en donde se localizan las agencias de las microfinancieras que atienden a segmentos emergentes del sector bancario. Así también, en términos temporales, la recolección de datos se llevó a cabo durante el mes de diciembre (del miércoles 10 al viernes 12) del año 2014. Por tanto, el desarrollo de la presente investigación y sus propuestas finales se circunscriben a la banca nacional peruana que atiende al segmento emergente, con preponderancia al mercado interno de Lima Metropolitana.

Las principales limitaciones de la investigación se vinculan con el efecto reactivo ante los instrumentos aplicados a los clientes emergentes de la banca; es decir, la actitud de aceptación o rechazo de las preguntas o ítems del cuestionario por parte de los encuestados. Los aspectos relacionados con la deseabilidad social pudieron afectar ligeramente la información obtenida en esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico

A lo largo del presente capítulo, se presenta una aproximación del concepto de Marketing Relacional, recurriendo para ello a varios autores, desde los clásicos como Levitt (1981) hasta concepciones más actualizadas como la de Kotler (2006). Posteriormente, se integran a los conceptos de marketing relacional, las investigaciones clásicas referidas a la prestación de servicios del enfoque de los años noventa y principios de este siglo, así como, la incorporación de herramientas tecnológicas —CRM, ERP, data base marketing y la incorporación de internet, y la multicanalidad de clientes— como instrumentos para la captura de datos y la comunicación proactiva con los clientes, dentro de un modelo de gestión de relaciones.

Dentro de este mismo capítulo se abordan, de forma más puntual y particular, las experiencias de CRM de las investigaciones propias del sector bancario. Debemos resaltar que se han encontrado estudios referidos al sector bancario tradicional y, básicamente, realizados en países desarrollados, pero no se encuentran disponibles investigaciones para la banca de microfinanzas y para clientes emergentes en Latinoamérica.

El capítulo concluye con una sistematización teórico-conceptual, en la que se extraen las conclusiones principales halladas en la literatura, las implicancias y las líneas de investigación que se establecen a partir de estos hallazgos, con el propósito de considerarlos en la presente investigación.

2.1 Marketing relacional

2.1.1 Definición de marketing relacional

Kotler y Armstrong, en Kotler (2006), definen al marketing como un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean; creando, ofreciendo e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros. Por

su parte, McCarthy y Perreault (2001) señalan que el marketing contribuye decisivamente a ofrecerle a los clientes bienes y servicios y, en términos más generales, a lograr su satisfacción. La satisfacción del cliente, entonces, sería la medida en que una compañía atiende sus necesidades, deseos y expectativas.

Estos enfoques tradicionales ya no son suficientes en la actualidad para asegurar la supervivencia de la organización en el tiempo, pues limitan el marketing a procesos sociales y empresariales enfocados en conseguir la satisfacción de las necesidades del cliente. Según Schmitt (2002), definir la finalidad del marketing en términos de la satisfacción de las necesidades, la solución de problemas o la aportación de ventajas es demasiado limitado.

El marketing relacional nace como un conjunto de cuestionamientos existentes en torno a los conceptos y procesos asociados al marketing transaccional, donde el eje fundamental es el intercambio de productos y servicios (Baptista & León, 2013). No estamos en una era de cambios, sino en un cambio de era, es decir no se trata de agregar nuevos factores a los modelos de marketing tradicional, sino de conceptualizar un nuevo modelo de marketing, en el que son otras las variables —completamente distintas— las que hoy cobran relevancia. Reinares y Ponzoa (2004) plantean otros elementos que favorecieron el cambio de orientación hacia lo relacional, entre los que se encuentran: (a) aumento en los costos de captación de nuevos clientes; (b) la fragmentación paralela de los mercados y la globalización de los mismos; (c) un aumento significativo de la oferta y menos espacio para la diferenciación de productos, servicios y marcas; (d) la reducción e imprevisión de los ciclos de marketing y producto; (e) el aumento de la competencia en la colaboración con los canales de distribución; (f) el desarrollo de tecnologías que permiten el procesamiento y análisis de volúmenes de información; (g) el cambio en los patrones de conducta de los consumidores; y (h) el fin de la segmentación tradicional y la calidad generalizada de las acciones de marketing convencionales.

Como ya lo señalaba Shostack en 1977, el marketing es el área encargada de mantener el vínculo con el cliente. Y ¿qué es un vínculo? No es más que una relación de correspondencia, una unión o atadura de una persona o cosa con otra, tal como se detalla en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Por lo tanto, es obvio que el marketing propuesto para el siglo XXI deberá moverse de la mera generación de transacciones procurando la satisfacción del cliente —el cual fue su objetivo principal en el siglo XX —a la gestión de relaciones con los clientes. La diferencia entre un negocio y un negocio exitoso es el desarrollo de relaciones con los clientes. Levitt (1981) escribió que el propósito de las empresas es la creación y el mantenimiento de un cliente; es decir, moverse de la transacción (única) a la relación.

Si bien el marketing es un concepto nacido en la mitad del siglo XX y las primeras definiciones de marketing relacional datan de mediados de 1980, existen en la actualidad varias aproximaciones y definiciones al respecto (Reinares & Ponzoa, 2004).

Para Reinares y Ponzoa (2004) todas las definiciones hacen referencia a algunos elementos en común, como son:

1. El enfoque en el valor del cliente en el largo plazo.
2. La obligación de establecer un perfil sociodemográfico y psicográfico amplio, incluso llegando a modelos de segmentación muy avanzada y profunda; el extremo de la segmentación más fina es el llamado marketing uno-a-uno.
3. El hacer y cumplir promesas (adecuadas para cada segmento); es decir, el profundo conocimiento de las expectativas del cliente y el establecimiento de procesos organizacionales capaces de cumplir con ellas.
4. Conseguir y utilizar información de los clientes en la interactividad de los procesos para el cultivo de relaciones.

5. Involucrar al conjunto de la organización en las actividades de marketing. Un departamento de marketing ya no es una excusa para que las otras áreas de la organización no sean responsables del servicio de calidad al cliente (Grönroos, 1989).
6. Desarrollo de una cultura de servicio integral.

Baptista y León (2013) hacen una recopilación de las definiciones de marketing relacional de los autores más relevantes. En la Tabla 1 se presenta la relación de autores, fechas y definiciones del concepto de marketing relacional sistematizadas por Baptista y León (2013).

Tabla 1. Definiciones de Marketing Relacional.

Autor y fecha	Definición
Berry (1983)	El marketing relacional consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes.
Jackson (1985)	El marketing relacional concierne a la atracción, el desarrollo y la retención de relaciones con el cliente.
Grönroos (1989)	Estrategia de negocio que crea, desarrolla y comercializa relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan. Se realiza mediante un intercambio mutuo y mediante el mantenimiento de las promesas.
Grönroos (1990)	Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no necesariamente siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucrados se consigan.
Berry y Parasuraman (1991)	Se orienta a atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes.
Christopher et al. (1994)	Supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.
Shani y Chalasani (1992)	Esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una conexión con los clientes para reforzar continuamente esa conexión en beneficio de ambas partes, a través de contactos interactivos, que aporten valor añadido a largo plazo.
Autor y fecha	Definición

Morgan y Hunt (1994)	Conjunto de todas las actividades del marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones.
Evans y Laskin (1994)	Aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
Sheth y Parvriyar (1995)	Comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y sus clientes.
Clark y Payne (1995)	Negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.
Grönroos (1997)	Proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Además, se aspira a que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido.
Price y Arnould (1999)	Interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de dependencia mutua.
Alet (2000)	Proceso social y directivo de establecer, mantener y cultivar relaciones creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, es decir, vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores.
American Marketing Association (2004)	Función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés.

Nota. Adaptado de “Estrategias de Lealtad de Clientes en la Banca Universal,” por M.V. Baptista & M.F. León, 2013, *Estudios Gerenciales*, 29, p.191. Copyright 2011 por la Universidad Icesi.

Kotler (2006) señala que el CRM se refiere a la gestión de base de datos de clientes— que incluye información detallada de los mismos—, así como, la gestión de los puntos de contacto a fin de lograr la lealtad del cliente. Asimismo, Peppers y Rogers (2004) consideran que el CRM es una filosofía que ubica a los clientes en la posición del corazón en el desarrollo de productos de la empresa y optimiza la asignación de sus recursos hacia la prestación de servicios cero-error para aumentar la satisfacción y lealtad del cliente.

El concepto de CRM se define a menudo como la relación de comercialización e interacción entre compradores y vendedores. También se menciona que el establecimiento de dos vías de comunicación e intercambio de información de marketing aumenta las oportunidades para los proveedores de entender a sus clientes y así mejorar sus relaciones con estos (Christopher, Payne & Ballantyne, 2002; Ryals & Knox, 2001).

Sin embargo, estas definiciones no consideran como pasar de la operación estratégica a la táctica; ni los factores que podrían influir en la forma en que una empresa gestiona y aterriza sus relaciones con los clientes.

Para efectos del presente trabajo se considera la definición de marketing relacional propuesta por Alet (2000). Esta definición incluye el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

2.1.2 Importancia del marketing relacional

La necesidad del marketing de relaciones surgió como resultado, entre otras causas, de la globalización de la industria. La atención se desplazó desde la fabricación y promoción del producto hacía la creación y mantenimiento del valor en la relación entre consumidores y productores. Las estrategias de CRM están diseñadas para soportarse, sostenerse y utilizar la tecnología de la información en apoyo de la gestión de una relación continua con los clientes, facilitando y maximizando el valor que una organización está en condiciones de entregar a los clientes a lo largo del tiempo (Mack, Mayo & Khare, 2005).

La función principal del CRM se refiere a una estrategia de negocio que se centra en los clientes y reconoce que la capacidad de comprender e interactuar con los clientes forma un elemento crítico de éxito en entornos de negocio actuales (Psomadakis, 2004, citado en Mylonakis, 2009). El CRM es una estrategia empresarial diseñada para ayudar a las empresas

a cumplir con las expectativas de sus clientes actuales o potenciales y construir una fuerte relación comercial con ellos a través del tiempo.

En forma opuesta al modelo tradicional de las cuatro pes (producto, precio, plaza y promoción), los modelos de CRM conducen al éxito a través de la planificación, las personas, los procesos y la plataforma (Johnson & Weinstein, 2004). Los beneficios para los clientes y las empresas de la aplicación de programas de marketing relacional son evidentes, y se pueden mencionar los más resaltantes (Reinares & Ponzola, 2004):

1. Menores costos de marketing, (léase menores costos de marketing tradicional); es decir, costos de captación de nuevos clientes a través de los medios y herramientas tradicionales, generalmente masivas.
2. Reducción de los costos por transacción y aumento de las ventas cruzadas por cliente, en consecuencia, se consigue un aumento de la satisfacción del cliente y simultáneamente de los beneficios (por cliente) para la empresa (rentabilidad por cliente).
3. Construcción de un sólido posicionamiento, prestigio, imagen y reputación para la empresa. El posicionamiento se construye a partir de lo que la empresa hace (a través de la experiencia del cliente), no por lo que se dice que hace (a través de la publicidad).
4. Mejora de la eficacia de los procesos internos. Procesos centrados en el cliente.
5. Creación de barreras de ingreso para competidores y la oportunidad de disponer de un mayor tiempo de reacción ante los cambios en el entorno competitivo.
6. Generación de un clima laboral satisfactorio y agradable para los trabajadores, lo que también produce un impacto en la retención y menor rotación del personal.

2.1.3 Marketing relacional y e-CRM

El marketing de productos tuvo auge durante los años 80, seguido de un enfoque en los servicios en la década de los 90; sin embargo, hoy vivimos una nueva transición y enfoque hacía el marketing de (gestión de) relaciones y los conceptos vinculados al CRM que se impregnan en todo tipo de organizaciones. Hay cambios importantes en los paradigmas clásicos del marketing y ahora se tiene una visión integrada y única de los clientes; independientemente del canal de contacto, buscando mejorar la eficacia y eficiencia de todos los procesos implicados en las interacciones y relaciones con ellos, en los términos más amplios y extensos (Mack et al., 2005).

Hoy, ya no se diseñan organizaciones centradas solo en la fabricación o el producto (eficiencia interna); ahora la atención se centra en organizaciones (de todo tipo) centradas en el cliente (eficiencia externa) y en el interés consecuente por la implementación de estrategias, modelos y tácticas de CRM (Alet, 2000). Este proceso de cambio incorpora también al mercado de la banca.

El e-CRM se refiere a la integración de la tecnología de nuevos canales electrónicos (la multicanalidad, es decir el uso integrado de sitios web, e-mail, telefonía y dispositivos móviles, captura de datos, almacenamiento y minería, entre otros) y las aplicaciones del e-business en la estrategia global de CRM de una empresa, con el objetivo de ubicar, construir y mejorar las relaciones con los clientes a largo plazo (Sivaraks, Krairit & Tang, 2011).

Según Dyche (2001), hay dos tipos principales de e-CRM: el operativo y el analítico. El e-CRM operativo tiene que ver con el acceso a los puntos de contacto con el cliente; es decir, abarca todos los métodos de contacto, tales como: correos electrónicos, teléfonos móviles, sistemas de respuesta de voz, fax, etc. Por su parte, el e-CRM analítico se centra en el uso de la tecnología para procesar y gestionar grandes cantidades de datos de clientes.

Según Pan y Lee (2003), el e-CRM proporciona la capacidad de capturar, integrar y distribuir datos, información y conocimientos adquiridos en su sitio web organizacional o corporativo a través de toda la institución. En adición, el e-CRM mejora la integración de datos, información y conocimiento del comercio electrónico (*e-commerce*) para respaldar y soportar los servicios de apoyo en marketing y ventas a través de una sola interfaz web personalizada (*customized*) (Pan & Lee, 2003).

Un gran componente del e-CRM lo constituye la tecnología; sin embargo, ver el e-CRM solo como una solución tecnológica, aumenta las probabilidades de que se falle. Estudios previos sugieren que tanto el e-servicio como las personas-de-servicio juegan un papel importante en el proceso de e-CRM, lo que demuestra, una vez más, que el CRM y el e-CRM no son soluciones tecnológicas (a pesar de utilizar estos sistemas) sino estrategias y medios de servicio y diferenciación a través del conocimiento e interacción con los clientes (Greenberg, 2001; Zablah, Bellenger & Johnson, 2004).

Los servicios de e-CRM son entonces una integración de personas, procesos y tecnología y tienen por objeto lograr una mejor comprensión de la relación comprador-vendedor (Pan & Lee, 2003). El e-CRM ha evolucionado, a partir de los avances en la tecnología de la información y los cambios organizativos en los procesos orientados al cliente, haciendo especial hincapié en la retención de clientes a partir del desarrollo de las relaciones. Ningún empleado puede recordar las necesidades, gustos y preferencias de cada cliente, por lo que la sistematización de una gran cantidad de información y entrega oportuna de la información relevante en los puntos de contacto, se basa y descansa en la tecnología electrónica (Sivaraks et al., 2011).

Para un buen desarrollo del e-CRM se requiere: (a) el uso conceptual del CRM para desarrollar y construir el ingreso, proceso y salida (*input => process => output*) de la teoría de e-CRM; (b) la aplicación de la teoría de la calidad de la relación comprador-vendedor,

para estudiar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, así como, el nivel de confianza en la información; y (c) uso del conocimiento y la gestión de los clientes como una herramienta para ayudar a las instituciones a adaptarse a las necesidades de marketing (Greenberg, 2001; Zablah, Bellenger & Johnson, 2004).

Asimismo, la satisfacción y la confianza desempeñan un papel potencial de mediación en el proceso de liderazgo transformacional en la institución (Conger, 2000). Es importante para una organización apoyar y respaldar el proyecto de marketing de e-CRM, especialmente a través del liderazgo de la alta gerencia y el compromiso con el establecimiento de las relaciones de marketing. Se sabe también que la satisfacción con un servicio de calidad y la confianza de la información, juegan un efecto mediador importante en el rendimiento del proceso de e-CRM (Chen & Popovich, 2003; Conger, 2000).

El e-CRM pretende una relación rentable a largo plazo, para lo cual las instituciones deben ser capaces de adaptar continuamente su comportamiento hacia los clientes individuales (Greenberg, 2001). Para construir el conocimiento de los clientes y gestionar las interacciones, la tecnología es muy importante porque se utiliza como plataforma y medio para coordinar las ventas, el marketing y los sistemas de servicios de información (Shoemaker, 2001).

En este contexto, las instituciones en general (y evidentemente se incluye a las entidades financieras) buscan mejorar la calidad del servicio (y del e-servicio) a través de las personas, cuyas prestaciones y entregas deben calzar y satisfacer las expectativas del cliente en términos de la calidad de servicio esperado, es decir, procurando no solo su satisfacción, sino también el cumplimiento con sus intereses y la respuesta a su confianza, en cada una de las interacciones y oportunidades de servicio que se presente (Pan & Lee, 2003).

Sin embargo, y a pesar de que los proyectos de marketing relacional o CRM son proyectos estratégicos, muchos —posiblemente la mayoría— han sido erróneamente

considerados proyectos de IT o de implementación de sistemas soportados por herramientas tecnológicas (Kale, 2004). Esto ha ocasionado que las ventas de proyectos de CRM se desvanezcan a raíz de numerosos informes de las empresas que no lograron los objetivos que habían previsto, lo que llevó a considerar que el CRM era otra más de las inversiones de IT y herramientas de software, como el Enterprise Resource Planning, ERP (Rigby & Ledingham, 2004). Efectivamente, se sabe que entre el 60% y 80% de los proyectos de CRM ha terminado en fracaso (Kale, 2004), y el 70% por ciento de las implementaciones de CRM no ha cumplido con lograr y entregar los objetivos prometidos (IBM, 2004).

A pesar de los fracasos, según los investigadores de IBM (2004), el CRM es considerado como una herramienta importante para producir un crecimiento de ingresos a través de la experiencia del cliente mejorada, la retención y el incremento de la base de clientes respaldada por el aumento de las tasas de adquisición de clientes, y la influencia en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

2.1.4 Modelos de marketing relacional

Hay diversos modelos genéricos (aplicables de manera general en diversas industrias), como los expuestos por Alet (2000) o Alcaide (2010), que describen y explican el desarrollo e interacción entre diversas variables para la gestión de un programa de marketing relacional. Alet propone un modelo sustentado en cuatro elementos básicos e interrelacionados cada uno con los otros. Estos elementos son:

1. El aumento de la satisfacción del cliente. Lo que supone, primero, conocer cuáles son sus expectativas (es decir, obtener el conocimiento profundo del cliente), para luego, poder cumplir y eventualmente exceder en la satisfacción de las mismas a través del desarrollo de un proceso de producción y entrega del producto-servicio diseñado para cumplir con este propósito (Alet, 2000). Este concepto, por su propia definición, nos

lleva a reflexionar —al hablar de fidelización de clientes— en la voluntad espontánea y el deseo libre del cliente de querer quedarse en la empresa para futuras transacciones.

2. La creación de costos de salida o costos de cambio. Es decir, propiciar la conveniencia (incluso contractual) para el cliente de permanecer vinculado a una empresa por una serie de privilegios o beneficios que obtiene a partir de la frecuencia de sus transacciones y el valor de las mismas, las cuales pueden incluso generalmente estar reflejas en contratos, cláusulas y condiciones explícitas de los programas de acumulación de puntos (mal llamados programas de lealtad en sus muy diversas modalidades).
3. La promoción de una imagen o personalidad pública de una marca poderosa. Lo que podemos traducir como la generación, construcción y mantenimiento de la reputación de la compañía y el valor de la marca, incluyendo el concepto de *lovemarks*, acuñado por Roberts (2004), así como su capacidad para transferirle una serie de beneficios emocionales, de estilo de vida y de auto-expresión al cliente (Aaker, 1996).
4. La gestión de la voz del cliente. Es decir, el establecimiento de medios y mecanismos para incentivar la comunicación bi-direccional, oportuna y fluida entre la empresa y su mercado (mercado ==> empresa, y empresa ==> mercado), puesto que los enfoques tradicionales establecen canales de comunicación unidireccionales, en un solo sentido, comúnmente desde la empresa al consumidor (publicidad tradicional en medios masivos, telemarketing, televentas, correo directo, etcétera). Se refiere también a los canales de comunicación inversos adecuados, es decir los canales de escucha (y respuesta), como por ejemplo, mecanismos de quejas y sugerencias verdaderamente efectivos y sistemas para incorporar las sugerencias del cliente dentro de los procesos comerciales (Alet, 2000). Esto no solo permite conocer las opiniones de los clientes sino además trasladarlas en respuestas y propuestas comerciales, a la

vez, que se promueve el *empowerment* o empoderamiento de colaboradores para poder flexibilizar y adaptar sus respuestas y propuestas a los clientes con los que interactúan.

El modelo de Alet (2000) y la interacción de las diversas variables, así como las relaciones y vínculos que se producen se muestran en la Figura 1.

Figura 1. El modelo para gestionar la fidelidad de Alet.

Adaptado de *Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables* (2da. ed.), p. 50, por J. Alet, 2000, Barcelona, España: Ediciones Gestión. Copyright 2000 por Ediciones Gestión.

De otro lado, se presenta el modelo expuesto por Alcaide (2010), en el cual se proponen cinco elementos fundamentales en el establecimiento de un programa de marketing relacional orientado hacia la gestión de un modelo de fidelidad de clientes (ver Figura 2).

Estos elementos son:

1. Información y conocimiento del cliente, y el diseño de procesos de servicios centrado en gestionar sus expectativas. Esta es la esencia, el núcleo de la retención, de la lealtad de clientes: la calidad de servicio. La calidad de servicio no garantiza la fidelidad, pero parece claro que la no calidad es garantía absoluta de abandono (en un mercado de competencia, no monopolístico). Aquí, se busca superar las expectativas del cliente (que obviamente hay que conocer primero), identificar las más relevantes (medidas a través de encuestas u otros procedimientos) y tratar de hacer del encuentro con el servicio una experiencia memorable. Estos son los elementos básicos para gestionar las experiencias del cliente con nuestra marca-empresa y esta debe ser la esencia del servicio, para intentar luego establecer relaciones con los clientes. Este es sin duda el elemento principal, sin el cual no es factible desarrollar un modelo de marketing relacional o plan de fidelidad de clientes.
2. Establecer una estrategia de incentivos, privilegios y beneficios. Se desarrolla aplicando modelos de identificación de clientes clave desde la perspectiva de su valor para la empresa (segmentación del cliente), fundamentales desde el punto de vista del resultado económico en el corto, mediano y largo plazo. Esta es una decisión esencial para la implantación de correctas políticas y programas de marketing relacional y más aun de estrategias y modelos de fidelidad. La empresa de consultoría Marketing de Servicios propone entre otros métodos la aplicación de una metodología llamada MSMC: Mas Servicio a los Mejores Clientes, lo que no es más que una estrategia de diferenciación (segmentación ==> diferenciación) de clientes por su valor, para luego desarrollar la aplicación de una propuesta marcadamente diferenciada de servicios para cada grupo. Asignar privilegios, personalizados, no siempre cuantitativos, sino basados en patrones de cercanía y confianza, es una política que rinde beneficios rápidamente.

3. Comunicación, informal y frecuente (llamado Modelo CIF®, por Marketing de Servicios). Esta es una estrategia de comunicación planificada con las diversas carteras de clientes de manera diferenciada. Es necesario mantener una comunicación proactiva, establecer los canales (hoy se habla de multicanalidad) de comunicación bi-direccionales con todos los clientes, pero de forma especial con los clientes especiales. En este sentido, se hacen necesarios modelos de comunicación proactivos, es decir, modelos que promuevan que el cliente contacte con nosotros cuando necesita algo. Con empatía, personalización, sin presiones y en la frecuencia adecuada (lo poco agrada y lo mucho cansa), se hace necesaria la comunicación intensa con los clientes, que debe estar basada, al menos, en tres elementos: (a) la funcionalidad, es decir que aporta valor al cliente como una utilidad o beneficio, (b) sin intentar vender siempre en cada contacto, sino buscando cultivar una relación, y (c) tomando y construyendo posiciones en la mente del cliente o consumidor como el experto en el giro de negocios en el que la empresa ha escogido operar (Psomadakis, 2004, citado en Mylonakis, 2009).
4. Programas de puntos, beneficios, premios y descuentos. Es decir, la promoción de la conveniencia y los beneficios mutuos adicionales generados por la relación continua con el cliente. En las empresas que operan en entornos de masas de clientes, con productos o servicios de difícil personalización, los puntos se convierten en palabra clave. Los descuentos y los costos de salida basados en el precio privilegiado, son claramente vinculantes, aunque según los expertos se convierten en una obligación o en un factor higiénico con el paso del tiempo si no son manejados adecuadamente; es decir, su presencia, después de un tiempo, no solo no se valora sino que su retirada (o una subida de precios o, simplemente, tener que pagar lo mismo que todo el mundo) se convierte en un factor de expulsión. Por lo tanto, lo más aconsejable será cuidar de

que estos programas se manejen con criterio relacional y no transaccional (Grönroos, 1994).

5. La gestión de un programa de marketing interno. La formación de empleados, la orientación total al cliente y las capacidades aprendidas y aprehendidas para la gestión de los procesos y micro procesos de relación con el cliente son, nítidamente, aspectos que no se pueden descuidar en la empresa. Muchas compañías han invertido cantidades millonarias en sistemas —software y hardware— para la aplicación de complejos modelos de *data mining*, data base marketing o CRM, que han dado lugar a empleados que saben quién es el cliente, qué consume y cuándo compra, que han deducido su valor de vida potencial como cliente, pero finalmente en el *vis-a-vis* no manejan una atención adecuada (quizá porque no quieren hacerlo) y lo terminan expulsando con su indiferencia. La empresa no puede descuidar el aspecto esencial de la retención del cliente: la humanidad en el trato y la generación de confianza. Formar, motivar e incentivar el conocimiento y compromiso con el programa de marketing relacional y el modelo de fidelidad del cliente, es la solución a este problema.

Figura 2. Modelo de Alcaide para gestionar fidelidad.

Adaptado de *Fidelización de Clientes*, p.18, por J. Alcaide, 2010, Madrid, España: Editorial Esic. Copyright 2010 por la Editorial Esic.

Como se puede apreciar, se presentan dos modelos, lógicos, estructurados y fundamentados en una serie de variables y actividades o áreas de gestión, que nos permiten llevar el marketing de la búsqueda de transacciones a la gestión de relaciones con los clientes.

2.1.5 Modelos de Marketing Relacional y Lealtad de los Clientes

Al referirnos al marketing relacional, no se puede dejar de hacer mención a un concepto estrechamente vinculado, como lo es la lealtad del cliente, puesto que es el centro de su orientación. Baptista y León (2013), citando a Jacoby y Chestnut (1978), señalan que la lealtad es “ese comportamiento que puede describirse como una respuesta no aleatoria expresada por el consumidor durante un período de tiempo con relación a una o más marcas

alternativas, de acuerdo con procesos psicológicos de evaluación y decisión” (p. 192). La lealtad puede ser vista como una fuerza de vínculo entre una actitud individual relativa y el comportamiento de compra repetido (Dick & Basu, 1994), es decir, una actitud positiva y favorable hacia una marca evidenciada a través de la repetición de la compra del producto o del acceso al servicio (Alfaro, 2004; Arellano, 2002).

El concepto de lealtad del cliente está asociado con la satisfacción del cliente y la posterior repetición de la compra (considerando que la mera repetición de la compra no determina que existe compromiso hacia una marca). En este aspecto, se encuentran dos perspectivas, una referida a un enfoque comportamental, y la otra a un enfoque actitudinal-comportamental (Baptista & León, 2013). Los dos enfoques no son opuestos, por el contrario se complementan.

En la Tabla 2 se hace una síntesis de las definiciones de la lealtad desde una perspectiva comportamental y desde una perspectiva actitudinal-comportamental.

Tabla 2. Definiciones de Lealtad según los Enfoques Comportamental y Actitudinal-comportamental.

Autores	Enfoque comportamental
Tucker (1964); Brown (1953); Lawrence y Trapey (1975); McConnell (1968)	Comportamiento que implica compras repetitivas y sistemáticas de una marca.
Cunningham (1956); Jeuland (1979); Krishnamurthi y Raj (1991)	Comportamiento de compra repetitivo motivado por estímulos que pueden provenir de la familia, de grupos de referencia o de compras pasadas. El individuo aprende a asociar sistemáticamente una respuesta ante determinados estímulos.
Newman y Werbel (1973)	Recompra de la marca, considerando solamente esa marca, sin buscar información.
Tellis (1988)	Frecuencia repetida de compra o el volumen relativo de compra de una misma marca.
Arellano (2002)	Relacionada con el índice de recompra del producto.

Autores	Enfoque actitudinal-comportamental
Copeland (1923)	Compra basada en una actitud en mente, ante la cual no se acepta sustitutos (a menos que sea por emergencia).
Brown (1953)	Decisión deliberada para comprar una única marca debido a alguna superioridad real o imaginaria de la misma.
Day (1969)	Proceso dinámico en el cual el consumidor muestra disposición interna hacia la marca (producto de un esfuerzo consciente para evaluar marcas en competencia) y la compra de forma continua.
Jacoby y Kynner (1973)	Comportamiento de compra no aleatorio de la unidad decisoria (individuo, familia, u organización) producto de procesos psicológicos (evaluación y toma de decisiones) que se mantiene por largo tiempo con respecto a una o más marcas.
Assael (1987); Keller (1993)	Comportamiento que se pone de manifiesto cuando existen actitudes y creencias favorables hacia la marca.
Dick y Basu (1994)	Relación entre la actitud relativa hacia el objeto y la secuencia de compra.
Gremier y Brown (1996)	Grado en el cual un cliente exhibe disposición actitudinal positiva hacia un proveedor demostrando exclusividad y comportamiento de compra repetido.
Berné et al. (1996)	Compromiso del cliente con su proveedor como resultado de un proceso de evaluación y de factores situacionales.
Butcher, Beverley y Frances (2001)	Relación psicológica duradera entre el cliente y un proveedor, en la cual se identifica con el proveedor, lo defiende ante otros y se resiste a cambiarlo.
Alfaro (2004)	Actitud favorable hacia una marca demostrada a través de la repetición de la compra.
Setó (2004)	Lealtad a través del comportamiento (secuencia de compras), la actitud (disposición interna que genera repetición de compras, lo cual excluye los factores situacionales) y lo cognitivo (la marca se convierte en la primera en la mente del consumidor producto del proceso de evaluación y factores situacionales).

Nota. Adaptado de “Estrategias de Lealtad de Clientes en la Banca Universal,” por M.V. Baptista & M.F. León, 2013, *Estudios Gerenciales*, 29, p.193. Copyright 2011 por la Universidad Icesi.

La lealtad se presenta como un constructo multidimensional, todavía en consenso, que envuelve necesariamente a los procesos mentales del individuo y se expresa mediante la repetición de compra (Baptista & León, 2013).

Se destacan los estudios de lealtad en el campo de los bienes tangibles, evidenciándose también la menor cantidad de investigaciones en el sector servicios, a pesar de la importancia que adquieren las estrategias de fidelización justamente en este último sector, que por su propia naturaleza presenta mayores oportunidades para su implementación y desarrollo, ya sea por la interacción persona-persona, las relaciones con proveedores y clientes, el riesgo percibido, o porque la entrega no culmina con la transacción, teniendo un efecto más prolongado (Baptista & León, 2013).

Ahora bien, ¿cuál es la relación de la lealtad con la satisfacción? La satisfacción está vinculada a la calidad del servicio recibido, la confianza al desarrollo y construcción de una imagen de marca solida (*branding*) y la eventual recuperación del servicio. En esta propuesta se coloca la calidad del servicio como precursora de la satisfacción y la satisfacción como antecedente de la lealtad, lo que ha sido ampliamente confirmado y corroborado (Johnson & Fornell, 1991; Colmenares & Saavedra, 2007). Existe también el enfoque que considera que la satisfacción es la resultante que surge entre la comparación de beneficios y costos y las consecuencias esperadas después de la compra o consumo (Churchill & Surprenant, 1982). Completando estas ideas, la satisfacción se comprende también como la evaluación del cliente respecto a un producto o servicio en función a si este respondió a sus necesidades y expectativas (Zeithaml & Bitner, 2002).

Para Oliver (citado en Baptista & León, 2013) la satisfacción es un estado psicológico resultante de la evaluación de expectativas y sentimientos en comparación con la experiencia, existiendo dos componentes, uno afectivo y otro cognitivo. Lo cognitivo está vinculado con la comparación entre expectativas y percepciones del servicio, y lo afectivo comprende la

satisfacción como un estado emocional positivo sobre la base de la referencia y la experiencia previa.

Baptista y León (2013), a partir de sus estudios en la banca universal, señalan que, aun cuando los segmentos de usuarios son distintos —por la propia definición de la naturaleza de segmentos, grupos de personas con necesidades, nivel socioeconómico, comportamientos, gustos, preferencias y hábitos homogéneos hacia adentro y heterogéneos y distintos hacia afuera— en cuanto a sus niveles de lealtad, las estrategias de lealtad aplicadas pueden ser las mismas independientemente del segmento al que pertenezcan, así como su insatisfacción responde a los mismos aspectos de manera muy similar.

Según Aldás, Lassala, Ruiz y Sanz (2011), los factores que giran en torno a la generación de confianza y lealtad están referidos al impacto de la penetración de los servicios bancarios disponibles on-line y una experiencia positiva con los mismos. De esta forma, los factores serían los siguientes:

- Seguridad (percepciones de riesgo y confianza).
- Funcionalidad.
- Factores sociales.
- El tiempo.
- Privacidad y confianza, como elemento formado por tres componentes: honestidad (cumplir las promesas, compromiso ético), benevolencia (beneficio mutuo) y competencia (llegar al consumidor con la información sobre innovación de productos y procesos, rentabilidad, eficiencia).

Mientras más evolucionan los paradigmas del marketing, más valor e importancia ganan las relaciones de largo tiempo con los clientes (CLV, o *customer life time value*; valor de vida del cliente). El CLV nos obliga a medir el valor real de los clientes como una parte

especial del mercado, por lo tanto, es una herramienta muy valorada para comprender los beneficios de la estrategia de segmentación (Safari, Tiveb, Babaniac & Hesand, 2014).

Desde la literatura, se ha establecido la relación entre la lealtad de los clientes y el éxito financiero (Dalton, 2003; Michael, 2007; Sasieta & Tribue, 2005), el servicio al cliente y la lealtad y fidelidad de los clientes (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994), y la satisfacción del cliente con la lealtad del cliente (Iacobucci, Ostrom & Grayson, 1995; Lemon, White & Winer, 2002).

Blume en 1988 encontró una fuerte relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente. Debido a su intangibilidad, la satisfacción del cliente no debe ser el objetivo de una organización, más bien el objetivo debe ser superar el nivel esperado de satisfacción del cliente, que luego lleva a consolidar la lealtad del cliente. Se puede afirmar, entonces, que la satisfacción del cliente es una condición *sine qua non* para que pueda presentarse la lealtad, pero no la garantiza; por el contrario, la insatisfacción del cliente es garantía de que no se conseguirá la lealtad en el cliente.

Asimismo, los hallazgos sobre lealtad de clientes en la banca online indican que la confianza y el riesgo percibido ejercen una influencia directa y significativa sobre la lealtad hacia los servicios bancarios online (Aldás et al., 2011). Abu, Wan & Zarinah (2013) encontraron como factores importantes que influyen en la lealtad del cliente de Takaful Malasia, aspectos relacionados con la gestión de relaciones con los clientes.

La *polibancarización* de la clientela da lugar a una situación de pérdida de protagonismo de la fidelidad exclusiva frente a la fidelidad compartida con un segundo, tercer o cuarto proveedor. El cliente percibe como normal cierta poligamia con las entidades, de las que consigue las satisfacciones parciales que incrementan el cómputo global de satisfacción y con las que se siente comprometida (Merino, 2008).

Mylonakis (2009), con el fin de desarrollar una mejor comprensión de la filosofía de marketing relacional y CRM bancaria, basada en la orientación a la relación, la adquisición y retención de clientes, señala lo siguiente respecto a la banca griega:

- Los clientes son una pieza clave para mantener la ventaja competitiva en los mercados hoy en día. En consecuencia, las instituciones bancarias tienen que estar alertas sobre quiénes son sus clientes, qué grupos son los que les producen los mayores beneficios y cuáles son los factores que influyen en su lealtad y satisfacción.
- La mayoría de los clientes —sobre todo los más jóvenes y con cualificaciones educativas más altas— considera y cree que los usos de las nuevas tecnologías les ayuda en las comunicaciones e interacción con su banco.
- El número de visitas físicas (o presenciales) al banco está reduciéndose, lo que quiere decir que los clientes están migrando sus transacciones hacia medios y canales alternativos. Esta situación, simultáneamente, reduce los costos operativos de los bancos y permite el desarrollo de actividades de venta cruzada.
- Sin embargo, a pesar de la cada vez más escasa transacción física en los bancos, cuando se trata de recibir información sobre los productos existentes o los nuevos, los clientes prefieren contactar a los empleados bancarios de forma personal.

Por otro lado, Barone, Anthony y Kimberly (2000) revelaron una influencia positiva a partir de la implementación de CRM en el comportamiento de compra del consumidor. A su vez, Ross, Ill y Mary (1992) demostraron que el CRM tiene un efecto positivo en la percepción de los anunciantes. Lamparello (2000) mostró que los bancos con una estrategia orientada al cliente son capaces de obtener mayores ganancias, asimismo, encontró que los bancos con una buena estrategia de CRM son capaces de mantener la competitividad y la presencia sustancial en el mercado.

2.1.6 Tipología de los clientes en el marketing relacional

En cuanto a la tipología de clientes y los factores que condicionan su grado de fidelidad (o permanencia con la empresa) en función de su satisfacción, actitud a adquirir productos y servicios, el nivel de recomendación que serán capaces de comunicar al resto y su relación con la empresa, se determinaron cuatro grupos según Jones y Sasser (1995), los que son: (a) cliente prescriptor, (b) cliente rehén, (c) cliente terrorista, y (d) cliente mercenario (ver Figura 3).

		Nivel de Fidelidad	
		Bajo	Alto
Nivel de Satisfacción	Bajo	Terrorista (Desleal)	Rehén (Indiferente)
	Alto	Mercenario (Crítico)	Prescriptor (Comprometido)

Figura 3. Tipología de clientes según Jones y Sasser, 1995.

Adaptado de “Factores de protección y riesgo de infidelidad en la banca comercial,” por J.M. Merino, 2008, *Cuadernos de Trabajo*, 7, p. 6. Copyright 2008 por la Escuela Universitaria de Estadística, Universidad Complutense de Madrid.

1. Cliente prescriptor, comprometido o apóstol: Se trata de aquellos clientes con un elevado nivel de satisfacción global, una relación continuada con la entidad superior a los dos años, con actitud de adquirir más productos/servicios de la entidad, compromiso de continuidad y comportamiento de recomendación de la entidad a terceros, tanto de manera global como específica para depósitos y créditos (Jones & Sasser, 1995).

2. Cliente mercenario o crítico: Define a aquellos clientes con elevado nivel de satisfacción, relación continuada inferior a los dos años, con intenciones de ruptura parcial o cancelación de productos y que no recomienda la entidad a terceros. Se trata de un cliente que entra y sale del negocio según conveniencias, sin ningún compromiso y que no habla mal de la entidad. Está satisfecho con los productos y servicios de la empresa, pero no es fiel a la misma, es el típico cazador de ofertas (Jones & Sasser, 1995).
3. Cliente rehén o indiferente: Define a aquellos clientes con bajo nivel de satisfacción y elevada relación continuada (superior a 2 años), sin intenciones de ruptura total o parcial, bien por tener que asumir altos costes con el cambio, bien por falta de información o defectos en el procesamiento de la misma. Es un cliente que se mantiene capturado por la empresa (posiblemente por no tener otra empresa a donde ir), indiferente con sus servicios y productos. Tampoco recomienda la entidad. En ocasiones, llega el momento en que se siente informado, asume los riesgos del cambio, se rebela y huye (Jones & Sasser, 1995).
4. Cliente terrorista o desleal: Define al tipo de cliente con corta relación con la entidad (menor de dos años), bajo nivel de satisfacción, que busca alternativas al servicio de la entidad y, además genera publicidad negativa de la misma. desleal e insatisfecho con la empresa y que comunica abiertamente sus experiencia negativas a otros.

En el caso particular de aplicaciones de CRM en la industria bancaria, podemos señalar que los clientes constituyen uno de los activos más importantes y valiosos de una entidad financiera. Las entidades bancarias, en un esfuerzo por volver a determinar sus actividades orientadas al cliente, han descubierto que ellos difieren en dos áreas principales: (a) las necesidades que desean cubrir y (b) el valor diferente que cada cliente representa para el banco. Por otro lado, el desempeño de los bancos depende directamente de su capacidad para determinar un cliente existente o potencial y el valor de vida del cliente en el tiempo

(LTV o *life time value*). Este concepto se refiere a la ganancia o pérdida generada por un cliente durante la duración de su relación de cooperación con el banco (Mylonakis, 2009).

2.2 Factores de Éxito del Marketing Relacional

2.2.1 Definición de factores de éxito.

Según Rockart (1979) los factores de éxito se definen como el “número limitado de áreas en la cuales, los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo exitoso para la organización” (p. 81). Es decir, son los factores determinantes para el posicionamiento y la competitividad en un tipo de negocio determinado. Los factores de éxito son relativamente estables durante un periodo determinado y afectan por igual a todas las empresas que actúan en una industria específica (Rockart, 1979).

Es un factor crítico de éxito si su cumplimiento es absolutamente necesario para el logro de los objetivos, por tanto requiere formar parte importante en los procesos de planeamiento estratégico. De esta forma, los factores críticos de éxito ayudan a los directivos de una organización a distribuir los recursos y jerarquizar las prioridades al restringir el número de factores que deben considerar en la toma de decisiones importantes (Rockart, 1981, citado en Villegas, 2005).

De la misma forma, Ferguson (1982) citado en Villegas (2005) define a los factores críticos de éxito como factores internos o externos a la organización que deben ser identificados porque determinan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa. Para cada mercado o industria existen factores de éxito determinados, y dentro de una industria específica los factores críticos de éxito se derivan de la interacción de las características económicas y tecnológicas del sector y de los recursos con los cuales los competidores al interior han construido su propia estrategia (Hofel & Schendel, 1978).

Finalmente, se menciona la definición de Villegas (2005) de los factores críticos de éxito:

...son puntos de apoyo para el apalancamiento de una organización hacia el logro de resultados exitosos, son dinámicos en tanto dependen de la coyuntura de cada negocio y debe desdoblarse a distintos niveles de recursividad de manera armónica a fin de garantizar el equilibrio entre las exigencias internas y externas al sistema (p. 4).

2.2.2 Factores de éxito del Marketing Relacional: Desde su implementación y la perspectiva del cliente

Los factores de éxito del marketing relacional están vinculados con la atracción, mantenimiento y desarrollo de las relaciones con los clientes a largo plazo (Berry & Parasuraman, 1991; Grönroos, 1994; Shani & Chalasani, 1992). Ello implica también la obtención de la satisfacción del cliente a partir de la creación de vínculos con beneficios para todas las partes (Grönroos, 1994; Alet, 2000).

En cuanto a los factores de éxito del marketing de relaciones desde la perspectiva del cliente, Baptista y León (2013), analizaron los atributos que los usuarios de la banca consideraron más importantes y que al mismo tiempo no valoraron satisfactoriamente; encontrando, entre ellos, las fallas del servicio y los elementos del compromiso que tuviesen baja presencia. Se supo que la velocidad es un factor que ayuda a explicar la satisfacción y lealtad de clientes, pero en el largo tiempo la retención de clientes es explicada por una calidad constante. Todo esto permite proponer estrategias en el contexto del marketing relacional que pueden ser adoptadas por la banca para mejorar la lealtad de sus clientes.

Asimismo, en otro estudio, Agarwal, Rastogi y Mehrotra (2009) encontraron que los factores que afectan la satisfacción del cliente con la banca electrónica en una economía emergente, como la India, se relacionan principalmente con la seguridad y la confianza que les ofrece la banca; además, se supo que la poca velocidad de transacción es el problema más usual que tienen que enfrentar los usuarios durante el uso de la banca electrónica.

Estos factores de éxito se manifiestan a través de los procesos de gestión que operan antes, durante y después de la implementación de estrategias de CRM. Mukerjee y Singh (2009) proponen una aproximación estratégica para la implementación exitosa de los proyectos de CRM, presentada en la Figura 4.

Figura 4. CRM: Aproximación estratégica de Mukherjee y Singh.

Adaptado de “CRM: A strategic approach,” por K. Mukerjee & K. Singh, 2009, *IUP Journal of Management Research*, 88, p.69. Copyright 2009 por la IUP Publications.

La aproximación presentada en la Figura 4 revela que una visión estratégica del CRM es un factor crítico para el éxito del proyecto, y que la consideración de una visión, misión, estrategia, valores claves (*core values*), objetivos y requerimientos técnicos para implementar el CRM es clave para el éxito del proyecto (Brown & Gulyez, 2002; Mukerjee & Singh, 2009).

Tamosiuniene y Jasilioniene (2007) explican la visión de CRM como la creación de una imagen de la empresa centrada en el cliente para asegurarse una posición competitiva en el mercado. Por su parte, Brown y Gulycz (2002) sugieren que la visión de CRM debe ser

decidida antes de embarcarse en el proyecto de su implementación y esto debe hacerse teniendo en cuenta la visión, misión, valores claves de la organización, las normas y estándares contra los cuales será medido. Otro acercamiento a la implementación de CRM se basa en definirla a partir de los atributos que son importantes para el cliente y la empresa (Gordon, 2002).

Antes de embarcarse en una iniciativa de CRM, las empresas primero necesitan desarrollar una orientación para facilitar su implementación. Se trata de una integración adecuada de la estrategia CRM que involucre la tecnología, los procesos y los empleados para garantizar que la orientación correcta se consiga de forma alineada (Mack et al, 2005).

De acuerdo a experiencias exitosas, se sugiere que las declaraciones estratégicas del proyecto de implantación del CRM incluyan los valores básicos de la organización con el fin de comprender mejor que nadie a los clientes y usar nuestras fortalezas para ofrecer un valor inigualable a nuestros clientes (Tesco, 2005). Rogers (2003) señala que los indicadores pertinentes deben ser elegidos entre las fuentes internas y externas y el mismo software de CRM también puede ayudar en el seguimiento de las métricas que han sido elegidas y determinadas. Sin embargo, son pocas las empresas que han creado indicadores para juzgar y evaluar la iniciativa de CRM previamente a su lanzamiento (Botwinik, 2001, citado en Mukerjee & Singh, 2009).

A partir de la investigación de Alsmadi (2011), sobre los elementos que componen una propuesta de CRM, indica que esta debe contemplar ocho elementos para un desarrollo exitoso:

1. Visión Estratégica del CRM.
2. Objetivos específicos del CRM.
3. Estrategia de CRM.

4. Facilidades para implementar el CRM (incluye recursos financieros y materiales, infraestructura e inteligencia de clientes, bases de datos de información personal, información de marketing, información de ventas y utilidades, información de demanda y el tamaño o magnitud de las transacciones).
5. La administración (gestión) de los programas de CRM.
6. Establecimiento de dos vías de comunicación para gestionar los programas de CRM.
7. Indicadores para la medición de la efectividad de los programas de CRM.
8. Enmiendas, modificaciones, ajustes y correcciones aplicables a la estrategia de CRM.

La propuesta de Alsmadi (2011) consiste en una serie de pasos que los gerentes deben recorrer con el fin de establecer un sistema CRM en una organización. Un componente importante es mantener una visión de CRM estratégica que debe guiar una implementación en todo el proceso. Indudablemente, la administración de la relación con el cliente descansa en la integración apropiada de los ocho elementos descritos.

Cuando se habla de satisfacción del cliente con la prestación de un servicio, en realidad se hace referencia a la percepción del cliente sobre la valoración del mismo. En consecuencia, lo que realmente importa es cómo el cliente interpreta la interacción con el prestador (Chase & Dasu, 2001). En un proceso de implementación estratégica de CRM, las instituciones de servicios financieros enriquecen los datos de referencia de los clientes, transforman los datos en información, utilizan la información en inteligencia de negocios y convierten este proceso en estrategias de CRM y, por tanto, en formas de vinculación con sus clientes (es decir finalmente en acciones). Lo que se puede esperar de las prácticas correctas de CRM es el logro de un mejor entendimiento del cliente, lo cual favorece la competitividad

de la empresa a través de la diferenciación en productos y, sobre todo, en los procesos de servicio (Reinares & Ponzoa, 2004).

En el caso particular de la industria bancaria, el marketing de relaciones es una de las últimas áreas exploradas, con el fin de establecer una ventaja competitiva en el sector en el que estas compañías compiten. Kosmatos (2004) ha analizado los componentes de la cadena de valor del CRM en los bancos, en orden a maximizar el valor del cliente como sigue:

1. Análisis: Los ejecutivos de marketing utilizan el CRM analítico para estudiar e interpretar los datos del cliente.
2. Planificación: Los departamentos de marketing planifican las comunicaciones y transacciones con los clientes utilizando varias reglas de negocio pre-establecidas (a partir del análisis).
3. Implementación: A través de las aplicaciones de CRM, las empresas pueden gestionar gran cantidad de datos y operaciones.
4. Retroalimentación (*feedback*): Todas las comunicaciones y las transacciones con los clientes son centralmente registradas y archivadas, junto con el acompañamiento de los datos relevantes, lo que permite a la empresa aprender de la información disponible.

Kentrou (2002), citado en Mylonakis (2009), propone que dentro del contexto de una solución CRM integrada para la banca, si se aplican las siguientes técnicas es posible satisfacer una serie de necesidades y demandas de información de la organización:

- Análisis del cliente y segmentación (segmentación y definición de perfiles).
- Análisis de la rentabilidad del cliente.
- Atracción y adquisición de nuevos clientes.

- Desarrollo de ventas y la posibilidad de maximizar el valor de los clientes existentes (de un banco) a través de la implementación de políticas y actividades de incremento de ventas (*cross-sell* y *up-sell*).
- Retención y reducción de la deserción de clientes.
- Evaluación del riesgo por cliente.
- Detección de fraudes.
- Reducción de los costos de operación a través de la administración centralizada de las operaciones del cliente.
- Mejora de la eficiencia operativa, al disponer de la información necesaria, accesible directamente por los empleados de primera línea, mientras realizan operaciones y transacciones con los clientes.

Para establecer un sistema de CRM las empresas requieren información que describa el perfil de sus clientes con respecto a datos demográficos y personales (género, educación, ocupación, ingresos, lugar de residencia y elementos para contactarlos, entre otros), la magnitud (tamaño y frecuencia) de sus transacciones y los indicadores de comportamiento (necesidades, deseos, motivaciones, nivel de lealtad, los patrones de compra, gustos y preferencias). Basados en el análisis del perfil de sus clientes, las empresas estarían en capacidad de distinguir segmentos de mercado para diferenciar sus propuestas de valor, definiendo la forma en la que los clientes deben ser tratados, es decir, como clientes estratégicos (en cuyo caso se aplicaría un enfoque de marketing relacional con el objetivo de gestionar su retención) o como clientes transaccionales (Alcaide, 2010; Alsmadi, 2011).

Las empresas necesitan desarrollar la inteligencia comercial de forma permanente y estructurada para asegurar la recopilación y mantenimiento de la información que permita comprender las actitudes del cliente y el mercado, así como desarrollar en los empleados las habilidades para comprender y anticiparse a los cambios en el consumidor (Alsmadi, 2011).

En este sentido, surgen algunas preguntas clave al respecto: ¿Qué sabemos actualmente acerca de nuestros clientes?, ¿qué es lo que no sabemos de nuestros clientes? y ¿qué es lo que pensamos que necesitamos saber acerca de nuestros clientes?

Brown y Brown (2000) señalaron la importancia de la integración de los procesos en las empresas, la tecnología y las tres Ws (*web, work flow management* y *data warehousing*). Asimismo, Greenberg (2001) describió los componentes necesarios que incluyen las aplicaciones de recepción o puntos de contacto con el cliente (*front office*) para el cumplimiento satisfactorio de las ventas, el repositorio de data del cliente y las aplicaciones de *back office* para la integración de los procesos y el análisis de los datos.

Según Coltman (2007), el repositorio de datos que soporte la recopilación de datos de clientes, los sistemas de TI, el hardware, las herramientas de software de análisis de la base de datos y las aplicaciones que tienen que ver con la administración, gestión y atención de los puntos de contacto con los clientes son todos los elementos materiales esenciales que se requieren para la adopción del enfoque de CRM.

Un sistema moderno de CRM requiere establecer un sistema de comunicaciones de dos vías, que permita interactuar directamente con los clientes y recibir *feedback* (retroalimentación) de forma inmediata y oportuna (Kotler, 2006). El objetivo es mantener a la empresa en contacto con la realidad y permitir a los empleados disponer de herramientas para responder rápida y adecuadamente a los clientes, utilizando diferentes y múltiples canales y herramientas tecnológicas integradas, tales como: El teléfono, Internet, el correo electrónico, fax, los mensajes de texto, etc.

La idea principal de gestión de la relación personalizada es mejorar el grado de satisfacción del cliente, a través del análisis de la información detallada (de los clientes), para a su vez mejorar la capacidad de competencia empresarial. Se establece que para mejorar la satisfacción del cliente se deben atender siete aspectos (abreviado como las siete pes):

análisis de perfiles (*profiling*), análisis de persistencia (*persistence*), análisis de rentabilidad (*profitability*), análisis de rendimiento (*performance*), análisis de prospección (*prospecting*), análisis del producto (*product*) y análisis de la promoción (*promotion*) (Tarimoradi, Fazel-Zarandi & Türkşen, 2014).

Para Wang, Hu y Yu (2010) no hay gran diferencia entre la aplicación de estrategias, procesos y sistemas de CRM en los bancos de inversión y la banca minorista en general. En ambos casos, y de forma más acelerada a partir del desarrollo de internet y la introducción del concepto de CRM, los clientes han pasado a ser una importante propiedad de las empresas y la retención de los clientes se ha vuelto un objetivo esencial para el éxito corporativo. La comprensión del cliente es el núcleo del CRM. Es la base para maximizar el valor de vida del cliente, que a su vez abarca la segmentación de clientes y acciones para maximizar la conversión de clientes, retención, lealtad y rentabilidad (Al-mudimigh, 2009).

Con el CRM de la banca de inversión se puede establecer normas diferentes de acuerdo a las ganancias y la rentabilidad potencial, considerando la clasificación de los clientes y sus diferentes demandas. Se pueden extender e integrar todos los canales entre los clientes y la empresa, unificando y vinculando diferentes tipos de recursos y medios de contacto (como son la operación telefónica, la operación de Internet y los departamentos de ventas tradicionales, entre otros), para formar un conjunto de sistemas de servicio integrados para el usuario. Así, se apoya en el diseño de productos; la planificación financiera y los recursos humanos, y se facilita la gestión de los empleados y departamentos de marketing centrados en las necesidades del cliente (Kotler, 2006; Al-Mudimigh, 2009).

La integración de los sistemas de CRM permite a la banca de inversión proporcionar a los clientes todo tipo de servicios sobre la base de bajo costo y economías de escala. Estos resultados permiten atraer más clientes, innovando, por ejemplo, el canal de transacciones, el departamento y las actividades de ventas, promoviendo la capacidad y disponibilidad de

consultoría de inversión, integrando las aplicaciones a través de múltiples canales y departamentos (e incluso múltiples empresas) (Alcaide, 2010). Podemos ver, por ejemplo, que bancos de inversión como Merrill Lynch o Charles Schwab aplican con éxito programas de relaciones con los clientes a través del sistema de gestión, centrándose en el análisis de clientes y ofreciéndoles servicios personalizados. Estos bancos estudian a sus clientes y los dividen en diferentes tipos, definiendo sus clientes objetivos y desarrollando plataformas y niveles de servicios para cada uno de estos.

Hay autores que sugieren una relación positiva entre el conocimiento y la gestión de clientes, y el desarrollo de nuevos productos (Griffin & Hauser, 1996; Nonaka, 1994; Song, Xie & Dyer, 2000). El conocimiento de marketing compartido a través de la interacción entre comprador y vendedor y las actividades de interacción y comunicación pueden llevar a una mejor transacción o relación de intercambio entre el vendedor de nuevos productos y el desarrollo de las preferencias del comprador (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Uno de los objetivos principales de un proyecto de CRM es estar en condiciones de medir y gestionar la rentabilidad por clientes clave. Los clientes clave pueden ser definidos como aquellos cuyas necesidades pueden ser satisfechas por las competencias que posee la empresa (Burnett, 2001). Por lo tanto, en un primer nivel, las empresas necesitan conocer la naturaleza de los clientes para decidir a cuáles son capaces de servir adecuadamente. Según Burnett (2001), los clientes se deben elegir no solo sobre la base de sus perfiles demográficos, sino también sobre la base de los perfiles psicográficos, la naturaleza de la satisfacción de la necesidad, la frecuencia de uso, la etapa del ciclo de vida, entre otros importantes aspectos.

El valor de la vida de los clientes (CLV) es una estimación realista del negocio total que se puede esperar de un cliente, si este se mantiene fiel durante toda su vida. En este

sentido, Pfeifer, Haskins y Conroy (2005), señalan que la rentabilidad por cliente tiene más importancia y relevancia que medir el valor de vida del cliente solamente.

Otro tema de importancia es reconocer que, si bien las estrategias del marketing se dirigen hacia la satisfacción del cliente, no existe necesariamente una relación positiva entre la satisfacción y la rentabilidad; por lo que dicha vinculación no debe darse por sentada (Helgesen, 2006).

Se ha señalado que el CRM se puede utilizar como herramienta para la identificación de los grupos de clientes más rentables en función de su comportamiento de compra y filtrar los grupos de clientes no rentables (Newell, 2000). En consecuencia, como los costos de captación de nuevos clientes se incrementan generalmente, las empresas deben usar una estrategia de CRM también para una mejor orientación y *targeting* de las actividades comerciales de marketing tradicional y de captación de clientes nuevos a través de los medios masivos convencionales (Pfeifer et al., 2005).

Una estrategia de CRM puede en consecuencia ser muy útil para identificar segmentos de clientes sobre la base de su comportamiento de compra expuesto. Por ejemplo, la estrategia de CRM de Harrah's utiliza herramientas científicas de decisión para segmentar a los clientes en cuatro categorías: prospecto, no leal, leal y desertor, con un tratamiento diferencial. Sin embargo, los métodos para hacer frente a las diversas categorías de clientes deben decidirse sobre la base de su comportamiento de compra (Harrah's CRM Strategy, 2005).

Definida la segmentación, la respuesta de marketing es la diferenciación, es decir la estructuración de una combinación de producto, características, atributos y servicios para un segmento determinado que se constituyan en argumentos y razones para la elección y transacción con una determinada empresa y no con otras. En consecuencia, el CRM tiene como objetivo la segmentación de los clientes con el propósito de permitir a la compañía la

diferenciación de su oferta e incluso procurar la personalización de productos y servicios para satisfacer los requisitos y las demandas de los diversos grupos de clientes (Alcaide, 2010).

Baptista y León (2013), citando a Alcaide y Soriano (Alcaide & Soriano, 2006) resumen que existen por un lado vínculos entre la empresa y el cliente y por el otro barreras (Tabla 3) que afectan de distinta manera e impacto a los diversos segmentos de clientes, derivando en diferentes niveles de relación. Por ello es necesaria primero la identificación y el conocimiento profundo de cada segmento de clientes para determinar de qué forma y con qué intensidad se ven afectados por los factores y barreras.

Tabla 3. Vínculos y Barreras que Definen la Relación con el Cliente.

Vínculos	Descripción
Estructurales	Existentes cuando los clientes están vinculados muy estrechamente a la organización en términos operativos y estructurales o, incluso, integrados funcionalmente recurriendo a tecnologías que facilitan la interacción.
Basados en la marca	Sustentados en el valor que los clientes obtienen al relacionarse directamente con el producto, tanto por los atributos funcionales como por los atributos emocionales.
Actitudinales	Relacionados con la profesionalidad, las habilidades, la orientación al cliente, los valores, la cultura, la capacidad de respuesta y las actitudes similares por parte de la entidad.
Personales	Producidos cuando los clientes prefieren trabajar con personas específicas y lo hacen al margen de la organización. En este tipo de vínculo es importante transmitir la idea de que detrás de la relación personal existe una organización que facilita la calidad de los servicios.
Informativos	Producidos cuando los clientes se benefician de los informes y el sistema de información (implantados por el proveedor), ya que les ayuda en la gestión operativa o financiera de sus propias actividades.
De valor	Generados cuando los clientes obtienen de la empresa, de forma continua y repetida, el valor que procuran y la entidad les da todas las razones para creer que continuarán recibiendo ese valor.
Cero opción	Existentes cuando los clientes no disponen de otra

	opción que recurrir a una empresa para obtener los servicios requeridos. En estos casos, en realidad no existe fidelización, sino aceptación de los clientes.
Barreras	Descripción
Físicas o mecánicas	Fallos que se producen en los medios, canales o soportes utilizados para conducir la comunicación empresa-cliente.
Semánticas	Interferencias relacionadas con el lenguaje utilizado por quienes establecen la comunicación. Tienen su origen principal en que en la organización no se han preocupado por adecuar el lenguaje o léxico de sus comunicaciones al léxico que utilizan los clientes.
Sociográficas	Interferencias causadas por aspectos como la edad, la clase social, la ocupación, la raza, el sexo y similares que puedan crear obstáculos entre empresa y clientes.
Actitudinales	Intereses, necesidades, valores y otras actitudes de la empresa y los clientes; pueden interferir y distorsionar tanto la forma como se emiten los mensajes como la forma como los reciben e interpretan los clientes.
Psicológicas	Distorsiones que se producen en el proceso de comunicación a causa de la personalidad, prejuicios, antipatías, problemas, entre otros.

Nota. Adaptado de “Estrategias de Lealtad de Clientes en la Banca Universal,” por M.V. Baptista & M.F. León, 2013, *Estudios Gerenciales*, 29, p.192. Copyright 2011 por la Universidad Icesi.

Asimismo, las relaciones con los clientes pueden mejorar mediante el uso de tecnología de la información. Las empresas que utilizan Internet para la comercialización (por ejemplo, Amazon.com) tienen facilidades para personalizar la oferta a sus clientes, basada en las transacciones anteriores que han sido capturadas y analizadas (Mack et al., 2005).

Por otro lado, actualmente la mayoría de las empresas necesitan ofrecer múltiples canales para permitir el acceso más conveniente a los clientes (delivery del producto o servicio). En consecuencia, es necesario no solo ofrecer múltiples canales de atención a los clientes, sino además considerar a estos puntos de contacto como fuentes o proveedores de información, asegurando que todos sean capaces de entregar un valor constante y

homogéneo. El reto para las empresas es, entonces, alinear sus acciones y entregas en relación con los objetivos de personalización esperados por los clientes, utilizando la captura de datos transaccionales a través de los diferentes canales e incorporándolos en una sola base (*database* o base de datos) compartida (Kotler, 2006). Por ejemplo, Tesco (2005) envió una revista a sus millones de clientes cada mes con ofertas promocionales; alterando el contenido de acuerdo al estilo de vida de los clientes de forma individual, lo que dio lugar a más de 150,000 variantes (combinaciones) de la revista que se publica y distribuye masivamente.

Se considera que los clientes multi-canal proporcionan un mayor valor por cliente que los clientes de un solo canal (Stone, Hobbs & Khaleeli, 2002). Por ello, habrá que prestar especial atención y evitar la insatisfacción de los clientes generada por la entrega inconsistente de productos y servicios a través de los diversos canales, con los que un mismo cliente puede interactuar.

En este contexto, el papel de la tecnología de CRM tendrá que ser claramente entendido por la empresa y por todos sus empleados. Una actitud centrada en el cliente necesita ser cultivada entre todos los empleados para asegurar que los clientes obtengan siempre una experiencia similar y homogénea en los distintos departamentos y desde todos los puestos y puntos de contacto. Desde la literatura sobre el tema, se sugiere que se requiere el compromiso y el ejemplo de la alta dirección en estos procesos, para asegurarse que el cambio es aceptado también por la fuerza de trabajo (Grönroos, 1994). De esta forma, otro aspecto muy importante a considerar en la fase de implementación de CRM es el apoyo de todos los empleados que tendrán que utilizar el sistema, por tanto, hay que estar en condiciones de respaldarlos si requieren ayuda y desarrollar en ellos nuevas habilidades y competencias necesarias en dicho proceso.

Para concluir este apartado, en la Tabla 4, se presenta la sistematización de los factores de éxito del CRM en las organizaciones, identificados por diferentes autores.

Tabla 4. Factores de éxito del CRM en las organizaciones.

Autor	Factores de éxito del CRM
Brown y Brown (2000); Greenberg (2001); Kale (2004)	Procesos de servicio y contacto con el cliente. Alineación entre back y front office.
Reinares y Ponzoa (2004); Grönroos (1989); Burnett, (2001); Stone et al. (2002); Bose y Sugumaran (2003); Mylonakis (2009); Al-mudimigh (2009); Griffin y Hauser (1996); Song et al. (2000); Nonaka y Takeuchi (1995); Chase y Dasu (2001).	Perfil del cliente: Nivel socioeconómico, demográfico, psicográfico, gustos, preferencias y estilo de vida. Necesidades, atributos y expectativas. Cantidad de productos que usa (y su satisfacción con los mismos). Expectativas y percepciones de calidad del servicio.
Cristopher et al. (2002); Ryals y Knox (2001); Stone et al. (2002); Campbell (2003); Pan y Lee (2003); Alcaide (2010).	Comunicación multicanal con la entidad. Capacidad de respuesta, absolución de consultas, transparencia, solución de quejas y reclamaciones.
Cristopher et al. (2002); Ryals y Knox (2001); Johnson y Weinstein (2004); Giga (2001); Greenberg (2000); Zablah et al. (2004); Shoemaker (2001); Alet (2000).	Generación de valor de los empleados de primera línea: Buena comunicación y relación con las personas de contacto, empatía, identificación con los clientes. Lista de los factores higiénicos y los motivacionales.
Johnson y Weinstein (2004); Pan y Lee (2003).	Tecnologías de la información. Banca electrónica.
Tesco (2005); Alcaide (2010)	Personalización servicios.
Reinares y Ponzoa (2004)	Capacidad de cumplir promesas.
Reinares y Ponzoa (2004); Grönroos (1989).	Servicio estandarizado y normalizado dentro de una cultura de servicio al cliente.
Autor	Factores de éxito del CRM
Alet (2000); Alcaide (2010).	Programas de puntos y beneficios de los contratos.
Alet (2000)	Valor del aporte de la marca. Identificación de la marca que genera mayor orgullo. ¿Por qué?, ¿qué marca no?
Alet (2000)	Identificación de los factores que generan recomendaciones positivas.

2.2.3 Factores de fracaso del Marketing Relacional

Según Kale (2004), los errores críticos que pueden llevar al fracaso de la implementación del CRM incluyen:

- Visión del CRM como una iniciativa tecnológica.
- Falta de una visión centrada en el cliente como líder y eje del proyecto.
- Apreciación insuficiente de valor de vida del cliente.
- Insuficiente apoyo y compromiso de la alta dirección.
- Subestimar la importancia de gestión del cambio.
- Fallar (u olvidar) la re-ingeniería necesaria de los procesos del negocio.
- Subestimar las dificultades que se encontrarán en la minería de datos y la integración de datos e información.

Los proyectos de CRM fracasan porque no ayudan a servir a los clientes de una mejor manera, debido a la falta de integración de datos o en su defecto porque no garantizan que la información correcta esté disponible para las personas adecuadas. También, la ausencia de alineación estratégica, desconectada o descoordinada entre la estrategia CRM y la tecnología de CRM en la organización, es una causa de fracaso frecuente (Bose & Sugumaran, 2003; Day, 2003).

Para la selección de la tecnología de CRM es importante que los objetivos esperados de su aplicación estén claramente definidos. Marriott (2005), por ejemplo, definió que su objetivo de CRM sería aumentar los ingresos por cliente, en consecuencia se esperaba que la tecnología permita alcanzar este resultado a través de proveer a los clientes un servicio proactivo y personalizado, que permita ofrecer y satisfacer necesidades y demandas personales de los clientes, mejorar la lealtad de marca y el conocimiento de la misma (*brand loyalty* y *brand awareness*), así como potenciar y permitir la venta cruzada.

Se ha podido comprobar que no solo se han aplicado con éxito los modelos de CRM en la banca de inversión, sino que las principales deficiencias se han replicado de la misma forma. Algunos *brokers* creen, por ejemplo, que la aplicación del CRM en la corporación es igual a una implantación de software (Giga, 2001). De hecho, el CRM no es solo un conjunto de sistemas y aplicaciones de software, sino un conjunto de soluciones estratégicas y, por otra parte, una idea de gestión empresarial moderna que se centra en el cliente (no en la empresa o el producto). Otra de las carencias principales es también la falta de capacitación al personal para el uso de la estrategia del CRM. Para Giga (2001), las razones principales que explican los fracasos de la implementación del CRM se relacionan con el excesivo énfasis en las últimas tecnologías de CRM, abandonando la estrategia y la comunicación.

Las razones de la alta tasa de fracaso de las implementaciones de CRM incluyen, pero no se restringen, a una falta de visión estratégica y planificación, la falta de las capacidades necesarias para administrar e integrar las tecnologías del CRM y las aplicaciones en el proceso de venta de las empresas (Day, 2003).

Campbell (2003) señala que la mera implementación de CRM, sin la integración en la empresa de información financiera y no financiera del cliente y sin la factibilidad de compartir e intercambiar esta información entre los distintos departamentos de la empresa, no daría los resultados deseados.

2.3 Clientes emergentes en el sector bancario peruano

A lo largo de las últimas décadas, el Perú ha experimentado un crecimiento acelerado del número de las microempresas y pequeñas empresas conducidas por un nuevo tipo de empresario, denominado empresario emergente.

Arellano (2013), presenta a partir de las investigaciones realizadas en los diversos segmentos de la población del Perú y de Lima en particular, una aproximación al concepto de

emergente, señalando algunas características resaltantes de su conducta, estilo de vida y nivel socioeconómico:

- Migrantes con gran capacidad de trabajo.
- Con tendencia individualista, pues han salido y crecido solos en una sociedad adversa.
- Son optimistas por el progreso experimentado.
- Se les asocia con crecimiento informal y autoempleo a través de la generación de microempresas.
- Se les asocia con los tipos Progresistas y Emprendedores, según la tipificación de Arellano (2010).

Los progresistas son inmigrantes de primera o segunda generación que buscan el progreso y la integración con la ciudad mediante el trabajo fuerte y el estudio. Mientras que los emprendedores, son hombres entre 30 y 50 años, profesionales o empresarios relativamente independientes, con ingresos medios, que se sienten satisfechos de sus logros en la vida (Arellano, 2010).

En este contexto, el empresario emergente desarrolla una serie de estrategias para mantener su negocio en el mercado, utilizando servicios financieros y de desarrollo empresarial, buscando información técnica relativa a su línea de actividad y de los mercados que mejor sirvan a su propósito principal, que es el de crecimiento.

Los clientes emergentes del sector de microfinanzas serían, entonces, aquellos que buscan conseguir el objetivo del crecimiento sostenido de su negocio, mediante el acceso al financiamiento de modo rápido y eficiente.

2.4 Mercado financiero en el Perú que atiende al cliente emergente

Para comprender la evolución del mercado y las características dominantes de la situación actual empezaremos por definir el segmento de la micro y pequeña empresa (Mype y Pyme) y el resto del mercado (Gran Empresa y Corporativos), según la nomenclatura y

glosario de términos de la Superintendencia de Banca y Seguros (2011), fuente principal de donde se han obtenido las series históricas y los datos de evolución de las colocaciones y mercados financieros mencionados para los distintos segmentos.

Créditos MyPES: Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en el sistema financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20 mil soles en los últimos seis meses.

Créditos PyMES: Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20 mil soles pero no mayor a S/. 300 mil soles en los últimos seis meses.

Créditos No PyMES. Agrupa a los créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/. 300 mil soles en los últimos seis meses, incluyendo en esta categoría además los créditos a grandes empresas y los créditos corporativos.

Al revisar la evolución de la serie histórica de los créditos (micro y pequeña empresa y los No PyMES) colocados en el mercado en los últimos 10 años, entre el 2005 y el 2014, se comprueba que el sistema total creció 4.7 veces en los 10 años que comprende dicho periodo. Es decir, el sistema total pasó de colocaciones S/.40.6MM en el 2005 a colocaciones de S/.192.0MM, siendo la locomotora del crecimiento las colocaciones en el segmento de la micro y pequeña empresa, cuyo crecimiento estuvo por encima del promedio de la industria en este mismo periodo.

El crecimiento de las colocaciones en el segmento de la micro y pequeña empresa creció 6.2 veces en el periodo 2005 – 2014, pasando de colocaciones S/.4.8MM a 30.0MM, mientras que las colocaciones del sistema en el segmento No Pyme, la gran empresa y los

corporativos, evolucionaron en ese mismo periodo solo 4.5 veces, pasando de S/.35.8MM el 2005 a S/.162.0MM el 2014 (ver Figura 5).

Si bien el segmento de la micro y pequeña empresa representan aún colocaciones por debajo del sector No Pyme (11.9% el 2005), se puede concluir que su tasa de crecimiento se encuentra muy por encima del crecimiento del segmento tradicional de las colocaciones financieras No PyMES. En este periodo de 10 años, el share de créditos de la micro y pequeña empresa sobre el total de colocaciones ha evolucionado de 11.9% el 2005 a 15.9% el 2014, llegando a un pico el 2013 de 19.2%. Esto refleja que no sólo ha ido creciendo muy favorablemente sobre el promedio de la industria, sino que además el segmento de la micro y pequeña empresa se está haciendo cada vez más relevante.

Figura 5. Evolución de créditos PyMES por tipo de entidad financiera.

Elaboración propia basada en los datos de la Superintendencia de Banca y Seguros del año 2011.

En este mismo periodo de tiempo analizado que comprende los últimos 10 años (2005 – 2014), si damos una mirada solamente a las colocaciones del segmento de la micro y

pequeña empresa, concluimos que este segmento se encuentra en la etapa de madurez del mercado, según el modelo del ciclo de vida del mercado de Levitt (1965). En la Figura 6 se demuestra la evolución de la curva de crecimiento a lo largo del periodo y la pendiente que empieza a formarse, principalmente en los últimos 3 años, paralela al eje horizontal, evidenciando la madurez del mercado que describimos.

Figura 6. Evolución de las colocaciones PyMES por tipo de entidad financiera.

Elaboración propia basada en los datos de la Superintendencia de Banca y Seguros del año 2011.

La etapa de madurez del mercado se caracteriza por una suavización del crecimiento, en donde la curva tiene un punto de inflexión y se vuelve paralela al eje horizontal con una elevada penetración del mercado que ya no crece más (o crece muy lentamente), y en donde la competencia ya no se caracteriza por la conversión de no usuarios en usuarios, sino por una lucha más encarnizada por mantener el *market share* a través de la captura de los clientes de los competidores (Levitt, 1965). En este contexto, los productos se comoditizan (es decir se hacen más homogéneos), y los precios tienden a bajar incluso hasta el nivel de propiciar peligrosas guerras de precios por la captura o retención del mercado. Algunos competidores

en esta etapa deberán salir del mercado producto de su falta de eficiencia competitiva para afrontar los ajustes en precios que el mercado y la situación competitiva demandan.

Si bien, como se demuestra el mercado de colocaciones de la micro y pequeña empresa se encuentra en una etapa de madurez, los cuatro actores fundamentales no han tenido la misma performance ni los mismos resultados. Tenemos así, por un lado a la banca que pasó de tener colocaciones por S/.1.6MM el 2005 a colocaciones de S/.14.6MM el 2014, creciendo 8.9 veces en este periodo. Para las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (en adelante las CMACs) este crecimiento en colocaciones ha evolucionado de S/.2.3MM a S/.12.7MM, creciendo 5.5 veces en este mismo periodo, es decir creciendo ajustadamente al mismo ratio promedio al cual evolucionó el mercado.

Sin embargo, para las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (en adelante las CRACs) y las Edpymes este periodo de 10 años no ha sido nada auspicioso. En ambos casos han decrecido por debajo del sistema de manera peligrosa. Así, las CRACs pasaron de colocaciones de S/.0.4MM (2005) a S/.1.7MM (2014), es decir 3.7 veces en 10 años, y las Edpymes de colocaciones de S/.0.4MM a S/.1.0MM, es decir solo 2.5 veces en este mismo lapso de tiempo. En estos dos casos, si bien las CRACs y Edpymes han crecido sobre su propia cartera, lo han hecho muy por debajo del crecimiento del mercado, perdiendo participación relativa.

Como se mencionó anteriormente, una de las características de los mercados maduros es la comoditización de los productos, es decir un escaso espacio para la diferenciación percibida por parte de los consumidores, en donde el precio se vuelve una de las variables más sensibles y relevantes, dado que no hay más elementos significativamente importantes y relevantes. Es común entonces que cuando los mercados maduran los precios bajan, y por otro lado la penetración del mercado aumente acercándose a su límite máximo. En la Figura 7 se puede verificar como la tasa interés promedio en soles (la tasa de interés es el precio en la

banca) de la banca microempresas ha bajado desde el 54.7% el 2005 hasta 32.5% el 2015, mostrando una reducción de 22% en este periodo. De forma similar la tasa de interés promedio en dólares ha bajado de 21.3% en promedio el 2005 a 18.6% el 2014.

Figura 7. Evolución de la tasa promedio del sistema financiero (microempresas).

Elaboración propia basada en los datos de la Superintendencia de Banca y Seguros del año 2011.

Finalmente, el impacto del crecimiento del mercado que ha crecido 6.2 veces entre el 2005 y 2014, y que ha sido desigual para los actores bancos, cajas municipales de ahorro y crédito (CMACs), cajas rurales de ahorro y crédito (CRACs) y Edpymes, así como, la paralela presión a reducir precios, ha terminado por impactar en la salud financiera de los diferentes actores en esta industria, poniendo en severo riesgo a las CRACs y las Edpymes, y en una situación de encarnizada lucha por mantener su posición en el mercado a las CMACs. En este contexto, el gran ganador ha sido la banca tradicional, que con su mayor espalda financiera, poder de mercado y eficiencia operativa ha logrado capitalizar el crecimiento de este sector que ha madurado, pasando del financiamiento a tasas superiores al 50% promedio

en soles a través de colocaciones de las CMAC, CRAC y Edpymes a un financiamiento bancario a tasas promedio del 32%.

El impacto además se manifiesta en uno de los indicadores financieros más relevante de la solvencia para una empresa, el ratio de rendimiento sobre patrimonio (ROE), en donde se demuestra que el ROE de la banca evoluciona con tendencia positiva de 2.9% el año 2000 a 21,2% el 2013, mientras que para el resto de actores en esta industria, es decir las CMACs, CRACs y las Edpymes ha sufrido contracciones, en algunos casos muy severas, como se aprecia en la Figura 8, en donde el resto de competidores muestran una tendencia negativa o decreciente.

Figura 8. Evolución del ROE promedio de la industria por segmento.

Elaboración propia basada en los datos de la Superintendencia de Banca y Seguros del año 2011.

En este contexto competitivo actual y a la luz del análisis del ciclo de vida del mercado, es previsible una etapa de aumento muy agresivo de la competencia de forma interna entre los ofertantes de esta industria, básicamente, orientada por mantener el market

share en base a precios, los cuales pueden tender a la baja aún más. Asimismo, para asegurar la supervivencia de las empresas se prevé un enfoque en la eficiencia operativa y su impacto en la eficiencia y control de costos, así como, esfuerzos por retener la carteta, dado que el crecimiento del mercado será muy moderado o quizá nulo. Quienes no logren adaptarse a esta nueva situación y demandas competitivas, saldrán del mercado dando paso a reacomodos en la cartera de colocaciones, y quienes están en este riesgo son las CRAC y las Edpymes como ya se mostró al deteriorar peligrosamente sus utilidades.

Finalmente, el análisis del ciclo de vida del mercado tiene implicancias y permite una contextualización apropiada para la investigación doctoral que se realizó, con los siguientes elementos importantes a considerar:

- El mercado de colocaciones de la micro y pequeña empresa se encuentra en la etapa de madurez, es decir el crecimiento el mercado será nulo o muy pequeño en el futuro. El costo de aumentar la penetración de mercado de manera significativa, es decir convertir no usuarios en usuarios, es muy caro para el esfuerzo y los resultados que previsiblemente podrían obtenerse.
- La banca debería consolidar su participación y posición, y obtener la mayor penetración y share en este mercado de la micro y pequeña empresa, dada su capacidad de conseguir economías de escala, menores costos de fondeo y eficiencia operativa y de procesos, lo que impacta en menores costos de operación y tasas de interés más bajas para los clientes emergentes de la micro y pequeña empresa.
- Las empresas que no logren ajustar sus costos y aseguren eficiencia operativa no quedarán en condiciones de competir en este mercado, nos referimos puntualmente a CMACs, CRACs y Edpymes, siendo las dos últimas las que están en mayor riesgo.

- En este contexto de madurez de mercado, la defensa de la cartera de clientes se convierte en un factor crítico, dado que la penetración y crecimiento del mercado se hace muy lentamente, altamente costosa e ineficiente.
- Una alternativa, para algunos actores del mercado, sobre todo para las CRACs y Edpymes, será buscar nuevos nichos o segmentos no atendidos; es decir, migrar de la banca de micro y pequeña empresa hacia banca más pequeña, si es que no logran ajustar sus estructuras operativas para asegurar la eficiencia operativa y los niveles rentabilidad y superávit financiero para mantenerse en esta industria y segmento.

2.5 Marco conceptual para el análisis

A partir de la revisión de la literatura, se han identificado las siguientes líneas de investigación básicas que se consideran e incluyen dentro de la construcción de las herramientas de investigación que se aplicaron en el mercado local, para los clientes emergentes que utilizan los servicios bancarios en la ciudad de Lima (ver Tabla 5).

Los factores clave a indagar son:

- La polibancarización y los factores que la incentivan y explican, así como los beneficios percibidos por el cliente tanto al trabajar con un solo banco como al ser cliente de varias entidades de forma paralela o secuencial.
- La lealtad es un constructo multidimensional, por lo tanto se deben identificar los factores que generan confianza, y de forma más específica el efecto de:
 1. La seguridad y como se evidencia o materializa en atributos percibidos por el cliente.
 2. La satisfacción del cliente con el banco o entidades de financiamiento que utiliza de forma regular, y la relación entre satisfacción y lealtad.
 3. La funcionalidad, es decir la capacidad del producto de satisfacer sus necesidades.

4. La marca y el impacto de los factores sociales como el prestigio y reputación.
5. El tiempo, tanto a nivel de la aprobación de los requisitos previos para el acceso a un crédito, como para el desembolso y los pagos posteriores. Este factor podría también relacionarse con la accesibilidad.
6. Identificación de los elementos que aportan valor y su impacto a través de los nuevos medios de comunicación y la multicanalidad.
7. La seguridad (confiabilidad) y privacidad de la información.
8. La capacidad de innovar en productos y servicios de acuerdo a las necesidades muy puntuales del segmento de clientes a investigar.
9. La relación entre el éxito financiero y la lealtad del cliente con la entidad proveedora de fondos y financiamiento.
10. La relación entre servicio al cliente y lealtad.

Tabla 5. Factores de éxito del CRM en el sector bancario.

Autor	Factores de éxito del CRM en la banca
Anderson et al. (1994); Baptista y León (2013); Dalton (2003); Iacobucci et al. (1995); Merino (2008); Michael (2007); Sasieta (2005).	Beneficios del cliente al trabajar con un solo banco o con varios bancos: Motivaciones, condiciones de lealtad, estrategias de prevención para la fuga.
Anderson et al. (1994); Baptista y León (2013); Dalton (2003); Iacobucci et al. (1995); Merino (2008); Michael (2007); Ostrom y Grayson (1995); Sasieta (2005).	Relación que hay entre la lealtad y: el éxito financiero, la calidad del servicio y la satisfacción con el servicio.
Aldás et al. (2011)	Factores que generan confianza y seguridad
Aldás et al. (2011); Mylonakis (2009).	Capacidad del producto de satisfacer las necesidades del cliente.
Mylonakis (2009).	Vocación de servicio y el compromiso de los empleados.
Aldás et al. (2011)	Percepción de la marca: prestigio e identificación.
Aldás et al. (2011); Baptista y León (2013).	Valoración del tiempo: presentación y postulación a una transacción, transaccionar y desplazarse (accesibilidad).
Aldás et al. (2011); Baptista y León (2013).	Valoración de la multicanalidad.

Aldás et al. (2011)	Manejo de la privacidad.
Aldás et al. (2011)	Innovación en productos, procesos y servicios de acuerdo a sus necesidades.

Autor	Factores de éxito del CRM en la banca
Baptista y León (2013)	Siete elementos que generan vínculo: (1) Estructurales; (2) Basados en la marca; (3) Actitudinales; (4) Personales; (5) Informativos; (6) De valor, y (7) Cero opción. Cinco elementos que constituyen barreras para la relación: (1) Físicas o mecánicas; (2) Semánticas; (3) Sociográficas; (4) Actitudinales, y (5) Psicológicas.
Aldás et al. (2011); Mylonakis (2009)	Banca on line: nivel de aceptación, disposición de medios; motivo de uso; para qué no se usa, si genera o no satisfacción, si permite el ahorro del tiempo, si es confiable. Perfil del usuario de la banca on-line: Edad, nativo digital / no digitales.
Jones y Sasser (1995)	Características de los clientes emergentes.

Luego de haber señalado los alcances más relevantes sobre el marketing relacional y sus implicancias en la generación de la lealtad de los clientes emergentes, se plantean las siguientes hipótesis que buscan dar respuesta a la pregunta de investigación previamente planteada:

Hipótesis 1:

Los clientes emergentes que utilizan productos del sector bancario de Lima son sensibles a múltiples factores relacionales y no solo consideran el precio más bajo dentro de sus criterios para la elección de una entidad bancaria.

Hipótesis 2:

Los factores que se relacionan con la mayor pérdida de los clientes del segmento emergente en la banca son los relacionados con la oferta y el nivel de servicios recibido y no con los precios de los mismos.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se presentan las estrategias metodológicas adoptadas para el abordaje de la investigación. Se presentan primero las técnicas, procedimientos y resultados del método cualitativo y, luego, se exponen las técnicas y procedimientos del método cuantitativo cuyos resultados se presentan en el capítulo posterior.

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, ya que se realiza sobre la recolección de datos concretos y específicos, con una intención utilitaria, para la solución de problemas prácticos del entorno real (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En este caso para determinar los factores de éxito del marketing relacional en clientes emergentes del sector bancario.

Asimismo, tomando como referencia a Hernández et al. (2010) corresponde a una investigación de tipo no experimental, puesto que no hay manipulación de las variables que se estudian. Así también, es de nivel descriptivo correlacional. Es descriptivo porque su propósito es identificar, describir y analizar los factores de éxito del Marketing Relacional desde la perspectiva de los clientes emergentes del sector bancario, y es correlacional puesto que también se busca estudiar las relaciones de interdependencia entre estos factores de éxito.

El presente estudio parte de un enfoque mixto; es decir, se utiliza tanto el método cualitativo como el método cuantitativo (Hernández et al., 2010) para el análisis de los datos y la consecución de los objetivos.

Los métodos cualitativos se utilizaron inicialmente, a través de entrevistas en profundidad, para explorar y comprender cuáles eran los factores de éxito del marketing relacional en clientes emergentes, desde la perspectiva de los ejecutivos y funcionarios de las empresas bancarias que atienden al segmento objetivo de esta investigación. Posteriormente,

se realizaron focus grupales con submuestras de la población a investigar. Los esfuerzos, se centraron en la exploración, descripción y contrastación de los factores más importantes para el éxito del marketing relacional identificados desde la literatura actualizada, la perspectiva de los altos funcionarios y la perspectiva de los clientes emergentes, con el propósito de derivar de esta información un cuestionario para realizar el recojo de los datos en grupos más numerosos y así proceder con las técnicas cuantitativas de análisis.

Por otra parte, los métodos cuantitativos, usados posteriormente, sirvieron para potenciar la información a partir de la cuantificación de los datos recolectados en grupos numerosos de clientes emergentes del sector bancario.

3.2 Diseño de investigación

La investigación fue no experimental, transversal. Fue no experimental porque no se manipularon las variables para obtener un resultado, tomando los hechos tal como se presentaban en la realidad (Hernández et al., 2010); y es transversal porque los datos se recolectaron en un momento determinado (del 10 al 12 de diciembre de 2014).

Asimismo, el diseño que se utilizó es el descriptivo correlacional. Según lo señalado por Hernández et al. (2010), este tipo de estudios tienen como propósito recolectar información y describir características de un conjunto de unidades de estudio, en este caso de los factores de éxito del CRM identificados por los clientes emergentes del sector bancario; asimismo, es un estudio correlacional ya que se busca establecer relaciones de interdependencia entre los factores de éxito que se identifiquen.

M: Unidades muestrales o unidades poblacionales de estudio.

Xi: Variable(s) de estudio.

O1: Resultados de la medición de la(s) variable(s)

3.3 Proceso de investigación cualitativa

La metodología cualitativa parte de un proceso inductivo de análisis, en el que se exploran las dimensiones relevantes halladas en la literatura sobre los factores de éxito del marketing relacional, para poder plantear las principales categorías de exploración posterior a través de entrevistas a profundidad y focus grupales (Martínez, 2002, p.186).

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron dentro de la metodología cualitativa fueron la entrevista en profundidad de tipo semiestructurada y la técnica de focus grupal.

3.3.1 Entrevista en profundidad

El objetivo de la aplicación de esta técnica fue explorar y comprender cuáles eran los factores de éxito del marketing relacional en clientes emergentes, desde la perspectiva de los ejecutivos y funcionarios de las empresas bancarias que atienden al segmento objetivo de esta investigación. Los datos recolectados serán contrastados e integrados con los datos obtenidos a través de los focus grupales.

1. Proceso de muestreo

En cuanto a las entrevistas en profundidad, se consideraron como participantes a los ejecutivos y funcionarios de las empresas microfinancieras que atienden al segmento emergente en la ciudad de Lima. Los criterios de inclusión fueron:

- Ser un funcionario de las áreas de marketing y/o inteligencia de negocios en empresas de microfinanzas.
- Pertenecer a una empresa bancaria o financiera, enfocada o que atienda al sector de microfinanzas y ocupe una posición referente y relevante en la industria, basada en el volumen de colocaciones y en la cartera de clientes.

En esta primera fase de recolección de información, como grupo muestral se incluyó a cinco participantes, quienes cumplen con los criterios mencionados. Las características más importantes de la muestra se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Características de los Participantes de las Entrevistas en Profundidad

Participante	Microfinanciera	Cargo que ocupa	Años en el sector	Sexo
1. Miguel Salomón	CMAC Arequipa	Gerente de Marketing	20	M
2. Angello Midolo	Financiera Compartamos	Jefe de Marketing	10	M
3. Raul Sanchez	Crediscotia	Gerente de Inteligencia de Negocios	15	M
4. Washington Saile Astete Reyes	Edyficar	Analista de Inteligencia de Negocios – Líder de Fidelización	5	M
5. Fernando Balbuena	MiBanco	Gerente de Marketing	22	M

Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, por juicio. Según Hernández et al. (2010), el tipo de muestreo no probabilístico cuenta con elementos seleccionados con una probabilidad no conocida, por lo tanto es imposible determinar la representatividad.

2. Instrumento de recolección de datos

Para la realización de las entrevistas a profundidad, se elaboró una guía de preguntas en base a los objetivos planteados en el estudio, sobre las cuales se podía introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Patton, 2001; Hernández et al., 2010).

Las preguntas se construyeron en base a las categorías y conceptos hallados, en la revisión de la literatura, como factores vinculados con la lealtad de los clientes en el sector de la banca, atendiendo a la estructura interna o dimensiones de las variables de estudio, con el

fin de captar información de un número considerable de unidades de estudio (ver Apéndice A).

3. Procedimiento

Se realizó el contacto telefónico con las personas que iban a ser entrevistadas, con el propósito de explicarles el objetivo de la entrevista y solicitar una fecha para su desarrollo. Se señaló la importancia de la investigación, con fines académicos, y se solicitó su consentimiento informado, por medio del envío de la entrevista por escrito y la información descrita con los datos generales recopilados, para su aceptación y validación (ver Apéndice B). En el documento enviado también se explicaban los fines y propósitos del presente estudio y se garantizaba la confidencialidad de la información recibida. Luego de recibir la conformidad de los contactados, se dio inicio a las entrevistas. El acceso a la realización de las entrevistas fue voluntario.

Las entrevistas en profundidad se desarrollaron en las oficinas de los entrevistados y tuvieron una duración aproximada de dos horas cada una. Las fechas de su desarrollo se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. Características de las Entrevistas en Profundidad

Ejecutivo entrevistado	Entidad	Lugar y fecha
Angello Midolo	Financiera Compartamos	Arequipa, 15 de noviembre 2012.
Miguel Salomón	CMAC Arequipa	Arequipa, 16 de noviembre 2012.
Fernando Balbuena	Mibanco	Lima, 26 de noviembre de 2012
Washington Saile Astete Reyes	Edyficar	Lima, 30 de noviembre de 2012
Raul Sanchez	Crediscotia	Lima, 12 de diciembre de 2012

4. Procesamiento y análisis de datos

Finalizadas las entrevistas, se procedió a la transcripción de la información y posteriormente a su organización, recopilando las conclusiones en un único documento que sirvió de insumo para la posterior guía de indagación en los focus groups.

Después de concluir las entrevistas a profundidad, se seleccionaron las unidades de análisis (citas textuales), se analizaron los puntos de convergencia entre lo expresado y se constituyeron categorías descriptivas correspondientes a los factores de éxito del CRM, que fueron contrastados con las encontradas en los antecedentes y que sirvieron para la elaboración de la guía de focus grupal. Las conclusiones y factores de éxito derivados (ver Apéndice C) fueron enviados a los entrevistados para su validación, luego de ello se procedió con el análisis. De esta forma, el análisis de las entrevistas se realizó en forma manual siguiendo los procesos de categorización, estructuración, contrastación y validación de lo encontrado (Martínez, 2004).

5. Resultados

Los factores de éxito identificado del marketing relacional en los clientes emergentes del sector bancario de Lima, identificados desde la perspectiva de los funcionarios de la banca fueron los siguientes:

- Acceso a créditos paralelos con facilidad.
- Rápido desembolso de un crédito.
- La relación, cercanía y confianza generada con el asesor.
- Generar una historia crediticia en el sistema.
- Tener mayor capacidad de endeudamiento.
- Mejores condiciones y cuotas más bajas en los préstamos.
- Acceso al crédito con pocos requisitos y flexibilidad.
- Orden sobre las cuentas y fechas de pago.

- Mayor información y control sobre los créditos.
- No poner en riesgo los bienes personales.
- El nivel socioeconómico.
- El tipo de negocio.
- La venta cruzada de productos contribuye a retener clientes.
- La marca de la entidad.
- La capacitación, promociones y regalos se convierten en elementos comunes a todas las entidades financieras, pero no asegurar la retención de clientes.
- Proveer un servicio de calidad, estándar y homogéneo a todos los clientes se vuelve un factor clave.

Asimismo, otros hallazgos importantes encontrados por medio de la entrevista a profundidad se describen a continuación:

- El producto financiero más requerido y principal es el capital de trabajo, seguido en menor escala de los préstamos personales y, posteriormente, de los hipotecarios.
- El propósito principal de los créditos es proveer capital de trabajo (que puede llegar hasta el 90% de la cartera), es decir, recursos financieros para los empresarios independientes de las pequeñas y microempresas, formales e informales, urbanos — principalmente de la periferia de Lima— y rurales, para apoyar la gestión del negocio en marcha (no prestan dinero para *startups*).
- Desde una perspectiva socioeconómica, el cliente principal se define como los independientes del segmento C (con préstamos entre los S/.20,000.00 y hasta los S/.90,000.00 nuevos soles) y D. En algunos casos estas empresas, por su origen social, se dirigen a la base de la pirámide con préstamos desde los S/.300.00 nuevos soles. En ninguno de los casos, las empresas se dirigen al segmento de extrema pobreza o nivel socio económico E.

- Con la intención de aumentar los beneficios y la conveniencia con sus productos, y el propósito de retener a los mejores clientes, las microfinancieras innovan y mejoran el producto con un sistema de crédito revolvente, premiando la puntualidad de sus clientes.
- Se debe resaltar que la banca electrónica empieza a penetrar el segmento. Si bien en el momento en el que se realizaban las entrevistas, este tema no se consideraba como un factor determinante y crítico de diferenciación y éxito de la oferta de servicios bancarios para el segmento, ya se iniciaba el desarrollo de servicios como las tarjetas de débito, el acceso a la banca electrónica y banca móvil (a través de dispositivos móviles como los teléfonos celulares) y el uso de ATM (o cajeros automáticos).
- Los criterios de segmentación más utilizados por la banca que atiende al segmento emergente, van desde los perfiles que define la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), principalmente asociados al destino del préstamos y el monto, hasta criterios más complejos que involucran características socioeconómicas más completas, tales como: la velocidad en obtener los préstamos, los requisitos solicitados para los mismos (ambos factores están relacionados), el precio (en referencia a la tasa de interés, el precio para los bancos), el nivel de endeudamiento del cliente, el volumen del crédito y su localización (urbano o rural).
- En otros bancos, como en CrediScotia, se tiende a segmentar el mercado por criterios más complejos como el cálculo del *life time value* (LFT) o valor de vida del cliente, calculado a partir de los siguientes criterios: cantidad de productos con el banco, frecuencia de compra y antigüedad con la entidad. Recientemente, se incorporan también criterios como el *share of wallet* o los clientes compartidos, es decir, clientes que consumen de forma paralela productos de dos o más entidades bancarias de forma simultánea.

- En estos bancos, la segmentación de los clientes, según manifiestan sus ejecutivos, recae principalmente en el área de marketing o negocios, con participación o colaboración del área de inteligencia. Asimismo, la segmentación es un proceso permanente, que se va revisando con diferente periodicidad conforme evoluciona el mercado y la industria.
- Los créditos promedio del sistema principalmente los constituyen, como ya se señaló, el capital de trabajo, con plazos que oscilan con mayor frecuencia entre los 6 y 12 meses. Durante este tiempo, y mientras el cliente mantiene sus obligaciones con la entidad, el cliente es considerado un cliente activo. Las definiciones para clientes inactivos o ex clientes varían de entidad en entidad, pero se puede afirmar que se debe a factores como: el tiempo de no uso de los productos del banco (al superar sin renovar productos con el banco entre 1 mes y 4 meses, dependiendo de la entidad), o al caer en mora o sobreendeudamiento.
- Hay un consenso, entre los ejecutivos de la banca entrevistados, en identificar —a priori— como un segmento menos sensible de rotación, a los clientes nuevos y los más pequeños, es decir, a aquellos que por primera vez obtienen un crédito o producto bancario. En este contexto, comentan, que el factor emocional juega un rol importante. Sin embargo, con el transcurso del tiempo y el aprendizaje del cliente este se vuelve más sensible a las ofertas y beneficios de los productos de la competencia siendo más propenso a rotar y cambiar de entidad. En esta evolución de los clientes, los factores típicos atribuibles a la conveniencia del producto, como: la disponibilidad, tasa y la velocidad del crédito, o los requisitos, empiezan a jugar un rol más importante que la confianza.
- Coinciden, además, en identificar, y pareciera ser una característica de la evolución y madurez del ciclo de vida del mercado y la penetración de la banca en el segmento, el

incremento del índice de clientes compartidos entre una o más entidades. Los clientes ya no son fieles, son simplemente agradecidos. Aprecian y nos agradecen, por ejemplo, por la capacitación recibida, pero obtienen y renuevan sus créditos en el banco más accesible y oportuno —manifiesta Fernando Balbuena, gerente de marketing de MiBanco.

- Coinciden, también, todos los ejecutivos en mencionar que el factor vinculante más importante del servicio es el asesor de créditos, seguido por los factores asociados al producto como la flexibilidad (documentos, requisitos, trámites), la rapidez (desembolso, cercanía de la agencia bancaria) y el precio, que se convierte en un factor dado que acomoda la oferta (un *must* que todos deben tener).
- Los factores comunes, según los ejecutivos de la banca, que distinguen a los clientes de menor rotación o mayor fidelidad con sus instituciones, son los asociados a los más pequeños y a los que recién se inician con la banca; es decir, quienes son captados y solicitan por primera vez un crédito, siendo estos clientes menos sensibles al precio (tasa de interés). Por el contrario, los clientes más grandes, por el nivel del volumen de sus negocios y transacciones, son los clientes más sensibles a tributos del producto como la tasa de interés (precio) y la rapidez y condiciones generales de la colocación.
- Según Raúl Sánchez de CrediScotia, un mayor *scoring* bancario, asociado a una calificación de menor tasa de riesgo crediticio del cliente, convierten al cliente en un cliente con mayor riesgo de rotación al tener mejores posibilidades de pago. Este tipo de clientes, incluso, cancela antes del periodo sus obligaciones siendo adversos a obtener créditos de largo plazo.
- Otro factor relevante dentro de los factores críticos de decisión del cliente, es el número de entidades que ofertan sus servicios. El mercado ha madurado de forma notable en los últimos años, lo cual no sólo se evidencia con el crecimiento y

proliferación de cajas y edpymes, sino que la banca tradicional, ante la saturación y madurez de su segmento tradicional, ha volcado su estrategia de desarrollo de productos y captación de clientes al segmento microfinanciero. Esta mayor oferta disponible genera una mayor presión a la baja de precios y flexibilidad de condiciones generales, haciendo a los clientes más sensibles a factores relativos al producto, en un contexto de competencia entre los asesores financieros por la caza de clientes.

- Dentro de los factores más importantes que ayudan a aumentar la permanencia de los clientes con una entidad bancaria se encuentra la venta cruzada de productos. Por otro lado, los clientes que adquieren capital de trabajo para la compra de productos para campañas estacionales son los que tienen mayor rotación comparados con los clientes de los productos del activo fijo (sean estos de maquinaria y equipos o infraestructura).
- El factor que contribuye a la baja rotación es, sin duda, la buena atención de los clientes, y este factor se relaciona positivamente y fundamentalmente con el asesor o analista de créditos y el conocimiento que éste tenga del cliente. Factores, como: acompañar al cliente desde sus inicios, conocer a su familia, cobran especial relevancia, sobre todo cuando el cliente aún se mantiene en un volumen de transacciones relativamente pequeño para la banca tradicional.
- La personalidad de la entidad y de la marca es también otro factor que debe considerarse. Según, Angello Midolo, de CREAM (Créditos Arequipa, hoy Compartamos), los criterios y los atributos asociados a la personalidad de marca que reflejan el perfil del microempresario también juegan un rol relevante en la elección y permanencia del cliente con la empresa.
- Para anclar a los clientes por plazos mayores es fundamental vincularlos con productos de mediano y más largo plazo e incidencia personal, por ejemplo, con el crédito de vivienda o créditos personales.

- El perfil de cliente fiel (es decir con baja rotación) es identificado por el asesor de negocios en visitas relacionales que efectúa. Además la banca interactúa con ellos a través de los medios tradicionales como las cartas, mensajes de correo electrónico y, últimamente, mensajes al teléfono móvil, cuando las bases de datos están actualizadas. Una vez más, el asesor es la clave en este proceso de vinculación entre el cliente y la empresa bancaria.
- Los bancos desarrollan diferentes acciones de mantenimiento de la relación con sus clientes, a quienes primero los segmentan y agrupan por diversos criterios como la antigüedad y el monto transaccionado. Estas acciones van desde el envío de regalos, cartas y comunicaciones telefónicas (incluso a través del call center), renovaciones automáticas, ampliaciones de línea y créditos revolventes, hasta las visitas relacionales y llamadas de cumpleaños y fechas especiales para el negocio, invitaciones a eventos de capacitación, y festivales o fiestas en fechas públicas especiales e importantes. En Mibanco, se trabaja mucho la campaña de referidos, según Fernando Balbuena, les ha permitido llegar a clientes que de otra forma hubiera sido muy difícil ubicar y contactar.
- Los resultados que los bancos han obtenido a partir de las diversas acciones relacionales emprendidas para retener y gestionar la relación y vínculos con sus clientes han servido en líneas generales para retener a la cartera, pero no para aumentar las transacciones o la penetración de servicios, según la propia manifestación de los ejecutivos consultados. Lo que sí se ha demostrado es que la ausencia de un trabajo relacional ha derivado en la pérdida de la cartera, pero las acciones de la misma no han determinado un incremento general de las transacciones.

- Las empresas bancarias desarrollan actividades relacionales a través del aumento de beneficios a sus clientes actuales, los cuales van desde los regalos y comunicaciones, hasta los beneficios en mejores tasa y productos.
- A nivel de servicios diferenciados para los clientes actuales como parte de una estrategia relacional, según los ejecutivos de las diversas entidades bancarias consultados, no existe mayor diferenciación o diversificación. Por el contrario, fundamentalmente el enfoque ha sido ofrecer un servicio estándar y homogéneo a todos los clientes; sin embargo, se están trabajando proyectos en esta línea en varias de las entidades y el factor común es la flexibilidad y el aumento del poder discrecional del asesor para ofrecer condiciones distintas y mejores y el reenganche en diversos productos de mejor performance.
- Otro factor que se está desarrollando, en Mibanco específicamente, es la asignación de carteras de clientes más reducida a los asesores de mayor rango y experiencia, para que puedan dedicar un mayor tiempo de atención y dedicación a los clientes determinados como más valiosos para el banco.
- Consultados los ejecutivos de la banca microempresa por la segmentación por valor del cliente, manifiestan que es perfectamente razonable la existencia de una distribución de clientes valiosos según el criterio de Pareto (o una clasificación ABC); sin embargo, esto no ha sido, al momento de la recolección de información en estas entrevistas, un tema muy desarrollado e incorporado en la práctica de la gestión. El enfoque, más allá de determinar el 20% de clientes que representan el 80% de los ingresos, ha sido concentrarse por canales diferenciados y, dentro de cada canal, sí se hace una segmentación por el valor o aporte de cada cliente.
- La medición del valor del cliente para la empresa bancaria no difiere mucho por cada entidad, y se concentra fundamentalmente en criterios como el número de

colocaciones que mantiene con el banco, la antigüedad, los montos que transacciona, la tasa promedio y, finalmente, la rentabilidad que arroja. Pareciera que hay un consenso en acercarse a medir la rentabilidad del cliente y el margen de contribución que arroja, como el criterio cuantitativo más utilizado. No se han incorporado criterios cualitativos, como por ejemplo, el nivel de satisfacción, la tasa de recomendación, el ser cliente único y no compartido, entre otros.

- Los clientes que más rotan en los bancos son quienes tienen créditos de corto plazo, básicamente productos de capital de trabajo y por montos pequeños. Muchos de estos clientes, los que comparten este perfil, son también compartidos por varias entidades bancarias simultáneamente. Estos clientes se capturan en campañas comerciales, y son los que llaman *taseros* o *golondrinos*.
- El perfil de clientes con la más alta rotación se presenta por los riesgos inherentes a la experiencia del cliente y su falta de habilidades para gerenciar con éxito su propio negocio, incluyendo la experiencia previa con el sistema financiero y su conocimiento para endeudarse (apalancarse) apropiadamente.
- Cuando se aborda el tema de la fidelidad de los clientes uno se encuentra — desde la perspectiva e información de los gerentes de las empresas consultadas— con una diversidad de criterios, que van desde el mero enfoque en la transacción y beneficio hasta criterios más complejos como la recomendación. A nivel conceptual y operativo, la fidelidad de clientes se vincula más con la recompra y el beneficio para la empresa, que es además lo más fácil de medir; sin embargo, se reconoce que la fidelidad trasciende esta medida. En algunas entidades incluso el término que se utiliza no es fidelidad sino simplemente retención, y se cuantifica por años con la entidad financiera.

- Los bancos aún no han abordado el proyecto de fidelización de clientes como eje fundamental en la propuesta de valor y diferencial, y acá hay un potencial para construir ofertas de servicio distintas. Las áreas principales que se encargan de este tema son las gerencias funcionales como marketing, inteligencia de negocios o la gerencia de negocios, es decir, todas las áreas operativas, lo que denota la oportunidad que existe para escalar un proyecto de magnitud e impacto distinto llevándolo a un nivel estratégico de la entidad bancaria.
- Las acciones de fidelización que han desarrollado los bancos terminan por convertirse en mayor grado en actividades tácticas y operativas de corto plazo, como campañas con regalos estacionales (campaña escolar, Navidad, las Fiestas Patrias, el día de la madre, etcétera), y premios por los cierres de transacciones (como los desembolsos), campañas de correos (físicos y electrónicos) , mensajes de texto, llamadas telefónicas a través de call centers, campañas de gestión de la espera (en la agencia bancaria, mejorando la comodidad del cliente) y la rapidez de los procesos. Esto sin duda abre la oportunidad para el desarrollo de estrategias relacionales y la consecuente lista de actividades por desarrollar dentro de un contexto concatenados de actividades cruzadas para determinados perfiles de clientes, incluyendo no sólo los elementos tangibles sino también al elemento cultural y humano como eje integrado de la campaña.
- El objetivo fundamental de las actividades de retención (acciones de retención no la estrategia de fidelidad) ha sido enfocarse en la conveniencia y aumento de beneficios al cliente con el propósito fundamental de aumentar su conveniencia y retenerlo. Algunas de las campañas, por ejemplo, se tratan de consolidación de deuda, las cuales por su propia definición tienen más de conveniencia y adquisición de clientes que de fidelización.

- Los resultados principales obtenidos de las campañas de retención han resultado en la conservación de clientes a costa de incrementar los gastos operativos ya sea por el aumento de beneficios entregados o por la reducción de tasas (precios). El objetivo fundamental de los bancos ha sido proteger su cartera y retener a sus clientes.
- No se haya evidencia de una estrategia y su consecuente cascada en un plan de acciones de fidelización; estas acciones recaen en gran medida en los esfuerzos aislados, individuales e independientes de las personas a cargo de sus diversas áreas. Menos, si pesamos en un alineamiento de la cultura interna (de servicios, retención y fidelidad del personal), diseño de procesos de servicio y del *Customer Experience* con la cultura y oferta externa de servicios provista a los clientes (satisfacción, retención y fidelidad de clientes). Estas acciones, una vez más, quedan en manos del Asesor de Negocios como el proveedor principal de valor en esta cadena de servicios.
- Factores como la tasa competitiva se vuelven ahora simplemente un condicionante dado por el mercado, y cobran relevancia como valores principales más importantes aspectos como la confianza referida al cumplimiento de la palabra, los contratos y las promesas hechas al cliente. Ello conlleva de forma intrínseca el ser y mantener una relación transparente, clara, simple y honesta, *sin letra pequeña* con el cliente, además por supuesto de cumplir los acuerdos y compromisos.
- Todos los bancos están migrando hacia una gestión de procesos más eficiente de la cartera, buscando mantener la rentabilidad conforme el mercado evoluciona y madura, y la presión por las tasas se hace más fuerte producto no sólo de la penetración del mercado sino además por la incursión de la banca tradicional y nuevos actores en el segmento de emergentes. Por otro lado, el desarrollo tecnológico, las herramientas de minería de datos y los programas especializados en análisis pueden proveer esta información dura sobre segmentación, rentabilidad, consumo, cobranza, morosidad,

cruce de información con otras entidades, etcétera, y a partir de ella tomar decisiones tácticas con miras a rentabilizar las acciones de corto plazo. Sin embargo, aún hay un espacio grande para el desarrollo de estrategias de fidelización de clientes, más allá de los esfuerzos independientes y aislados por retener clientes y rentabilizar campañas.

3.3.2 Focus grupales

El objetivo de la aplicación de esta técnica fue explorar y comprender los factores de éxito del marketing relacional identificados por los clientes emergentes de entidades bancarias, con el fin de contrastar e integrar los resultados que se encuentren con los obtenidos a través de las entrevistas en profundidad, y así contar con evidencia teórica y empírica de base que permita elaborar el cuestionario utilizado posteriormente para la recolección de datos en muestras de mayor tamaño.

1. Proceso de muestreo

En cuanto al focus group, se consideraron como participantes a clientes emergentes de las entidades financieras en la ciudad de Lima. Los criterios de inclusión fueron:

- Clientes que utilizan créditos microfinancieros de la ciudad de Lima, agrupados en dos perfiles de acuerdo a la categorización de Jones y Sasser (1995):
 1. Clientes actuales con 5 años (o más) de relación permanente con la misma IMF (siglas que corresponden a Institución microfinanciera), consumiendo productos del activo (prestamos). Entre la culminación de un producto y la renovación de otro (recencia) no debe haber transcurrido más de 6 meses de diferencia.
 2. Clientes que solo han consumido un producto del activo de la IMF hace 5 años o más (y en la actualidad no tienen productos vigentes con la IMF).
- En cuanto al género, se conformaron los grupos con el 50% de participantes varones y 50% de participantes mujeres.

- En cuanto al nivel socioeconómico, el 50% de los participantes debía proceder del nivel C y el otro 50% del nivel D. Se consideró como participantes del NSE C a aquellos clientes con negocio propio, pequeño comercio minorista o mayorista; mientras que los participantes del NSE D eran clientes que contaban con un puesto en el mercado.

En esta primera fase de recolección de información, como grupo muestral se incluyó a cuatro focus grupales, dos de ellos para clientes que trabajan con tres o más entidades bancarias y los otros dos para clientes denominados que trabajan con una o dos entidades bancarias como máximo. Todos los participantes cumplían con los criterios antes mencionados. De esta forma, los grupos focales quedaron distribuidos de la siguiente manera:

- Primer grupo focal: Clientes de nivel socioeconómico C que trabajan con una o dos entidades bancarias.
- Segundo grupo focal: Clientes de nivel socioeconómico D que trabajan con una o dos entidades bancarias.
- Tercer grupo focal: Clientes de nivel socioeconómico C que trabajan con tres o más entidades bancarias.
- Cuarto grupo focal: Clientes de nivel socioeconómico D que trabajan con tres o más entidades bancarias.

Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, por juicio, a partir de una base de datos de clientes que cumplen con el perfil descrito y fue proporcionada por las empresas Crediscotia, Edyficar, Caja Piura (CMAC Piura) y Credisol. A continuación se muestra un extracto de cuatro datos completos, solo a manera de ejemplo, para conocer la estructura de la base de datos proporcionada por las empresas citadas (Tabla 8). Por razones de confidencialidad, se asumió el compromiso escrito de no divulgar por ningún medio la base

de datos que se recibiría de estas empresas, la cual sería consolidada y utilizada sólo para el propósito de esta investigación y de forma privada.

Tabla 8. Ejemplo del Registro de Participantes.*

	Ejemplo Clientes (con crédito vigente)		Ejemplo Ex Clientes (sin crédito vigente)	
	Fiel (1 ó 2 empresas)	Oportunista (3 o más empresas)	Fiel (1 ó 2 empresas)	Oportunista (3 o más empresas)
Empresa	Caja Piura	Caja Piura	Caja Piura	Caja Piura
Tipo Cliente	Cliente	Cliente	Ex Cliente	Ex Cliente
Periodo	20092014	20092014	20092014	20092014
CodUsuario			3310299	5764491
CodSBS	98539859	65778960	26231434	44391546
TipoDoc	DNI	DNI	DNI	DNI
DI	29414156	40638023	09681868	09693005
NombreCompleto	RODRIGUEZ CHAVEZ ALEJANDRO FERNANDO	JUANDE CAPCHA JESSICA GLORIA	PUMA QUISPE MARIO	CAS TILLO RAMIREZ MICHAEL FRANCO
NomUbigeo	LIMA-LIMA-VILLA EL SALVADOR	LIMA-LIMA-SANTA ANITA	LIMA-LIMA-VILLA EL SALVADOR	LIMA-LIMA-VILLA EL SALVADOR
DireccionDirFamPri	MZ C LT 2 EDILBERTO RAMOS VILLA EL SALVADOR	CALLE MEXICO 495 P.J. NOCHETO - SANTA ANITA	CA LOS ARTESANOS MZ O LT 12 PARC II PQUE IND - VES	LT 4 MZ L GRUPO 7 SECTOR 2 VILLA EL SALVADOR
TelefonoDirFamPri	001986713727	001004435085	001004931797	001002953420
Empresa			BANCO WIESE SUDAMERIS SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA	BANCO WIESE SUDAMERIS SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA
TipoCredito	MICROEMPRESA	MICROEMPRESA	MICROEMPRESA	MICROEMPRESA
Deuda Empresa	10937.61	11028.25	13953.81	13933.61
CalifEmpresa			0	0
NroEmpresas	2	6	1	6
CalifRCC	0	0	0	0
TotalDeuda	10937.61	11028.25	13953.81	17342.42
contador	1	1	1	1
Deuda Cmac	1378.17	2000		
CalifCmac	0	0		
DiasAtraso	0	0		
Porc (%) Cmac	12.6002	18.1352		
DeudaOtros	9559.44	9028.25		
CodSect	CETA	PEROVA		

*Por razones de confidencialidad, la información personal de los participantes ha sido modificada.

La base de datos de clientes y ex clientes estuvo conformada por un total de 3,165 registros, correspondiendo 1,884 a clientes vigentes y 1,281 a ex clientes. Debemos resaltar que se considera ex cliente a un registro (dato) que ya no transacciona con la entidad, y que sin embargo si se mantiene como cliente de otras entidades en el sistema financiero. La Tabla 9 resume las características del origen de la muestra que se recibió de las entidades financieras para este estudio.

Tabla 9. Números Totales de la Base de Clientes y Ex clientes por Entidad Bancaria

Entidades financieras	Clientes	Ex clientes	Total
Caja Piura	1428	780	2208
Crediscotia	170	201	371
Edyficar	200	100	300
Credisol	86	200	286
Total	1884	1281	3165

A partir de la información recibida en las bases de datos, se conformaron cuatro focus groups, dos para cada perfil. Los grupos finalmente quedaron conformados tal como se aprecia en la Tabla 10.

*Tabla 10. Listas de los Asistentes a los Focus Grupales**

ORDEN	APELLIDOS	NOMBRES	DISTRITO	TELEFONOS
Primer Grupo Focal Sede La Molina - Av. La Fontana 750				
1	GALINDO OSCCO	MARTIN	LA VICTORIA	323-7202
2	MENDOZA DE HIP	JUANA	LINCE	560-6630
3	PRADA CANO	CARMEN FRIDA	ATE	351-1598
4	FERNANDEZ ARROYO	JULIO GUILLERMO	LA VICTORIA	473-0867
5	ALANYA HUANACUNI	MARIA ANGELICA	LIMA SUR	250-8061
6	ARIAS ZEGARRA DE MATIAS	LUZ ELENA	LIMA SUR	287-9825
7	CANO LOPEZ	ELIZABETH NANCY	LIMA SUR	281-5488
8	CUZCANO CAMA	ANGELA FULGENCIA	LIMA SUR	9537-07417
9	LLAMPARA TITO	ABELARDO ABRAHAM	LIMA SUR	987-905836
10	DELGADO DELGADO	VILMA	LA VICTORIA	424-6671
11	SANCHEZ PEREZ	ROBERTH	LA VICTORIA	424-6671
12	FERNANDEZ TACURI	JULIO	LA VICTORIA	473-0867
13	TACURI ROJAS	DORIS	LA VICTORIA	473-0867
14	CENTURION CUZCANO	SARA	LIMA SUR	
Segundo Grupo Focal Sede Lima Norte - Centro Comercial Mega Plaza				
1	AYALA PEÑA	MIGUEL ANGEL	SAN MARTIN DE PORRES	484-5711
2	BOLIVAR ALMIRON	RENZO	SAN MARTIN DE PORRES	100534-7240
3	BOLIVAR SURCO	GASPAR BALTAZAR	SAN MARTIN DE PORRES	100534-7240
4	COVEÑAS RENTERIA	MILAGRITOS	SAN MARTIN DE PORRES	1993546198
5	CRUZ ANICAMA	ISABEL VILMA	SAN MARTIN DE PORRES	1991015745
ORDEN	APELLIDOS	NOMBRES	DISTRITO	TELEFONOS
6	CUEVA SOLIS	GERSON	SAN MARTIN DE PORRES	1985512329
7	PORTILLA LINARES	MARY FIDOLINA	SAN MARTIN DE PORRES	250-3641
8	ROBLES ROJAS	RAUL	SAN MARTIN DE PORRES	367-1175

9	VASQUEZ MENDOZA	MANSUETO	SAN MARTIN DE PORRES	1998377617
10	VILLANUEVA FLORES	JUAN MOISES	RIMAC	621-1105
11	YUPANQUI CARLOS	GENOVEVA	SAN MARTIN DE PORRES	1007924330
12	CUCHO OCHOA	BERNABE	SAN MARTIN DE PORRES	1005345939
13	FARFAN ORDINOLA	CARMEN ROSA	SAN MARTIN DE PORRES	521-3367
14	MIRANDA MUÑOZ	ROSA	LA VICTORIA	226-1031
15	DAVILA BRAVO	RAFAELA	SAN MARTIN DE PORRES	330-2192
16	OCHOA MENDOZA	ROSEMARY		1998377617

Tercer Grupo Focal
Sede Lima Norte - Centro Comercial Mega Plaza

1	AGUAYO ARIZA	WILDER ROBINSON	PUENTE PIEDRA	1992039026
2	ARAKAKI CHINCHAY	GEOVANA	SAN MARTIN DE PORRES	567-5401
3	BARRIENTOS SALA	ANGELINO	SAN MARTIN DE PORRES	568-4777
4	COCHACHIN SANCHEZ	JUDITH CHABUCA	SAN MARTIN DE PORRES	1005218744
5	CONDORI MARCA	BERNARDINO	LIMA	1986300366
6	CONTRERAS ALATA	WILLY	SAN MARTIN DE PORRES	1005400752
7	FERNANDEZ RIVERA	JUAN JOSE	PUENTE PIEDRA	550-3637
8	FERNANDEZ RIVERA	MARUJA	PUENTE PIEDRA	1096642642
9	GUIPOC CUEVA	CESAR AUGUSTO	PUENTE PIEDRA	550-3637
10	HUAYHUA CRUZ	ESTELA	PUENTE PIEDRA	1992131887
11	MOY PACORA	ALEJANDRO JOSE	LIMA	339-4761
12	PAREDES GONZALES	JULIA MARILU	PUENTE PIEDRA	1005501525
13	RAMON AMAYA	NORMA LUCINDA	SAN MARTIN DE PORRES	1005673993
14	RODRIGUEZ CHAVEZ	NELSON ADRIAN	SAN MARTIN DE PORRES	1005340904
15	SALAS REYES	MALCO CAYO	LOS OLIVOS	523-6861
16	VALDEON RAMON	SANDRA	SAN MARTIN DE PORRES	100567-3993
17	ZAPATA RAMOS	HECTOR RICARDO	LIMA	100432-2215
18	ZEGARRA CORDOVA	JOSE ALBERTO	SAN MARTIN DE PORRES	1997016688
19	ZELADA DEZA	JUAN	SAN MARTIN DE PORRES	100567-0453
20	SALVADOR RUIZ	DOLLY		

Cuarto Grupo Focal
Sede La Molina - Av. La Fontana 750

1	VIGO SANCHEZ	EFREN ORLANDO	JESUS MARIA	9810-17404 /
2	GARNICA AVENDAÑO	GREGORIA	SANTIAGO DE SURCO	276-1710
3	ROEL FLORES	LIDIA	LA MOLINA	349-9145
4	ZUMAETA AREVALO	ETELVINA	SAN JUAN DE LURIGAN	992173772
5	RETAMOZO CONTRERAS	RUTH GREGORIA	BREÑA	330-4152
6	NINA GARNICA	MARIA CRISTINA	SANTIAGO DE SURCO	276-1710
7	SARA	RENZO DENNIS	SANTIAGO DE SURCO	276-1710
8	RIOS CARRASCO	DANGELO	SAN JUAN DE LURIGAN	992173772
9	FERNANDEZ RETAMOZO	DANIEL ANGELO	BREÑA	330-4152
10	HERAZO CABEZAS	ROBERTO		100362-0098
11	LOAYZA VILLAVIC	TEOFILA	SANTA ANITA	1993001677
ORDEN	APELLIDOS	NOMBRES	DISTRITO	TELEFONOS
12	LOPEZ INCHICSANA	DAMIANA	SANTA ANITA	1995978817
13	BUELLOT	ANDRES	SANTA ANITA	1995978817
14	CHINCHON PAUCAR	ANA MARIA	SAN JUAN DE MIRAFLO	1002851518

15	ARROYO ARNEADO	MARCO ANTONIO	LA VICTORIA	325-6499
16	CISNIEGAS	MARIANA	LA VICTORIA	325-6499
17	HUAYTAN	ROSINA	VILLA EL SALVADOR	280-8968
18	GUZMAN HUAYTAN	ALEXANDER	VILLA EL SALVADOR	280-8968

*Por razones de confidencialidad, la información personal de los participantes ha sido modificada.

2. Instrumento de recolección de datos

Se elaboró una guía de focus grupal con la finalidad de garantizar que la técnica se desarrollase de manera participativa. Las preguntas que se encontraban en la guía del focus se construyeron en base a las categorías y conceptos hallados, en la revisión de la literatura y validados en la entrevista a profundidad desarrollada previamente con los ejecutivos de la banca microempresas, considerando las principales conclusiones y líneas por investigar halladas a partir de las mismas (ver Apéndice D).

La guía de focus grupal explora cuatro aspectos relevantes de información: (a) información acerca de su negocio, evolución y necesidades de financiamientos; (b) sobre la fuente de financiamiento; (c) sobre la institución microfinanciera; y (d) sobre el nivel de satisfacción y motivación como cliente de una microfinanciera. En total, son 32 tópicos de preguntas abiertas acerca de los temas mencionados.

Las preguntas elaboradas para la construcción de la guía de focus grupal fueron validadas, a través del juicio de expertos, quienes fueron contactados y consultados por medio del correo electrónico para conocer sus opiniones y sugerencias al respecto, las cuales fueron incorporadas en la guía de focus grupal.

3. Procedimiento

Se realizó el contacto a través invitaciones telefónicas por medio de un call center y solicitando la asistencia de manera voluntaria, sin especificar el tema puntual a tratar para evitar sesgar a la muestra por el conocimiento previo del propósito de la investigación. La invitación se realizó a nombre de la Universidad San Ignacio de Loyola. Para asegurar la

asistencia de los invitados se cubrieron los gastos de la movilidad de los mismos y se realizaron llamadas de reconfirmación el mismo día de realización los focus grupales.

Ya en las instalaciones en las que se realizaría el focus grupal, se les señaló la importancia de la investigación, con fines académicos, y se solicitó completar una ficha de datos demográficos y económicos para identificar y validar su perfil e información del nivel socioeconómico. En el mismo documento se explicaban los fines y propósitos del presente estudio y se garantizaba la confidencialidad de la información recibida, luego de ello se dio inicio a la entrevista.

Las entrevistas se dieron según el cronograma descrito y en las locaciones prefijadas, contando en todos los casos con el ambiente propicio para el desarrollo de las mismas. La distribución de los participantes fue circular, con el fin de que el moderador pueda conversar con ellos de forma clara y directa, y todas las sesiones fueron completamente registradas en medios audiovisuales, los cuales constituyen parte del archivo y sustento de la investigación realizada.

Considerando el lugar de residencia de la muestra se establecieron dos sedes para el desarrollo de los focus grupales, una en Lima Norte y la otra en La Molina, ambas utilizando las instalaciones de la Universidad San Ignacio de Loyola en ambientes especialmente acondicionados para este propósito.

Los focus groups fueron dirigidos y ejecutados por un profesional altamente especializado en la gestión y conducción de los mismos, contratado puntualmente para el desarrollo de esta actividad. En esta actividad el moderador planteó tareas o conductas prefijadas. Se elaboraron materiales gráficos, auditivos y visuales para guiar su participación. Se consideró importante analizar las reacciones de los participantes a través de filmaciones y un cuestionario de preguntas abiertas de cierre (Báez & Pérez de Tudela, 2009).

Se grabó el desarrollo de los focus grupales además se registró manualmente la información durante el desarrollo de los mismos, los que se utilizaron posteriormente para la transcripción, el análisis, la clasificación de la información y la obtención de las conclusiones sobre las variables investigadas en cada grupo y perfil.

El investigador y autor del presente estudio también asistió a las sesiones de focus grupales, para poder recabar de primera mano las primeras impresiones del segmento investigado, y hacer énfasis en recopilar o profundizar en los conceptos relevantes que fueron apareciendo durante el proceso de investigación en los momentos oportunos.

4. Procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los datos, se procedió con la revisión de los videos filmados y del registro de la información recolectada. De acuerdo a los factores de éxito del CRM identificados en la revisión de la literatura y en las entrevistas en profundidad, se extrajeron los datos relevantes relacionados con los objetivos del estudio, se hizo una descripción de los contenidos que aparecieron con más frecuencia y se identificaron los factores de éxito del CRM que mejor representaban el discurso de los participantes. Las categorías y subcategorías halladas fueron utilizadas en la realización del cuestionario aplicado en la fase de análisis cuantitativo del presente estudio (Martínez, 2004).

5. Resultados

Las categorías encontradas y subcategorías luego utilizadas en el cuestionario, como factores asociados al proceso de evaluación de la preferencia hacia una determinada entidad financiera y a la posterior lealtad de los clientes emergentes de las microfinancieras, se vinculan con los siguientes factores (nombrados en el orden de prelación por las menciones que recibieron de los distintos grupos):

1. Menor tasa de interés y cuota baja.
2. Mayor velocidad del desembolso.

3. Requisitos flexibles solicitados para acceder al crédito.
4. Buena relación con el asesor.
5. Prestigio de la marca de la empresa.
6. Transparencia en la información.
7. Flexibilidad en la relación con la entidad.
8. Comprensión del cliente.
9. Adecuados horarios de atención.
10. Fácil accesibilidad.

Debemos destacar que el orden en el que aparecen los factores para los dos grupos investigados, quienes trabajan solo con una o máximo dos entidades financieras y quienes trabajan con tres o más entidades financieras, es distinto, reflejándose las diferencias en el orden de prelación de los mismos (ver Tabla 11).

Tabla 11. Variables Asociadas a la Preferencia de Empresas Microfinancieras según el Número de Entidades con las que Trabajan los Clientes

Clientes que trabajan con tres o más			Clientes que trabajan con una o dos		
Factores	Cuenta	Promedio	Factores	Cuenta	Promedio
Tasa / Cuota	7	1.67	Tasa / Cuota	7	2.14
Requisitos	7	2.44	Transparencia de información	5	1.57
Velocidad de desembolso	7	1.67	Velocidad de desembolso	4	1.57
Relación con asesor	4	0.56	Relación con asesor	3	0.57
Flexibilidad	3	1.11	La marca	3	1.14
Comprensión del cliente	3	1.11	Accesibilidad	2	0.57
Horarios	2	0.56	Flexibilidad	1	0.57
La marca	2	0.67	Requisitos	1	0.57
Accesibilidad	1	0.22	Horarios	1	0.57
Transparencia de información	0	0.00	Comprensión del cliente	1	0.57

Otros importantes hallazgos encontrados por medio de la técnica de focus grupal se describen a continuación:

- La totalidad de entrevistados cuentan con negocio propio cuya antigüedad es, en promedio, es de 8 a 10 años. Son independientes mayoritariamente a título personal, es decir son únicos propietarios de pequeñas y micro empresas. Son los principales decisores en temas de financiamiento para sus negocios.
- Los principales rubros de los negocios de los propietarios entrevistados son: ferretería, puestos en mercados de frutas y verduras (mayorista y minorista), crianza y comercialización de animales (cuyes) para consumo, construcción, bodegas (abarrotes), bazar, servicios de tecnología y servicio de transporte, donde trabajan como colaboradores con un rango promedio de dos a tres trabajadores más, en su mayoría, familiares.
- Los principales problemas de tipo económico que han tenido que afrontar en sus negocios recaen mayoritariamente en el requerimiento de recursos de corto plazo y están relacionados, en todos los casos, al financiamiento del capital de trabajo (para compra y reposición de mercadería e inventarios, dinero en efectivo para gastos corrientes, pequeñas inversiones de oportunidad y corto plazo) y, en el menor de los casos, para activo fijo (ampliación de local, compra de maquinaria.
- Un segundo nivel de necesidades de financiamiento –muy alejado del requerimiento de capital de trabajo que ocupa la razón principal– lo constituyen los créditos para la adquisición de una propiedad vía el crédito hipotecario y para el día a día en los gastos de la familia, por lo que optaron por el crédito de consumo.
- Se observa que todos los asistentes ya cuentan con relativa experiencia, es decir, con una curva de aprendizaje desarrollada en temas de financiamiento, por lo que se estima que el mercado en general está en la fase de madurez.

- Entre las principales fuentes para financiarse y en primer grado recurren a fuentes formales como la banca tradicional, las financieras, las cooperativas, las cajas de crédito y las edpymes; en un segundo grado, de forma más esporádica y por razones de corto plazo, recurren a la junta, el préstamo familiar y el agiotista o prestamista.
- Las ventajas de ser cliente de una entidad formal (banco, financiera, cajas municipales o rurales o edpymes) son las siguientes:
 1. Tiempo de préstamo a largo plazo (un año o más).
 2. Montos de préstamos mayores, en especial, cuando se requiere para activo fijo.
 3. Cobertura y accesibilidad para pagos de cuotas por el número de agencias y agentes.
 4. Imagen de empresa formalizada frente a los demás clientes.
 5. Tasas de interés (cuotas) más bajas que agiotista (prestamista).
 6. Si se cumple con el pago de manera oportuna, la posibilidad de ampliación de crédito es mayor y la construcción de una reputación en el sistema.
 7. Posibilidad de poder obtener préstamos paralelos.
- Las desventajas de ser cliente de una entidad formal (banco, financiera, cajas municipales o rurales o edpymes) tiene las siguientes desventajas:
 1. Altos requisitos (demanda una mínima formalización y antigüedad de empresa) para la obtención del crédito o financiamiento y documentos de respaldo.
 2. Trámites burocráticos a veces engorrosos y complicados, comparados con fuentes informales.
 3. Velocidad lenta de desembolso del crédito, comparada con fuentes informales.
 4. Garantía sobre bienes familiares y temor a perder los mismos ante atraso en cuotas; o necesidad de recurrir a un aval.
 5. Falta de flexibilidad en los trámites y pagos en general.

6. Nula tolerancia ante posibilidad de atraso con la consecuente mora y penalidades, además de las consecuencias de la reputación en el sistema.
- Como fuente alternativas a los bancos, financieras, cajas municipales y rurales, y edpymes, surge fundamentalmente la familia, con las siguientes ventajas:
 1. Interés cero.
 2. Flexibilidad de pago.
 3. Conocimiento de la persona como cliente.
 4. Velocidad del desembolso casi inmediato.
 - Asimismo, las desventajas de recurrir a préstamos familiares son las siguientes:
 1. Montos pequeños no mayores a S/. 500.00 soles.
 2. Créditos a muy corto plazo no mayores de una semana.
 3. No puede ser recurrente puesto que se deteriora la relación en el tiempo.
 - Aparecen también el prestamista (agiotista) y el pandero o junta que se reconocen más como modalidades de ahorro colectivo que como fuentes de financiamiento. En este contexto el prestamista tiene una imagen y connotación negativa a pesar de ser considerado, de todas maneras, como una alternativa de financiamiento muy rápida y flexible, al no requerir avales ni garantías, pero con la desventaja de tener que cubrir una muy alta tasa de interés.
 - El prestamista es considerado como una fuente de financiamiento de emergencia, de muy corto plazo y bajo monto.
 - La tecnología no juega un rol relevante hasta este momento en este segmento como medio para transaccionar, a pesar de disponer de dispositivos móviles (y fijos) con la capacidad para hacerlo. Con respecto al uso de la tecnología, por ejemplo, se percibe mucho temor al *phishing* y al fraude por internet. Ninguno de los asistentes afirma hacer operación alguna relacionada con transacciones bancarias vía web, con mayor

incidencia entre los usuarios mayores de 50 años y los microcomerciantes. La presencia física y contacto personal en la misma agencia se evidencia como prioridad y necesidad. La mayoría de los participantes cuenta con teléfono móvil de tipo *smartphone* y acceso a internet a través de dispositivos móviles o fijos, pero les genera mucha más desconfianza el desarrollo de potenciales transacciones por este medio.

- Se han confirmado dos grupos con características homogéneas dentro de cada uno de ellos; unos que son más propensos a trabajar con una o dos entidades financieras, y otro que manifiesta abiertamente la conveniencia de trabajar con tres o más.
- Se observa en su gran mayoría que tanto los llamados clientes fieles como los llamados oportunistas son clientes de más de una institución. Para el caso de los fieles, son clientes de máximo dos instituciones; mientras que los oportunistas, son clientes de por lo menos unas tres a cuatro instituciones de manera secuencial y en varias ocasiones, incluso, de forma paralela.
- La ventaja que brinda el poder ser cliente de varias instituciones a la vez es la posibilidad de contar con mayor capacidad de endeudamiento pues si la línea de crédito de una institución financiera está al límite, se puede acceder a otra línea de endeudamiento en otra institución como plan de contingencia. Sin embargo, la desventaja de ser cliente de más de una institución es el desorden en las cuentas para los pagos y la falta de control de ese nivel de endeudamiento.
- Los aspectos que consideran y valoran cuando escogen una entidad para resolver sus problemas de financiamiento son variados y van desde la tasa (es decir la cuota), el asesor (nivel de servicio y cercanía), la velocidad de entrega del préstamo, los requisitos, la transparencia de la información recibida, lo que denota confianza en la

institución y la flexibilidad; siendo los más importantes los dos aspectos primeros, además de recurrentes en todas las dinámicas.

- Para los clientes que trabajan con tres o más entidades financieras la tasa (traducida comúnmente en la cuota) es clave como factor principal de decisión de solución financiera seguido de la velocidad del préstamo. Los llamados clientes oportunistas son principalmente transaccionales. En la medida que la institución le ofrezca una menor tasa (haciendo referencia a una menor cuota), toman el crédito o tipo de financiamiento buscado, sin interesarles mucho otros aspectos como el nivel de atención por el asesor, la cobertura, horarios, etc.
- Los clientes que trabajan con una o dos entidades financieras, por el contrario, si bien valoran también la cuota, son más sensibles a acceder a quedarse con no más de dos instituciones a la vez, principalmente por el nivel de conocimiento que se tiene de ellos como clientes por la cercanía del asesor y por aspectos valorativos y de agradecimiento a la institución, pues ésta (la institución) confió en ellos cuando precisaban de una ayuda financiera en algún momento, por lo que se afirma que los fieles se denotan como personas emocionales.
- Los clientes que trabajan con tres o más entidades, por su parte, se denotan como comerciantes más grandes que han ido evolucionando en su negocio y que como éste ha ido creciendo, comienzan a ser más atractivos e interesantes como cliente potencial a explotar por las demás entidades financieras de la banca tradicional; por tanto, tienen la posibilidad de elegir entre varias alternativas y poder negociar las tasas en la medida que ha desarrollado una curva de aprendizaje en temas de financiamiento lo que condiciona sus decisiones en este aspecto.
- El nivel de personalización del servicio se da mediante la cercanía con el asesor y su capacidad de resolver los problemas que se presentan en el negocio en relación al

financiamiento, es por ello, que cuando se les hace referencia acerca de su nivel de satisfacción como clientes de la entidad, hacen referencia frecuentemente a los asesores.

- El cliente que trabaja con una o dos entidades financieras no es fiel a una sola entidad únicamente, es cliente de más de una entidad (comúnmente hasta dos entidades). Sin embargo, en una de las dos entidades es donde concentra la mayor parte de sus transacciones y con la que es más relacional. Se observa además que, mientras más pequeño es el cliente (micro comerciante), es más fiel a una sola institución.
- Por el contrario, mientras más grande es el cliente y su negocio, resulta ser más transaccional, siendo cliente de varias instituciones a la vez (un aproximado de cuatro hasta seis entidades), teniendo como factor principal la conveniencia de una menor tasa por el crédito a solicitar.

3.4 Proceso de investigación cuantitativa

El objetivo del proceso de investigación cuantitativa fue identificar, a través de la realización de encuestas, los factores de éxito del CRM desde la perspectiva de clientes emergentes del sector bancario de Lima.

3.4.1 Proceso de muestreo

1. Definición de la población.

La población del estudio la conforman los clientes emergentes del sector bancario de las microfinancieras de Lima. Los criterios de inclusión fueron:

- Ser cliente actual del sistema financiero con un crédito vigente que pertenece al segmento de micro o pequeña empresa.
- Ser propietario de su negocio.
- Residir en la ciudad de Lima.

2. Tamaño de la muestra.

La muestra objetivo estuvo constituida por 292 participantes que fueron encuestados, seleccionados por criterio de conveniencia, determinando que el 50% debía pertenecer al grupo de clientes que trabajan sólo con una y máximo dos entidades financieras en el momento de realizar encuesta y el 50% restante debía estar conformado por quienes al momento de la encuesta trabajaban con tres o más entidades financieras y, para ambos casos, cumplían además con los criterios de inclusión. No se determinó necesario fijar cuotas por género ni por edad. El número total de cuestionarios válidos fue 292.

3. Selección de los elementos de la muestra.

Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia. El tipo de muestreo no probabilístico cuenta con elementos seleccionados con una probabilidad no conocida. En el muestreo por conveniencia, el investigador selecciona la muestra tomando en cuenta un listado de criterios de inclusión y exclusión determinados por él mismo (Hernández et al., 2010). Se consideró este muestreo puesto que a través del sistema de banca no se puede tener acceso al marco muestral de clientes emergentes que son atendidos por entidades microfinancieras de Lima y, por tanto, tampoco se puede estimar una proporción o distribución de esta población respecto a su sensibilidad hacia los factores investigados. Por esta razón, el muestreo se basa en el método no probabilístico propuesto.

Para que la muestra mantenga las características básicas de la población que se investiga, se consideraron los siguientes criterios en su distribución por áreas geográficas dentro de la ciudad de Lima:

- La muestra del estudio debía estar asignada al mismo criterio de número de clientes por tipo de entidad financiera, es decir: banca, financieras, cajas municipales y rurales y edpymes.

- Esta muestra se distribuyó en 20 puntos equitativos en las áreas de Lima Norte, Lima Centro, Lima Sur y Lima Este para la aplicación de los cuestionarios y recolección de data primaria.

De esta forma, la asignación geográfica de los encuestadores se realizó tal como se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12. Distribución Geográfica de los Encuestadores

Encuestador	Empresa	Dirección	Distrito	Lima Norte	Lima Sur	Lima Centro	Lima este	Banco y Financiera	CMAC	CRAC	Edpyme
ARIZA, CANDY	CRAC Prymera	Av. Túpac Amaru 1210, Primer piso. P.J La Libertad – Frente a Comisaría de Comas	Comas	1						1	
CAMPOS PAUCARCAJA, HAMIS FRANCY	CrediScotia	Av. Revolucion Cuadra 18	Villa El Salvador		1			1			
COLLAZOS HUARANGOY, GILBERTO ARTEMIO	Edyficar	Dirección: Av. Alfredo Mendiola 3641 - 3647	Los Olivos	1				1			
CONTRERAS TINOCO, KEVIN CELSO	Mibanco	Jr. Prolongación Antonio Bazo 750	La Victoria			1		1			
CONTRERAS TINOCO, KEVIN CELSO	Caja Piura	Av. Los Héroes N. 1006-1008-1010	San Juan de Miraflores		1				1		
CULLANCO CANCHAYA, DEISY CARLA	Mibanco	Av. Los Héroes N° 516 - 518	San Juan de Miraflores		1			1			
CULLANCO CANCHAYA, DEISY CARLA	Caja Arequipa	Av. Los Ruiseñores 248	Santa Anita				1		1		
HURTADO, KELLY	CRAC Señor de Luren	Dirección: Av. Argentina 847-855 - Las Malvinas.	Lima			1				1	
LAGOS LAPA, RAINER	Caja Piura	Jr. Hipolito Unanue N. 1335-1339	La Victoria			1			1		
LAGOS LAPA, RAINER	Caja Trujillo	Jr. Huánuco 1654.	La Victoria			1			1		
NUÑEZ RODENAS, ROSALIE ROXANA	Caja Arequipa	Av. Revolución Mz. A Lt. 14, sector 3, grupo 13	Villa El Salvador		1				1		
NUÑEZ RODENAS, ROSALIE ROXANA	Caja Sullana	Av. 28 de Julio Nro. 1165.	La Victoria			1			1		
PEREZ QUISPE, JOEL RODOLFO	CrediScotia	Av. Naranjal N° 1439	Los Olivos	1				1			
PEREZ QUISPE, JOEL RODOLFO	Caja Arequipa	Av. Alfredo Mendiola 3663 - 3665	Los Olivos	1					1		
REYES ASTO, KEVIN LUIS	Caja Sullana	Av. Antúnez de Mayolo Nro. 1362 – 1364. Urbanización Los Pinares Lt. 23 Mz L.	Los Olivos	1					1		
TOLEDO GUERREROS, LENIN	Mibanco	Av. Alfredo Mendiola N° 3491 (frente a Mega Plaza)	Los Olivos	1				1			
TORRES GRANDA, MARIA CLAUDIA	Caja Cusco	Av. Proceres de la Independencia 1953	San Juan de Lurigancho				1		1		
TORRES GRANDA, MARIA CLAUDIA	EDPYME Raíz	Av. San Juan N° 875 - 877 - Urb. San Juan.	San Juan de Miraflores		1						1
YANQUI MOLLONI, KARLA ROSARIO	Caja Piura	Av. Túpac Amaru 6424-6428 Urbanización La Pascana	Comas	1					1		
YANQUI MOLLONI, KARLA ROSARIO	EDPYME Solidaridad	Av. Los Héroes N° 720 - 726	San Juan de Miraflores		1						1
				7	6	5	2	6	10	2	2
				35%	30%	25%	10%	30%	50%	10%	10%
				20				20			

3.4.2 Instrumento de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos de los participantes. El cuestionario completo se muestra en el Apéndice F.

El cuestionario fue elaborado tomando en cuenta las categorías y subcategorías de los factores de éxito del marketing relacional de clientes emergentes de microfinancieras halladas a través de las entrevistas a profundidad y de los focus grupales previos. En total, fueron

cinco preguntas filtro y 11 preguntas indagatorias incluidas dentro del instrumento. Los tipos de preguntas que se incluyeron fueron preguntas de respuesta cerrada, como las preguntas de opción múltiple, y preguntas de respuesta abierta.

El instrumento en la parte indagatoria, es decir, para todos aquellos que pasaron los filtros, quedó estructurado en tres partes. Cada una explora un aspecto en particular asociada a los factores de éxito del marketing relacional desde la perspectiva de los clientes emergentes. Estos aspectos son:

- Averiguar sobre sus preferencias y primera opción como fuente de financiamiento.
- Reconocer cuáles son las razones más importantes que se toman en consideración a la hora de escoger una entidad financiera, recogiendo los factores de éxito encontrados en los focus grupales.
- Indagar y conocer acerca del destino y las razones principales para pedir un crédito y solicitar el financiamiento.
- Indagar y valorar la lealtad del cliente con la institución.
- Conocer el perfil del cliente, en términos de su antigüedad en el sistema financiero, el número de empresas con las cuales trabaja, y su sensibilidad a los diferentes factores (categorías y subcategorías) con relación a la variable precio, para determinar el orden de importancia de los mismos en comparación con esta última variable.
- Obtener información sociodemográfica que permita clasificar a los encuestados dentro de un nivel socioeconómico y determinar otras variables como el género, edad, y su calidad en el sistema financiero (*scoring*).

Para la determinación de la validez de contenido se utilizó la V de Aiken para la validación por juicio de 13 expertos. Si bien la literatura refiere considerar como expertos a quienes cuenten con experiencia en investigación sobre la temática abordada por el instrumento de medida, en el presente estudio se optó por considerar como expertos a quienes

cuentan con una importante experiencia profesional en el rubro de las microfinanzas, con el objetivo de que gracias al conocimiento que tienen de los clientes emergentes puedan validar el contenido del cuestionario. Los expertos consultados se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13. Lista de Expertos que Validaron el Cuestionario

Experto	Empresa y Cargo
Carlos Tamayo	Gerente General, Edpyme Credisol. Magister en Administración.
Isabel Alberca	Administradora Regional (Lima), Caja Piura. Magister en Administración.
Jorge Chue	Docente universitario en estadística. Magister en estadística. Candidato a Doctor.
Istavay Orbegoso	Gerente de Inteligencia de Negocios, Crediscotia. Magister en Administración; Ms.
Washington Saile Astete	Sub Gerente Regional Sur, Mibanco. Magister en Administración.
Eduardo Court	Director del Banco de Comercio. Profesor universitario a nivel de postgrado en Finanzas. Ph.D. en Finanzas.
José Forero	Asesor en Microfinanzas, Gerente de Desarrollo Estratégico en Mibanco y diversas empresas de microfinanzas en Perú y Bolivia. Magister en Administración.
Jaime Briceño	Coordinador Académico de Marketing, en USIL. Magister.
Luis Eyzaguirre	Director de Formación Básica, en USIL. Magister.
Juan Chau	Director, caja Rural Prymera. Magister en administración.
Patricia Rodríguez	Directora Ejecutiva, Acierto Marketing SAC. Magister en administración, y doctorando en administración.
Homero Miranda	Jefe de Investigación y Planeamiento, Caja Trujillo. Magister en administración.
Oscar Rivera	Presidente de la Asociación de Bancos del Perú. Administrador de empresas.

El uso de la V de Aiken se basa en mantener aquellas preguntas o reactivos que tienen una V. de .50 a más (Aiken, 1985). Los resultados se muestran en las Tablas 14 y 15.

Tabla 14. Valoraciones de los Expertos y Coeficientes V de Aiken de las Preguntas del

EXPERTOS	F1	F2	F3	F4	F5	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9.1	P9.2	P10	P11	P12	P13	DC
ALBERCA MARTÍNEZ, ISABEL	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
ASTETE REYES, WASHINGTON	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
BRICEÑO MORALES, JAIME	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
CHAU ELÍAS, JUAN	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
CHUE GALLARDO, JORGE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COURT MONTEVERDE, EDUARDO	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
EYZAGUIRRE ESPINO, LUIS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
FORERO LORA, JOSÉ	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	2	5	5
MIRANDA COLL CÁRDENAS, HOMERO	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
ORBEGOSO SALAS, ISTAVAY	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
RIVERA RIVERA, OSCAR	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RODRIGUEZ ROMÁN, PATRICIA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
TAMAYO CAPARO, CARLOS	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
PROMEDIO VALORACIONES	4.9	4.8	4.9	4.7	4.8	4.7	4.8	4.9	4.8	4.9	5.0	5.0	4.8	4.8	4.8	4.8	4.9	4.8	4.9	4.7
CALIFICACIÓN MÍNIMA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
OPCIONES LIKERT	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
V DE AIKEN	0.98	0.94	0.98	0.92	0.94	0.92	0.94	0.98	0.96	0.98	1	1	0.94	0.94	0.94	0.96	0.98	0.94	0.98	0.92

Cuestionario.

Tabla 15. Coeficientes V de Aiken e Índices de Validez de las Preguntas del Cuestionario.

Ítems	V de Aiken	Índice de validez	Intervalos de confianza	
			L*	U**
F1	.98	Muy alto	.89	1.00
F2	.94	Muy alto	.83	.98
F3	.98	Muy alto	.89	1.00
F4	.92	Muy alto	.81	.97
F5	.94	Muy alto	.83	.98
P1	.92	Muy alto	.81	.97
P2	.94	Muy alto	.83	.98
P3	.98	Muy alto	.89	1.00
P4	.96	Muy alto	.86	.99
P5	.98	Muy alto	.89	1.00
P6	1.00	Muy alto	.91	1.00
P7	1.00	Muy alto	.91	1.00
P8	.94	Muy alto	.83	.98
P9.1	.94	Muy alto	.83	.98
P9.2	.94	Muy alto	.83	.98
P10	.96	Muy alto	.86	.99
P11	.98	Muy alto	.89	1.00
P12	.94	Muy alto	.83	.98
P13	.98	Muy alto	.89	1.00
DC	.92	Muy alto	.81	.97

Nota: *Límite inferior, **Límite superior

Se puede apreciar, entonces, que los índices de Aiken que van desde .92 en su valor más bajo, hasta 1.00 (valor máximo) para la encuesta denotan un amplio acuerdo entre los

jueces, lo que da cuenta de su aprobación e idoneidad respecto a los contenidos y formulación de las preguntas (Aiken, 1985).

De otra parte, la fiabilidad ha sido estudiada desde la perspectiva de la consistencia interna (Anastasi, 1982; Aiken, 1996). Para ello, se han calculado los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach (Tabla 16).

Tabla 16. Coeficiente de alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
.628	21

Se sabe que el estadístico alfa de Cronbach depende en cierta medida de la covariación de los elementos y de la longitud de cada prueba o tarea, (a más covariación y a más número de elementos, mayor valor de alfa). Por tanto, los valores de alfa alcanzados son satisfactorios considerando la poca extensión de la escala (Anastasi, 1982; Aiken, 1996).

3.4.3 Procedimiento

El trabajo de recolección de data mediante la aplicación de cuestionarios se inició con sesiones de entrenamiento a los 14 encuestadores, realizadas por el Doctorando Rodolfo Cremer, y el Magister Jaime Briceño, especialista en investigación de mercados, consistente en dos sesiones de 6 horas cada una. Los encuestadores fueron capacitados en técnicas de investigación, el perfil del público a encuestar, el procedimiento y la forma de interacción que deberían sostener con los potenciales encuestados, el método de presentación personal y abordaje, la aplicación del instrumento, el manejo de tablas y la codificación de las respuestas en las encuestas. La capacitación se realizó en las instalaciones de la Universidad San Ignacio de Loyola en la primera semana de diciembre, del 2 al 4 de diciembre de 2014.

El trabajo de campo se programó para ejecutarse en tres días, del 10 al 12 de diciembre de 2014, siendo cada uno de los encuestadores asignados a un punto de la ciudad

con el objetivo de aplicar y recolectar los datos, aplicando el cuestionario a clientes que estén saliendo de las entidades microfinancieras donde fueron asignados. Se debía completar una cuota mínima de 10 encuesta por cada punto, con el fin de asegurar el objetivo de realizar 292 encuestas en total. Para este trabajo los encuestadores contaron con un fotocheck que los identificó como estudiantes de la Universidad San Ignacio de Loyola, así como con polos que los identificaban con esta casa de estudios y los recursos necesarios para poder ejecutar el trabajo y movilizarse desde y hasta cada punto.

Para garantizar calidad del trabajo, la Sra. Pilar Zárate Rodríguez, especialista en investigación y supervisión del trabajo de campo, estuvo a cargo del monitoreo y en todo momento verificó la idoneidad y calidad del trabajo desempeñado por los encuestadores. En el Apéndice E se muestra el reporte del trabajo de supervisión de campo de los días 10 al 12 de diciembre de 2014.

3.4.4 Procesamiento y análisis de los datos

Finalmente, los cuestionarios fueron revisados, los datos recolectados fueron sistematizados y analizados utilizando el paquete estadístico SPSS versión 20, además, del Microsoft Excel para desarrollar una mejor presentación de las figuras.

En la fase cuantitativa del presente estudio se utilizaron técnicas para la ordenación de la información, tales como: figura de barras, distribución de frecuencias y porcentajes. Estas técnicas facilitaron la lectura e interpretación de los resultados obtenidos de manera proporcional o porcentual. Las preguntas del cuestionario se procesaron en la escala de medición ordinal (Sosa, Ospina & Berdugo, 2014).

Para el presente estudio se hizo uso de las siguientes técnicas de análisis:

1. Distribución de frecuencias

Es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Pueden completarse agregando los porcentajes de casos en cada categoría, los porcentajes válidos (excluyendo los valores perdidos) y los porcentajes acumulados que constituye lo que aumenta en cada categoría de manera porcentual y progresiva (Sosa et al. 2014). Esta técnica fue utilizada para ordenar las frecuencias en las respuestas de algunas preguntas del cuestionario.

2. La media

Es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Se simboliza como $\bar{x}$, y es la suma de todos los valores dividida por el número de casos (Sosa et al., 2014). Esta medida fue utilizada para hallar la tendencia central en respuestas cuantitativas ordinales. La fórmula de la media es:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{n}$$

Dónde:

2. n es el número de evaluados
3. a_i son las mediciones de los diferentes evaluados correspondientes a las variables de estudio.

3. La moda

Es la medida de tendencia central que hace referencia a la mayor frecuencia presentada en la categoría de una variable.

4. Análisis factorial exploratorio

El modelo de análisis factorial es una técnica estadística que permite sintetizar la información recogida en un número reducido de factores; con el fin de explicar un fenómeno a partir de la información recogida en una matriz de datos con n individuos y K variables mediante W factores, siendo $W < K$ (Sierra-Bravo, 1981).

La variabilidad común de los datos se denomina comunalidad, explicada por factores comunes no observables, y la variabilidad específica de cada variable se denomina varianza de factor único. Estos factores son independientes entre sí.

Antes de realizar el análisis factorial, primero, se debe determinar si los ítems están suficientemente interrelacionados para que sea posible aplicar la técnica provechosamente (Comrey, 1973). Las pruebas estadísticas más utilizadas para este fin son el test de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO). El test de esfericidad de Bartlett permite contrastar la hipótesis nula que afirma que las variables no están correlacionadas, para lo cual compara la matriz de intercorrelación de los datos con una matriz de identidad en la que todos los términos de la diagonal son unidades y los demás términos son ceros. Si los resultados obtenidos de dicha comparación resultan significativos a un nivel $p < .05$, se rechaza la hipótesis nula y se considera que las variables están lo suficientemente intercorrelacionadas para realizar el análisis factorial.

Asimismo, el índice de KMO es un promedio de los términos de la diagonal de la matriz de correlación de anti-imagen, la cual contiene los valores negativos de los coeficientes de correlación parcial de las variables. Si las variables comparten factores comunes, los coeficientes de correlación parcial deben ser pequeños y por ende los valores de la diagonal de la matriz deben ser elevados, es decir, si es elevada la proporción de coeficientes grandes en la matriz existe mayor interrelación entre las variables (Sierra-Bravo, 1981). El KMO se considera como adecuado cuando alcanza un valor igual o superior a .60, el cual sugiere una interrelación satisfactoria entre los ítems. Después de haber verificado los supuestos y exigencias del análisis es posible aplicar el análisis factorial exploratorio en sus diferentes variantes.

En el presente estudio se hizo uso de esta técnica con el fin de determinar los factores de éxito del CRM, desde la perspectiva de los clientes emergentes, y las relaciones de interdependencia existente entre estos mismos factores.

Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados

En este capítulo se presentan e interpretan los resultados encontrados en este estudio. De esta forma, en primer lugar se muestran datos sobre el perfil sociodemográfico de los encuestados, los patrones y hábitos de consumo, y en segundo lugar la identificación de los factores de éxito en el marketing relacional desde la perspectiva de clientes emergentes; todo ello, con el fin de ofrecer la evidencia suficiente para la validación de las hipótesis previamente planteadas. Los hallazgos derivados del método cuantitativo corresponden a los cuestionarios contestados por 292 clientes emergentes del sector bancario, los resultados son integrados con aquellos encontrados a partir del método cualitativo; así, se tiene una perspectiva amplia concatenada de las variables identificadas y estudiadas.

4.1 Perfil sociodemográfico de los clientes emergentes del sector bancario

Con relación al género, tres de cada cinco clientes emergentes, participantes del estudio, son de sexo masculino (61%). Se trata de una población mayoritariamente de adultos jóvenes con una edad comprendida entre los 30 y 55 años (70%).

Figura 9. Distribución de edades de los clientes emergentes participantes.

En la Figura 10 se presenta la distribución de porcentajes por género y nivel socioeconómico al que pertenecen. Se evidencian distribuciones homogéneas de los niveles socioeconómicos en varones y mujeres.

Figura 10. Distribución de porcentajes según género y nivel socioeconómico.

Asimismo, se encuentra que el mayor porcentaje de participantes cuenta con negocio propio, siendo principalmente pequeño comerciante, minorista o pequeño fabricante, por lo que puede decirse que se trata de una clase media mayoritariamente, emergentes, de adulto-jóvenes (ver Figura 11).

Figura 11. Distribución de porcentajes según tipo de negocio.

En la Figura 12 se presenta la distribución del tipo de negocios en función del género. En ella se aprecia que los varones, con un 24%, cuentan con negocios del rubro de servicios duplicando el porcentaje de mujeres en esta categoría; en el comercio ambulatorio y en los puestos internos de mercado, son las mujeres las que presentan un mayor porcentaje comparativamente con los varones. El mayor porcentaje de participantes se concentra en el rubro de pequeños comerciantes, minoristas o pequeños fabricantes, tanto para las mujeres (38%) como para los varones (46%).

Figura 12. Distribución de porcentajes de tipo de negocio por género.

En la Figura 13 se muestra la distribución del tipo de negocio por nivel socioeconómico. El nivel socioeconómico A se caracteriza porque en él se encuentra el mayor porcentaje de participantes que son distribuidores mayoristas o medianos o grandes fabricantes (17%); en el nivel socioeconómico B y C se concentra el mayor porcentaje de participantes que cuentan con un puesto fijo en mercados; en el nivel C se encuentra el más importante porcentaje de participantes que cuentan con puestos fijos en mercados y es pequeño comerciante, minorista o pequeño fabricante; 50% del nivel D, se concentra en los

pequeños comerciantes minoristas o pequeños fabricantes, y el nivel socioeconómico E se caracteriza porque en él se concentra el mayor porcentaje de comercio ambulante (38%).

Figura 13. Distribución de porcentajes según tipo de negocio por nivel socioeconómico.

En la Figura 14 se muestra la distribución del tipo de negocio por nivel socioeconómico y por género. Dentro de la información relevante encontrada, se puede apreciar que el mayor porcentaje de mujeres que se encuentra en el rubro de servicios y se ubica en el nivel socioeconómico A; mientras que el mayor porcentaje de varones que se encuentra en el mismo rubro se ubica en el nivel socioeconómico E. Otro hallazgo importante, es que en el nivel A solo se encuentran varones que se dedican a la distribución mayorista, o mediana o a la gran fabricación. Por último, en el nivel C, son las mujeres las que en su mayoría cuentan con un puesto fijo en mercados, y es el en nivel E en donde el 50% del segmento está compuesto por mujeres que se dedican al comercio ambulante.

Figura 14. Distribución de porcentajes de tipo de negocio según nivel socioeconómico y género.

4.2 Patrones y hábitos de consumo de los clientes emergentes del sector bancario

El 97% de los clientes emergentes encuestados ha solicitado algún préstamo de dinero para invertirlo en su negocio propio durante los últimos 12 meses, mientras que el 3% no lo ha hecho en ese lapso de tiempo, por lo tanto la población estudiada cumple con el requisito mantener una muy alta relación financiera vigente con la banca. En la Figura 15 se muestra la distribución de porcentajes de la muestra en función de la cantidad de entidades financieras de las que han sido clientes, en los últimos 3 años.

Figura 15. Distribución de porcentajes de la cantidad de entidades financieras de las que han sido clientes en los últimos 3 años.

Como se aprecia en la Figura 15, en los últimos tres años, el 54% de los clientes emergentes que participaron en el estudio ha sido cliente solo de una o máximo dos entidades financieras, mostrando un comportamiento leal a una o dos entidades financieras, mientras que el 46% restante lo ha sido de tres o más entidades financieras. De este 46% el 37% ha sido cliente de tres o cuatro entidades financieras. En la Figura 16 se muestra la distribución de porcentajes de la muestra en función de la cantidad de entidades financieras de las que son clientes actualmente.

Figura 16. Distribución de porcentajes de la cantidad de entidades financieras de las que son clientes actualmente.

De acuerdo a la información presentada en la Figura 15 y según la tipología de clientes propuesta por Levitt (1981), se puede concluir que el 54% de participantes muestra un perfil que corresponde a las características de cliente fiel, es decir trabaja solamente con una o dos entidades financieras, mientras que el 46% restante de los participantes muestra un perfil que corresponde a las características de cliente oportunista, es decir trabaja de forma paralela o alternada con tres o más entidades financieras de acuerdo a diversos criterios de conveniencia u oportunidad.

En la Figura 17, se presenta la distribución de porcentajes sobre la primera opción del tipo de entidad financiera a la que recurriría si los participantes tuvieran que pedir prestado dinero. La mayoría de los clientes emergentes, varones y mujeres, participantes del estudio elegirían un banco y en un porcentaje menor elegirían una financiera.

Figura 17. Distribución de porcentajes de la primera opción de financiamiento según género.

La distribución de porcentajes sobre la primera opción del tipo de entidad financiera a la que recurriría en función del tipo de negocio se presenta en la Figura 18. Dentro de los principales hallazgos, se encontró que las entidades bancarias son la primera opción en un mayor porcentaje para todos los tipos de negocio, pero en especial para los distribuidores

mayoristas o medianos o grandes fabricantes (61%) y para aquellos que tienen negocios de servicios (50%). Asimismo, el mayor porcentaje de los que consideran a las cajas municipales como primera opción son los comerciantes ambulantes (23%).

Figura 18. Distribución de porcentajes de la primera opción de financiamiento según tipo de negocio.

En la Figura 19 se presenta la distribución de porcentajes sobre la primera opción de financiamiento según nivel socioeconómico. Se aprecia que en los niveles socioeconómicos A, B y C, la mayoría de clientes emergentes se decide por un banco; mientras que en los niveles socioeconómicos D y E, la mayoría de clientes elige una financiera. Asimismo, se aprecia que conforme se pasa de un nivel socio económico la participación de la banca como fuente de financiamiento evoluciona negativamente del 61% de preferencias hasta el 33%, sucediendo una situación inversa con las financieras, que pasan del 6% para el segmento A hasta evolucionar positivamente como alternativa de financiamiento para los segmentos más bajos llegando a ocupar el 44% de las preferencias del nivel socioeconómico E. Las cajas municipales tienen una participación muy constante en todos los segmentos desde el nivel socioeconómico B hasta el E con un rango entre 11% y 13%; sin embargo, de forma atípica

su participación como fuente crece hasta el 28% de preferencias en el nivel socioeconómico

A. Las cajas rurales tienen una participación pequeña que no supera un dígito en todos los segmentos socioeconómicos, excepto el nivel E en donde alcanzan un 11% de participación de la intención de compra. Finalmente, las Edpymes tienen una participación exigua en las preferencias como opción financiera en todos los segmentos.

Figura 19. Distribución de porcentajes de la primera opción de financiamiento según nivel socioeconómico.

En la Figura 20, se presenta la distribución de porcentajes sobre la segunda opción del tipo de financiamiento al que recurriría si los participantes tuvieran que pedir prestado dinero. Los mayores porcentajes, tanto en varones como en mujeres, se concentran en las entidades bancarias, en las financieras y las cajas municipales. En este análisis aparecen tímidamente las fuentes alternativas de financiamiento a las bancarias y las reguladas, siendo la de mayor porcentaje la familia (5%), seguida del prestamista (4%) y finalmente de la junta o pandero (2%).

Figura 20. Distribución de porcentajes de la segunda opción de financiamiento según sexo.

En la Figura 21, se presenta la distribución de porcentajes sobre la segunda opción del tipo de financiamiento al que recurriría en función del tipo de negocio. Dentro de los principales hallazgos, se encontró que los mayores porcentajes de los que se dedican a servicios, comercio ambulatorio y quienes tienen un puesto fijo en el mercado tienen como segunda opción a: financieras, cajas municipales, bancos y familiares. Asimismo, los pequeños comerciantes, minoristas o pequeños fabricantes, y los distribuidores mayoristas o medianos o grandes fabricantes, en su mayoría toman como segunda opción a: bancos, financieras y cajas municipales.

Figura 21. Distribución de porcentajes de la segunda opción de financiamiento según tipo de negocio.

La distribución de porcentajes sobre la segunda opción de financiamiento según nivel socioeconómico se presenta en la Figura 22. Se aprecia que en todos los niveles socioeconómicos los mayores porcentajes se deciden como segunda opción por: financieras, bancos y cajas municipales.

Figura 22. Distribución de porcentajes de la segunda opción de financiamiento según nivel socioeconómico.

En la Figura 23, se presentan los porcentajes de las primeras y segundas razones por las que los clientes emergentes eligen una alternativa fuera del sistema bancario para solicitar un préstamo. La razón con mayor porcentaje es el bajo interés; seguido por la rapidez y el fácil acceso y la poca cantidad de requisitos exigidos.

Figura 23. Razones para optar por un financiamiento fuera del sistema bancario.

En la Figura 24, se presentan los porcentajes de las razones por las que los clientes emergentes eligen al sistema bancario para solicitar un préstamo. Hay tres razones muy importantes y distanciadas del resto: las cuotas bajas, me prestan rápido y me prestan lo que necesito. A estas tres razones, le siguen con menores porcentajes: que los requisitos sean fáciles de cumplir y que ya son clientes hace tiempo.

Figura 24. Razones para optar por un financiamiento en el sistema bancario.

De otro lado, el mayor porcentaje de clientes emergentes necesita el préstamo para invertir como capital de trabajo en su negocio (ver Figura 25).

Figura 25. Razones o necesidades para solicitar un préstamo a una entidad financiera.

En la Figura 26, se presentan las otras razones por las que se suele pedir préstamos a una entidad financiera. Se aprecia que los mayores porcentajes de los clientes emergentes participantes de este estudio necesitan el préstamo para compra de maquinaria y equipo para su negocio, y para compra o mejora de la vivienda.

Figura 26. Otras razones o necesidades para solicitar un préstamo a una entidad financiera.

En la Figura 27, se aprecia la distribución de porcentajes de la entidad financiera que prefieren los participantes del estudio, junto con distribución de Pareto o los porcentajes acumulados. Se aprecia que MiBanco y Edyficar son las dos entidades financieras líderes para los clientes emergentes; así también, el 10% prefiere la Caja Municipal Raíz. Entre las tres entidades mencionadas se acumula el 50% de preferencia de los participantes.

Figura 27. Distribución de porcentajes según la financiera que se prefiere.

De la misma forma, existe un alto índice de satisfacción de los clientes emergentes con los servicios recibidos, considerando que el 86% recomendaría o definitivamente recomendaría la entidad con la que está financiándose en la actualidad (ver Figura 28).

Figura 28. Distribución de porcentajes del grado de recomendación de la entidad financiera de la que es cliente.

Para especificar la información anterior, en la Figura 29 se aprecia la distribución de porcentajes de recomendación de la entidad financiera a la que pertenecen los clientes emergentes. Los resultados coinciden con los presentados en la Figura 27 sobre la preferencia de las entidades financieras, de tal manera que los porcentajes más importantes son: 20% recomendaría a Edyficar, 19% a Mi Banco y el 12% a la Caja Municipal Raíz.

Figura 29. Distribución de porcentajes de la recomendación de la entidad financiera de la que es cliente.

Al ser consultados por los motivos de preferencia de las entidades financieras, se encontraron diversas respuestas que se aprecian en la Figura 30; todas estas variables han sido consultados y contrastados de forma dicotómica contra la cuota, para hallar la preferencia y relevancia del factor evaluado respecto a la cuota. En ella, se observa que la variable principal es el vinculado con la honestidad de la entidad financiera, seguido del desembolso rápido, los trámites fáciles y sencillos, la flexibilidad en las cuotas, el trato y conocimiento del asesor, la posibilidad de obtener créditos paralelos, la no solicitud de garantías; todos estos factores son relativamente más importantes que la cuota mensual a pagar. Las siguientes variables como la fácil ubicación y accesibilidad de la entidad y el plazo

solicitado son relativamente neutros comparados con la cuota, y finalmente el monto solicitado en el único factor que es menos relevante que la cuota a pagar.

Figura 30. Medias y modas de las variables vinculadas con la preferencia de una entidad financiera.

En la Figura 31 se presentan las principales variables vinculadas con la preferencia de una entidad financiera, según el sexo. Se aprecia que tanto para los varones como para las mujeres las variables tienen una incidencia muy homogénea, siendo en ambos casos el más relevante la honestidad de la entidad financiera, seguido del desembolso rápido, los trámites fáciles, la flexibilidad de las cuotas y el trato del asesor. A partir de la necesidad de créditos paralelos y el plazo, la importancia de las variables para varones y mujeres se empieza a distanciar, llegando a ser la ubicación (o accesibilidad) de la entidad una variable poco relevante para las mujeres y relativamente relevante para los varones. Finalmente, para ambos, varones y mujeres, la cuota es para ambos más importante que el monto solicitado.

Figura 31. Modas de las variables vinculadas con la preferencia de una entidad financiera, por sexo.

Las principales variables vinculadas con la preferencia de una entidad financiera, según el nivel socioeconómico se muestran en la Figura 32. Se aprecia que para todos los niveles socioeconómicos, la variable principal tiene que ver con el acceso al monto solicitado, con excepción del nivel E que tiene como variable principal el establecimiento de los plazos. De igual forma, el establecimiento de los plazos es la siguiente variable importante para los niveles socioeconómicos, con excepción del nivel A, en el que es más importante la fácil ubicación. Para el nivel A, el no requerimiento de garantías tampoco es una variable igual de importante que para los demás niveles socioeconómicos, así como para el nivel E la posibilidad de contar con créditos paralelos tampoco es relevante en comparación con los otros niveles socioeconómicos. Para el nivel E, son variables importantes que los trámites sean fáciles y que el asesor demuestre un buen trato. Por lo demás, los motivos de preferencia tienen una distribución homogénea en ambos segmentos – refiriéndose solamente al orden de prelación de los factores no a las magnitudes que los separan- en los diferentes niveles socioeconómicos.

Figura 32. Modas de las variables vinculadas con la preferencia de una entidad financiera, por nivel socioeconómico.

4.3 Identificación de Factores de Éxito del Marketing Relacional

En esta sección se examinan los factores de éxito vinculados con el marketing relacional desde la perspectiva de los clientes emergentes del sector bancario, es decir, aquellos factores que inciden positivamente en la satisfacción de los mismos, como elemento fundamental para procurar su permanencia en la empresa y la generación de lealtad hacia la entidad financiera.

El análisis factorial con rotación varimax y raíces características mayores a uno fue aplicado a los enunciados de la pregunta 11 con la finalidad de reducir la dimensión de los datos e identificar los factores subyacentes en los datos. La prueba de esfericidad de Bartlett con un p-valor de .000 y la prueba de KMO con .611 indicaron que el análisis factorial era posible (Sierra Bravo, 1981). La varianza total explicada alcanzó un valor de 57.54%.

Como resultado se encontró que las variables vinculadas con el éxito del CRM identificadas por los clientes emergentes, responden a cuatro factores que son descritos a continuación (ver Tabla 17).

El factor 1 explica el 20.53% de la varianza de las puntuaciones y fue etiquetado como el **Vínculo basado en una relación con beneficios**. En este factor se destaca la relación con el asesor y se espera que a partir de la misma se obtengan una serie de beneficios, fundamentalmente referidos a mejores condiciones del crédito y cuotas más bajas, así como, menores requisitos para el otorgamiento de créditos posteriores.

El factor 2 explica el 14.03% de la varianza y en él se ubica el factor etiquetado como el **Vínculo basado en la información**. Este factor está conformado por dos atributos, primero el mejoramiento del orden de las cuentas y las fechas de pago, y segundo la obtención de mayor información y control sobre los créditos.

El factor 3 representa el 12.84% de la varianza explicada y está constituido por el factor etiquetado como el **Vínculo basado en la reputación y el prestigio**. Este factor se refiere a la historia crediticia que se construye en el sistema financiero y la expectativa de no poner en riesgo los bienes personales.

Finalmente, el factor 4 explica el 10.13% de la varianza de las puntuaciones y está constituido por el factor etiquetado como el **Vínculo basado en la conveniencia**. Este factor se compone de la expectativa de un desembolso más rápido de créditos posteriores, y la posibilidad de obtener créditos paralelos.

Tabla 17. Factores de éxito del CRM desde la perspectiva de los clientes emergentes del sector bancario

Variables	Componente o Factor			
	1	2	3	4
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.684			
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajasen mis préstamos	.636			
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.781			
Me permite mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago		.847		
Me permite tener mejor información y control sobre mis créditos		.838		
Me permite generar historia crediticia en el sistema financiero			.773	
Me permite no poner en riesgo mis bienes personales			.775	
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad				.783
Me permite un desembolso rápido de un crédito				.605

También, se analizan los factores de éxito del CRM en para los dos perfiles de clientes identificados: fieles, que trabajan con una o dos entidades financieras, y oportunistas, que trabajan con tres o más entidades financieras (Tabla 18). Se encontró que las variables de éxito para los clientes fieles responden a cuatro factores que explican el 58.7% de la varianza total explicada, mientras que las variables de éxito para los clientes oportunistas responden a cinco factores que explican el 72% de la varianza total explicada.

En los clientes fieles, el factor denominado vínculo basado en la relación con beneficios, se sustenta principalmente por la expectativa de tener una mejor relación con el asesor financiero y a partir de ello obtener beneficios básicamente referidos a dos aspectos: la menor cantidad de requisitos para obtener un crédito y un desembolso más rápido. Este

segmento de fieles no espera obtener mejores condiciones o cuotas más bajas por los créditos como si sucede al analizar la población total en donde este atributo si aparece. En cuanto al factor denominado como Vínculo basado en la conveniencia, para este segmento de fieles, se conforma por la expectativa de acceder a un crédito paralelo con más facilidad y una nueva variable en este grupo (a diferencia de la población total) que es la expectativa de obtener mejores condiciones y cuotas más bajas en los préstamos, es decir, los fieles esperan que a partir de la relación y el conocimiento del asesor puedan obtener el crédito paralelo y a mejores tasas.

En cuanto a los clientes oportunistas, el factor etiquetado como Vínculo basado en una relación con beneficios, se conforma principalmente por la expectativa que a partir de la relación con el asesor se pueden obtener mejores condiciones y cuotas más bajas en los préstamos, así como la necesidad de presentar pocos requisitos para acceder a los créditos. En este segmento a diferencia de los fieles, se nota con mucha claridad y peso la expectativa de obtener beneficios económicos a partir de la relación. Asimismo, en cuanto al factor denominado como Vínculo basado en la conveniencia, éste se conforma por dos atributos fundamentales, el primero la expectativa de acceder a un crédito paralelo con facilidad, y el segundo un desembolso rápido del crédito. A diferencia de los fieles en este segmento no se esperan cuotas más bajas en los préstamos. Siendo la velocidad y el crédito paralelo los factores relevantes. El último factor en el grupo de clientes oportunistas es el referido a la capacidad de endeudamiento, considerado como el factor clave y diferencial de este tipo de clientes. Sólo en el segmento de los oportunistas este vínculo cobra especial, única y significativa relevancia, esperando obtener una mayor capacidad de endeudamiento.

Tabla 18. Factores de éxito del CRM para los clientes fieles y clientes oportunistas

Variables	Clientes fieles				Clientes oportunista				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.839				.587				
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.704				.760				
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.510							.738	
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajas en mis préstamos				.726	.827				
Me permite mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago		.840				.873			
Me permite tener mejor información y control sobre mis créditos		.804				.858			
Me permite generar historia crediticia en el sistema financiero			.736				.802		
Me permite no poner en riesgo mis bienes personales			.811				.815		
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad				.784				.797	
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento									.922

En la Tabla 18 podemos apreciar que para los clientes fieles privilegian la relación con la entidad bancaria; mientras que los clientes oportunistas privilegian las cuotas bajas y las mejores condiciones. Asimismo, el cliente fiel espera beneficios, referidos a las cuotas más bajas y mejores plazos, por trabajar solo con una entidad bancaria. De otro lado, el cliente oportunista espera mayor velocidad en la atención del servicio.

Los resultados encontrados a partir de las encuestas realizadas coinciden con la perspectiva de los ejecutivos y funcionarios de las microfinancieras entrevistados previamente, quienes aseguraron que el factor vinculante más importante del servicio es el Asesor de Créditos el que podría estar asociado con el primer factor encontrado en el análisis factorial, es decir, el Vínculo basado en una relación con beneficios. Este factor también se

vincula con otros factores mencionados en las entrevistas en profundidad relacionados con la flexibilidad (documentos, requisitos, trámites) y la buena atención de los clientes. Se corrobora entonces el papel fundamental que desempeña el asesor o analista de créditos y el conocimiento que éste tenga del cliente. Aspectos como: acompañar al cliente desde sus inicios y conocer a su familia, cobran especial relevancia para la preferencia hacia una entidad bancaria, sobre todo cuando el cliente aún se mantiene en un volumen de transacciones relativamente pequeño para la banca tradicional y encaja en el segmento de cliente fiel, es decir quienes han trabajado con una y máximo dos entidades financieras en los últimos 3 años.

Asimismo, los resultados del análisis factorial se relacionan con aquellos encontrados en los focus grupales vinculados; en donde los clientes oportunistas identificaron la tasa (traducida comúnmente en la cuota) y la capacidad de endeudamiento como factor principal de decisión de solución financiera seguido de la velocidad del préstamo.

Aunque no se encontraron estudios previos en la banca de microfinanzas en mercados emergentes, se puede decir que los hallazgos del presente estudio corresponden con lo encontrado por Baptista y León (2013), quienes identificaron en un grupo de usuarios del servicio bancario que la velocidad es un factor que ayuda a explicar la satisfacción y lealtad de clientes, pero que a largo plazo la retención de clientes es explicada por una calidad constante; es decir, en un Vínculo basado en una relación con beneficios.

4.4 Validación de Hipótesis

Hipótesis 1: Los clientes emergentes que utilizan productos del sector bancario de Lima son sensibles a múltiples factores relacionales y no solo consideran el precio más bajo dentro de sus criterios para la elección de una entidad bancaria.

Hipótesis 2: Los factores que se relacionan con la mayor pérdida de los clientes del segmento emergente en la banca son los relacionados con la oferta y el nivel de servicios recibidos y no con los precios de los mismos.

Para la validación de la hipótesis 1 y la hipótesis 2 se consideró los resultados expuestos en la Figura 30. En ella, se observa que la variable principal que explica la lealtad a las entidades financieras, desde la perspectiva de los clientes emergentes, es el vinculado con la honestidad de la entidad financiera, seguido del desembolso rápido, los trámites fáciles y sencillos, la flexibilidad en las cuotas, el trato y conocimiento del asesor, la posibilidad de obtener créditos paralelos, la no solicitud de garantías; factores que se presentan como relativamente más importantes que la cuota mensual a pagar. Asimismo, se observa que la fácil ubicación y accesibilidad de la entidad y el plazo solicitado son factores relativamente neutros comparados con la cuota, y finalmente el monto solicitado es el único factor que es menos relevante que la cuota a pagar.

De la misma forma, en la Tabla 17 se muestran los cuatro factores encontrados como factores sensibles para el marketing de relaciones desde la perspectiva de los clientes emergentes. El primero de ellos es el Vínculo basado en una relación con beneficios; basado en la relación con el asesor y en los beneficios que se esperan recibir. Se encuentra como segundo factor al Vínculo basado en la información, luego como tercer factor se tiene el Vínculo basado en la reputación y el prestigio y, finalmente, como cuarto factor se encontró el Vínculo basado en la conveniencia, basado en la expectativa de un desembolso más rápido de créditos posteriores y la posibilidad de obtener créditos paralelos.

Finalmente, es necesario hacer mención a los resultados de la Tabla 18 en donde se aprecian los factores de éxito del marketing de relaciones desde la perspectiva de los clientes emergentes, para dos tipos de clientes: fieles y oportunistas. En los resultados mostrados podemos apreciar que los clientes fieles privilegian la relación con la entidad bancaria;

mientras que los clientes oportunistas privilegian las cuotas bajas y las mejores condiciones. Asimismo, el cliente fiel espera beneficios, referidos a las cuotas más bajas y mejores plazos, por trabajar solo con una entidad bancaria. De otro lado, el cliente oportunista espera mayor velocidad en la atención del servicio (desembolso del crédito). Como se aprecia se han encontrado diferentes variables relacionales además de la cuota que explican la adhesión de los clientes emergentes hacia las entidades de microfinanzas.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron a partir del desarrollo del presente estudio.

5.1 Conclusiones

A partir del análisis factorial se encontraron cuatro factores principales que se componen a partir de la agrupación de diferentes atributos para la población total. Estos son:

1. Se encontraron cuatro factores de éxito del marketing relacional, identificados por los clientes emergentes del sector bancario de Lima: (a) los relacionados con los vínculos basados en una relación con beneficios, (b) los vínculos basados en la información, (c) los vínculos basados en la reputación y el prestigio, y (d) los vínculos basados en la conveniencia.
2. Se pueden distinguir dos perfiles de clientes emergentes, los clientes fieles, aquellos que trabajan con una o dos entidades financieras, y los clientes oportunistas, quienes trabajan con tres o más entidades financieras. Estos últimos tienen mayor experiencia en el sector bancario.
3. En el perfil de clientes fieles se presentan los mismos cuatro factores anteriores; mientras que, para los clientes oportunistas, aparece un quinto factor de éxito del marketing relacional referido a la capacidad de endeudamiento.
4. En cuanto a los elementos diferenciales encontrados en los clientes fieles, se encuentra que el factor denominado **Vínculo basado en la relación con beneficios**, que se sustenta en la expectativa de tener una mejor relación con el asesor financiero, y a partir de esta relación y el conocimiento del asesor poder obtener créditos paralelos y mejores tasas.

5. En cuanto a los elementos diferenciales de los clientes oportunistas, el factor etiquetado como **Vínculo basado en una relación con beneficios**, se sustenta en la expectativa a partir de la relación con el asesor para obtener mejores condiciones y cuotas más bajas en los préstamos, así como, la necesidad de presentar pocos requisitos para acceder a los créditos. Asimismo, se encuentra el factor referido a la capacidad de endeudamiento, considerado como el factor clave y diferencial de este segmento de clientes.
6. Finalmente, a través de una comparación dicotómica para cada variable en contraposición a la cuota, se encontraron seis variables relevantes para la selección de una entidad financiera, estos son en orden de prelación de mayor a menor importancia: honestidad, desembolso rápido, trámites fáciles, flexibilidad de las cuotas, trato del asesor, y créditos paralelos. Asimismo, al contrastar estas variables con la cuota, se encontraron tres factores relativamente neutros: ausencia de garantías, fácil ubicación del local y plazo; mientras que el único factor que es menos relevante que la cuota es el monto solicitado. Esto se explica a partir de la necesidad del cliente en priorizar el importe de la cuota sobre el monto total del préstamo.

5.2 Recomendaciones

1. El conocimiento y comprensión del cliente es el factor más importante dentro de la fidelización. La comprensión del cliente se torna en un elemento fundamental dentro del modelo de fidelización y gestión de la relación. Y pasa por la optimización de todos los elementos que confluyen en asegurar y aumentar la satisfacción del cliente. Si bien el precio (traducido como cuota) es un factor considerado desde la perspectiva del cliente emergente que requiere productos financieros de la banca, se

ha determinado que no es el factor relevante en la retención de los clientes en el largo plazo.

2. Diseñar y llevar a la práctica una experiencia holística no dependiente del precio únicamente. En consecuencia, los elementos para gestionar la fidelización de los clientes no deben girar en torno al precio (tasa de interés en el caso de un banco) sino en torno a una experiencia completa que interpone elementos como la relación con el asesor, la información, la reputación y el prestigio, y la conveniencia de la oferta integral.
3. Es perfectamente posible identificar a los clientes fieles y oportunistas para poder interactuar con ellos de manera distinta. Existen fundamentalmente dos tipos de clientes: fieles y oportunistas. En consecuencia, es recomendable desarrollar una oferta de valor diferenciada para cada uno de estos segmentos. Para los clientes fieles, concentrando las acciones en la relación con beneficios, menos requisitos y desembolsos más rápidos; mientras que para los clientes oportunistas, ofreciendo mejores condiciones y cuotas más bajas.
4. Identificar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el mercado es crucial para comprender el nivel de evolución de la industria y alinear la estrategia y la respuesta a través del marketing mix. Es fundamental, también, aproximar la etapa del ciclo de vida del mercado en la que este se encuentra, ya que a partir de ello se debe desarrollar una oferta de marketing y una propuesta de valor alineada coherentemente a cada una de las etapas de este ciclo, alineando y organizando las variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) apropiadamente.
5. Segmentar permanentemente y adecuadamente. Es recomendable realizar una apropiada y actualizada segmentación, que identifique el perfil y lo relacione con las variables socioeconómicas fundamentales que componen cada segmento. De esta

forma, también podremos identificar la evolución de los segmentos, su tamaño y los atributos diferenciadores que componen cada perfil, es decir para los clientes fieles y los clientes oportunistas, dato que servirá para desarrollar una respuesta comercial y propuesta de valor adecuada a cada uno los segmentos previamente identificados.

6. Gestionar la retención y relación con los colaboradores. En todos los casos, la relación con el asesor se constituye en el factor fundamental que explica la fidelidad, convirtiéndose en condición *sine qua non* para que esta se presente. Entonces, es recomendable gestionar la retención de los asesores comerciales asegurando también su formación, desarrollo, entrenamiento, plan de retención; de forma tal que los modelos de fidelidad se vean respaldados por este factor (humano) clave.

5.3 Limitaciones

1. Una de las limitaciones principales que se enfrentó en esta investigación fue que no se contó con información, producto de estudios previos, referidos a los factores que explican la fidelidad (es decir la libre permanencia de los clientes) del segmento emergente de la ciudad Lima que utilizan productos financieros recurriendo a la banca formal. Por lo tanto, esta investigación se determinó como exploratoria y constituye uno de las primeras aproximaciones científicas para abordar el tema y segmento.
2. Si bien, durante la recopilación de información e investigaciones previas se encontró abundante material sobre fidelización de clientes, estos mismos fueron muy genéricos. De la misma forma, se encontró información referida a la fidelización de clientes en la banca tradicional, mas no referida a los clientes emergentes que hacen uso de la misma. Esta información, por otro lado, se concentró en la banca anglosajona, europea, y asiática, habiendo escasas investigaciones enfocadas en los mercados emergentes y en América Latina.

3. Otro de los factores limitantes fue el acceso a la base de datos para poder cuantificar el mercado total y desarrollar las posteriores investigaciones cualitativas y cuantitativas. Si bien existe información financiera sobre los clientes registrada en la SBS (Superintendencia de banca y Seguros), esta es además de carácter confidencial y no está disponible públicamente.

5.4 Recomendaciones para futuras líneas de investigación

1. A partir de esta investigación exploratoria, se abren nuevas líneas y oportunidades para profundizar en los factores y la sensibilidad que originan y explican la fidelidad de los clientes emergentes con el uso de productos del sistema financiero.

Considerando que el mercado está en una etapa de madurez, es decir con una alta penetración del sistema financiero en el público objetivo, las investigaciones futuras podrían concentrarse en profundizar el impacto de los factores en la construcción de un modelo que permita dosificar la presencia de los mismos para producir un resultado predecible. Asimismo, se podrá también investigar acerca del impacto financiero y la rentabilidad de la implementación de los modelos de fidelización de clientes basados en los atributos previamente identificados.
2. En investigaciones futuras, se podrá explorar el diseño de productos que atiendan y respondan a la predisposición de los grupos de clientes, tanto fieles como oportunistas, para adecuar de una manera más consistente la propuesta de valor dependiendo del segmento al cual se atiende, con el propósito de aumentar su satisfacción y procurar su retención y fidelidad de manera rentable para la empresa. Además, se podrá profundizar la descripción de los perfiles, para definir con más precisión y riqueza el perfil psicográfico y socioeconómico, tanto para los clientes fieles como para los clientes oportunistas.

Referencias

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: Simon & Shuster Inc.
- Abu, L., Wan, W., & Zarinah, H. (2013). Determinant of Customer Loyalty in Malaysian Takaful Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 362–370.
- Agarwal, R., Rastogi S., & Mehrotra, A. (2009). Customers' perspectives regarding e-banking in an emerging economy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 340–351.
- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45, 131-142.
- Aiken, L. (1996). *Tests psicológicos de evaluación*. México DF, México: Prentice-Hall.
- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: Editorial Esic.
- Alcaide, J. C. & Soriano, C. (2006). *Marketing bancario relacional: Como crear la percepción de valor en la relación con cada cliente*. Madrid, España: McGraw Hill Interamericana.
- Aldás, J., Lassala, C., Ruiz, C., & Sanz, S. (2011). Análisis de los factores determinantes de la lealtad hacia los servicios bancarios online. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 26–39.
- Alet, J. (2000). *Marketing relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables*. (2da. ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Alfaro, M. (2004). *Temas claves en marketing relacional*. Madrid, España: McGraw Hill/Interamericana.
- Al-mudimigh, A. (2009). CRM Scorecard-based management system: Performance evaluation of Saudi Arabian banks, *Journal of Digital Asset Management*, (5)6, 347-351.

- Alsmadi, S. (2011). Empirical Investigation of the CRM Concept in the Jordanian Context: The Case of Banks and Financial Institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 182-195.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. 2ª ed. Madrid: Caslon.
- Anastasi, A. (1986). *Los tests psicológicos*. Madrid, España: Ediciones Aguilar.
- Anderson, E., Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Finding form Sweden. *Journal of Marketing*, 58(2), 53-66.
- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina*. México DF, México: McGraw Hill/Interamericana.
- Arellano, R. (2010). *Al Medio Hay Sitio: El Crecimiento Social Según los Estilos de Vida*. Lima, Perú: Editorial Planeta.
- Arellano, R. (22 de Febrero de 2013). Lo bueno, lo malo y lo feo del sector emergente. *El Comercio*. Extraído de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo-del-sector-emergente/>
- Báez & Pérez de Tudela, J. (2009). *Investigación cualitativa* (2da. ed.). Madrid, España: Editorial ESIC.
- Barone, M., Anthony, D., & Kimberly T. (2000). The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 248-262.
- Barroso, C., & Martín, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: Editorial Esic.
- Baptista, M., & León, F. (2013). Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal. *Estudios Gerenciales*, 29, 189–203.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Competing through quality*. New York: Free Press.
- Blume, E. (1988). Customer service: giving companies the competitive edge, *Training Development Journal*, 42(9), 7-24.

- Bose & Sugurmaran (2003). Application of Knowledge Management Techniques in Customer relationship Management, *Journal of Knowledge and Process Management*, 10(1), 3-17.
- Brown, S., & Brown, M. (2000). CRM on the Web, *PC Magazine*, 19(21), 60.
- Brown, S., & Gulyez, M. (2002). *Performance Driven CRM: How to make your customer relationship management visions a reality*. Ontario, Canadá: John Wiley.
- Burnett, K. (2001). *Handbook of key Customer Relationship Management: The definitive guide to winning, meaning and developing key account business*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Campbell, A. (2003). Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically, *Industrial Marketing Management*, 32, 375-383.
- Chase, R.B., & Dasu, S. (2001). Want to perfect your company's service? Use behavioral science. *Harvard Business Review*, (June), 79–84.
- Chen, I.J., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM), *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Christopher, M.; Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford, Inglaterra: Butterworth Heinemann.
- Churchill, G. & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491–504.
- Colmenares, O., & Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 69–81.
- Coltman, T. (2007). Can superior CRM capabilities improve performance in banking, *Journal of Financial Services Marketing*, 12, 102–114.
- Comrey, A. L. (1973). *A first course in factor analysis*. Nueva York, NY: Academic Press.

- Conger, J. (2000). Effective Change Begins at the top. En M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of Chang*, (pp. 99-112). Boston: Harvard Business School, Press.
- Dalton, P. (2003). Customer Loyalty: Value, trust, and going the extra mile, *ABA Bankers News*, 11(9), 1-4.
- Day, G. (2003). Creating a Superior Customer-Relating Capability, *Sloan Management Review*, 44(3), 77-83.
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- Dyche, J. (2001). *The CRM handbook: A business guide to customer relationship management*. Boston, USA: Addison-Wesley.
- Giga (16 de Agosto de 2001). Seven out of ten CRM projects fail. *Computing*, p. 27.
- Gordon, I. (Noviembre/Diciembre de 2002). Best practice: CRM. *Ive Business Journal*, 1-5.
- Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Berckley, USA: Osborne/McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (2001). Metadata and Organizing Educational Resources on the Internet, *Journal of Internet Cataloging*. New York, NY: Haworth Press, Inc.
- Griffin, A., & Hauser, J. (1996). Patterns of communication among Marketing, Engineering and Manufacturing – A comparison between two new products teams. *Management Science*, 38(3), 360–373.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, España: Díaz de santos.
- Harrah's CRM Strategy (2005). *Case studies on Customer Relationship Management*, The Icfal Center of Management research.
- Helgesen, O. (2006). Customer segments based on customer account profitability, *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 14(3), 225-237.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México DF, México: Mc Graw Hill/Interamericana editores.
- Hofel, C., & Schendel, D. E. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. MN, USA: West Publishing Company.
- IBM. (2004). IBM Survey shows customers gaining strategic value from CRM initiatives. Recuperado de: www-1.ibm.com/services/us
- Iacobucci, D., Ostrom, A., & Grayson, K. (1995). Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 4(3), 277-303.
- Johnson, A., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12(2), 267–286.
- Johnson, W. C., & Weinstein, A. (2004). *Superior customer value in the new economy: Concepts and Case*. Florida, USA: CL Press.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88.
- Kale, S. H. (2004, Setiembre/Octubre). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, pp. 42-46.
- Kosmatos, D. (2004). *Managing Customer Relationships: The Strategic Choice*, Athens, Grecia: Klidarithmos Publications.
- Kotler, P. (2006). *Marketing Management*. (12° ed.). New Jersey, USA: Pearson Education Upper Saddle River.
- Lamparello, D. (2000). Doing more for the right customers. *Bank Systems and Technology*, 37(1), R10-R11.

- Lemon, K., White, T., & Winer, R. (2002). Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision. *Journal of Marketing*, 66, 1-14.
- Levitt, T. (1981). Marketing Intangible Products and Product Intangibles. *Harvard Business Review*, 59(3), 94-102.
- Martínez, M. (2002). *La nueva ciencia*. México DF, México: Trillas.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México DF, México: Trilla
- McCarthy, J. & Perreault, W. (2001). *Marketing: un enfoque global*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Mack, O.; Mayo, M.C., & Khare, A. (2005). A strategic approach for successful CRM: A European Perspectives, *Problems & perspectives in Management*, 2, 98-106.
- Marriott's Customer-Focused E-Business Strategy (2005). Case studies on Customer Relationship Management, The Icfal Center of Management research.
- Merino, J.M. (2008). Factores de protección y riesgo de infidelidad en la banca comercial. *Cuadernos de Trabajo*, 7, 2-15.
- Michael, N. (2007). Customer loyalty: elusive, but critical: To Create a Cadre of Customer Advocates, Focus Your Efforts on the Three Rs. *ABA Banking Journal*, 99(2), 42.
- Mylonakis, J. (2009). Customer Relationship Management Functions: A Survey of Greek Bank Customer Satisfaction Perceptions. *The IUP Journal of Bank Management*, 8(2), 7-31.
- Mukerjee, K., & Singh, K. (2009). CRM: A strategic approach. *IUP Journal of Management Research*, 8(2), 65-82.
- Newcombe, R.G. & Merino, C. (2006). Intervalos de confianza para las estimaciones de proporciones y las diferencias entre ellas. *Interdisciplinaria*, 23(2), 141-154.

- Newell, F. (2000). *Loyalty.com: CRM in the new era of internet marketing*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 17–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The leadership challenge: How Japanese companies create the dynamic of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pan, S-L., & Lee, J-N. (2003). Using e-CMR for a Unified View of the Customer. *Communication of ACM*, 46(4), 95-99.
- Patton, Q. (2001). *Qualitative research and evaluation methods*. Beverly Hills, USA: Sage.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: A strategic framework*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Pfeifer, P., Haskins, M., & Conroy, R. (2005). Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the treatment of acquisition spending, *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 11-25.
- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2004). *Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Rigby, D. K., & Ledingham, D. (2004). CRM done right. *Harvard Business Review*, 82(11), 118-129.
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks. The future beyond brands*. New York, NY: Power House Books Entertainment Inc.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 59(2), 81-93.
- Rogers, B. (2003). What gets measured gets better, *Journal of Targeting Measurement & Analysis for Marketing*, 12(1), 20-26.

- Rosidah, M. (2005). A Proposed Conceptual Framework of Satisfaction, Attitudinal Loyalty, Behavioural Loyalty Chain: Exploring The Moderating Effect Of Trust. Paper published in *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference Proceedings*, 44–51.
- Ross, K., Ill, T., & Mary, S. (1992). Consumer Perceptions of Organizations That Use Cause Related Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (20)1, 93-98.
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534-342.
- Safari, M., Tiveb, M., Babaniac, A., & Hesand, M. (2014). Analyzing the applications of customer lifetime value (CLV) based on benefit segmentation for the banking sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 590–594.
- Sasieta, A., & Tribue, E. (2005). Putting the “Customer” back in CMR strategies. *Bank Technology News*, 18, 10-45.
- Schmitt, B. (2002). *Marketing basado en experiencias*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 6(4), 43–52.
- Shoemaker, S. (2001). *Introspection and phenomenal character*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Shostack, L. G. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 73-80.
- Sierra-Bravo, R. (1981). *Análisis Estadístico y Modelos Matemáticos*. Madrid, España: Paraninfo.
- Sivaraks, P., Krairit D., & Tang J. C. S. (2011). Effects of e-CRM on customer–bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand. *Journal of High Technology Management Research*, 22, 141–157. doi:

- Song, X.M., Xie, J., & Dyer, B. (2000). Antecedents and consequences of Marketing Managers Conflict-handling Behaviors. *Journal of Marketing*, 64, 50-66.
- Sosa, J., Ospina, L. & Berdugo, E. (2014). *Estadística descriptiva y probabilidades*. Bogotá, Colombia: Ed. Universidad Externado de Colombia.
- Stone, M., Hobbs, M., Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: the benefits and challenges, *Journal of Database Marketing*, 10(1), 39-52.
- Superintendencia de Banca y Seguros (2015). Información general y especializada [Archivo de datos]. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/>
- Tamosiuniene, R., & Jasilioniene, R. (2007). Customer relationship management as business strategy appliance: Theoretical and practical dimensions. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 69-78.
- Tarimoradi, M., Fazel-Zarandi, M.H., & Türkşen, I.B. (2014). Hybrid Intelligent Agent-Based Internal Analysis Architecture for CRM Strategy Planning, *Intelligent Systems and Applications*, 06, 1-20.
- Tesco (2005). *The Customer Relationship Management Champion: Case studies on Customer Relationship Management*, The Icfal Center of Management Research.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Barcelona, España: Plaza & Janes S.A.
- Villegas, G. C. (2005). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista EAFIT*, 105, 1-26.
- Wakabayashy, J. L. (2009). Research of Relational Marketing: an Analysis on Literature Content 2007 – 2008. *Journal of Economics, Finance and Administrative Service*, 15(29), 119-130.
- Wang, F., Hu, F., & Yu, L. (2010). The Application of Customer Relationship Management in Investment Banks. *Asian Social Science*, 6(10), 178-183.

- Zablah, A., Bellenger, D., & Johnson, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon, *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios*. México DF, México: McGraw Hill/Interamericana.

Apéndices

Apéndice A

GUIA DE INDAGACION – ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Público Objetivo	Ejecutivos, directivos, gerentes generales o gerentes de marketing, de IMF (Instituciones Micro Financieras)
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer su percepción acerca del público objetivo que es atendido por la IMF, y su sensibilidad, predisposición y las razones que los alientan a permanecer como clientes de la IMF. • Identificar los factores claves del segmento objetivo atendido por las IMF que condicionan su permanencia en la empresa como clientes. • Identificar si aplican algún modelo o metodología de carterización (segmentación por valor de la cartera de clientes). • Conocer si en los clientes más valiosos de las IMF aplican modelos o metodologías, incluso acciones diferenciadas y/o de fidelización. Sus características y los eventuales resultados esperados u obtenidos.
Lugar y fecha	

I. SALUDO Y PRESENTACIÓN

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN UN ESQUEMA DE MARKETING RELACIONAL (CRM) ENFOCADO EN LOS CLIENTES EMERGENTES DEL SECTOR BANCARIO EN LA

¿Cuál es el perfil de sus clientes? Tipologías y segmentación. Razones, y sustento de las mismas.

--

*¿Cuáles son sus productos y servicios financieros para los segmentos de clientes definidos?
¿Cuáles son los productos y servicios más demandados por los segmentos de sus clientes?*

--

¿Cómo los segmentan? ¿Cuáles son los criterios claves que guían –en los que se basan y sustentan- la segmentación de su cartera de clientes?

--

¿Quién se ha encargado del proceso de segmentación? ¿Hace cuanto lo han hecho, (o revisado, actualizado)?

¿Cómo definen el tiempo de rotación (o permanencia) de sus clientes?

Bajo este criterio ¿Existe algún perfil de clientes que rote muy poco?

¿Qué tienen en común “sus” clientes que rotan poco?

¿Cuáles cree que son las causas de la baja rotación?

¿Pueden identificar el perfil de clientes que rota muy poco de forma que sean “contactables” por su empresa y se puedan interactuar con ellos?

¿Realizan algún tipo de acciones –diferenciadas del resto de clientes- con este perfil de clientes que rotan poco?

¿Qué resultados han obtenido de estas acciones?

Existe vinculación entre la segmentación que utilizan y el programa y acciones de fidelización de clientes (o programa de lealtad emprendido por su IMF)?

¿Existe alguna diferenciación entre el nivel de servicio entregado y los segmentos definidos por su IMF?

¿Existe un 20% de sus clientes que representen el 80% del valor para su organización? ¿Los tienen identificados? ¿Qué acciones hacen para ellos? ¿Cómo responden a estos esfuerzos?

¿Cómo miden el valor de un cliente (en términos cualitativos, y cuantitativos)? ¿Toman acciones diferenciadas a partir de ello?

¿Existe algún perfil de cliente que rote mucho?

¿Qué tienen en común los clientes que rotan mucho?

¿Cómo definen la fidelidad? ¿Cómo la miden (si lo hacen)?

¿Lleva o desarrolla algún plan o modelo filosófico y de gestión de la fidelidad y/ CRM de sus clientes?

¿Quién ha desarrollado le modelo del programa de fidelidad o CRM? ¿Tienen algún consultor externo? ¿Hace cuánto lo desarrollan?

¿Qué estrategias y acciones han desarrollado como parte de su Modelo y Plan de fidelización o CRM?

¿Qué resultados esperaban obtener?

¿Qué resultados han obtenido?

¿Cómo aterriza técnicamente el modelo de gestión de la fidelidad o CRM en la cotidianeidad de la interacción con sus clientes (clientes escogidos, seleccionados)?

Si tuviera que identificar los valores clave que aseguran la propuesta de valor diferenciadas de su empresa. ¿Cuáles serían estos? ¿Y cuál sería el ranking (u orden e prelación) de estos valores? ¿Por qué, cómo se sustentan? Profundizar.

¿Existe alguna empresa de IMF, nacional o mundial, que considere es la referente en implantar programas de fidelidad y/o CRM en sus clientes? ¿Por qué? Profundizar.

¿Para el desarrollo de los focus groups y estudio cuantitativo nos puede facilitar datos de contacto de sus clientes para el desarrollo de los mismos?

Datos de control del entrevistado

Nombre:

Datos de Contacto:

Correo Electrónico:

Teléfono Móvil:

Teléfono Fijo:

Género:

Edad:

Empresa:

Formación:

Puesto / Cargo:

Antigüedad en la organización:

Experiencia profesional en el puesto:

Tamaño (número de empleados, facturación, Market Share):

Apéndice B

Solicitud de Recolección de Datos y Compromiso de Confidencialidad con Propósitos de Investigación

1. Propósito:

Investigación Doctoral

2. Tema:

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN UN ESQUEMA DE MARKETING RELACIONAL (CRM) ENFOCADO EN LOS CLIENTES EMERGENTES DEL SECTOR BANCARIO EN LA CIUDAD DE LIMA

3. Objetivos:

- a) Identificar cuáles son los factores críticos de éxito dentro de la oferta de servicios bancarios que generan la satisfacción de los clientes emergentes atendidos por las IMF en la ciudad de Lima.
- b) Identificar la interacción de los elementos que generan la satisfacción del cliente emergente con los servicios bancarios que reciben y el orden prelación o importancia de los mismos.

4. Metodología de Investigación:

- a) Métodos cualitativos, a través de *focus groups*.

Propósito:

- Identificar los factores críticos de éxito que determinan la satisfacción de los clientes emergentes con los servicios bancarios que reciben de las IMF, y que propician su permanencia en la institución.
- b) Métodos cuantitativos a través de la aplicación de encuestas (de carácter: concluyente, descriptivo, transversal y simple) a una muestra representativa (no probabilística) de la población.

Propósito:

- Determinar el orden de importancia y la magnitud de los factores hallados en la etapa cualitativa.
- Identificar criterios referidos a los factores críticos de éxito en una oferta de servicios financieros que sean extrapolables a la población de clientes emergentes atendidos por las IMF en la ciudad de Lima.

5. Solicitud de datos

Para el desarrollo de la investigación se requiere contar con datos de clientes que cumplan con cada uno de los 2 perfiles descritos:

Perfil 1

Nombre del Perfil	Cliente Fiel
Características	Actualmente clientes con 5 años (o más) de relación

	permanente con la misma IMF, consumiendo productos del activo. Entre la culminación de un producto y la renovación de otro no debe haber más de 6 meses de diferencia.
Ubicación	Ciudad de Lima
Selección	Selección aleatoria dentro de la base de clientes que cumplan con las características descritas.
Cantidad **	200 clientes

Perfil 2

Nombre del Perfil	Cliente Oportunista
Características	Clientes que sólo han consumido 1 producto del activo de la IMF hace 5 años o más (y en la actualidad no tienen productos vigentes con la IMF).
Ubicación	Ciudad de Lima
Selección	Selección aleatoria dentro de la base de clientes que cumplan con las características descritas.
Cantidad **	200 clientes

La información del perfil del cliente debe presentarse en un archivo con formato Excel, y contener los siguientes campos mínimos y datos por cada cliente.

Campo 1	Apellido paterno	
campo 2	Apellido materno	
Campo 3	Nombres	
Campo 4	Telefono 1 - Fijo	
Campo 5	Telefono 2- Móvil	
Campo 6	Telefono 3 - Otro	
Campo 7	Dirección electrónica 1	
Campo 8	Dirección electrónica 2	
Campo 9	Producto bancario	
Campo 10	Antigüedad con el banco	
Campo 11	Departamento	
Campo 12	Distrito	
Campo 13	Dirección	

6. Compromiso de confidencialidad

La información recibida será agregada y consolidada en una única base de datos, cuyo único propósito es la posterior ejecución de la investigación descrita. Para el desarrollo de la investigación los datos recibidos y agrupados en una única base, podrán ser contactados telefónicamente por personal especializado y debidamente entrenado en técnicas de investigación de mercados para la recolección de la información primaria y/o la aplicación de los cuestionarios pertinentes.

Por ninguna razón ningún dato en forma individual ni agrupado será divulgado o compartido, por ningún medio, con otras personas naturales o jurídicas, públicas o

privadas, guardando absoluta reserva sobre la información de contacto y los datos individuales de cada cliente.

Apéndice C

RECOPIACION DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Lugar y fecha	1) CMAC Arequipa. Arequipa, 16/11/2012. Miguel Salomón. 2) Crear Arequipa (Compartamos). Arequipa, 15/11/2012. Angello Midolo. 3) CrediScotia. Lima, 13/12/2012. Raul Sanchez. 4) Edyficar. Lima, 30/11/2012. Washington Saile Astete Reyes 5) MiBanco. Lima, 26/11/2012. Fernando Balbuena.
---------------	---

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN UN ESQUEMA DE MARKETING RELACIONAL (CRM) ENFOCADO EN LOS CLIENTES EMERGENTES DEL SECTOR BANCARIO EN LA CIUDAD DE LIMA

¿Cuál es el perfil de sus clientes? Tipologías y segmentación. Razones, y sustento de las mismas.

Conclusión:

En una primera aproximación, entre noviembre y diciembre de 2012, se realizaron entrevistas en profundidad con ejecutivos, directores o gerentes del área de marketing o inteligencia de negocios de las 5 empresas financieras más representativas del sector, con el objetivo de indagar acerca de sus percepción, experiencia y recomendaciones acerca del proyecto de investigación e incorporar no sólo su experiencia previa en los cuestionarios sino además solicitar su concurso.

De esta manera se trabajó a nivel exploratorio con MiBanco, CrediScotia, Edyficar, La Caja Arequipa y CREAM (hoy Compartamos). En todas las empresas el factor común y producto principal es el Capital de Trabajo, seguido en menor escala de los préstamos personales e hipotecarios. El propósito principal de los créditos es proveer recursos financieros para los empresarios independientes de las pequeñas y microempresas, formales e informales, urbanos –principalmente de la periferia- y rurales, para apoyar la gestión del negocio en marcha (no prestan dinero para startups). Desde una perspectiva socioeconómica nos referimos a los independientes del segmento C (con préstamos entre los S/.20,000 y hasta S/.90,000) y D, y en algunos casos estas empresas, por su origen social, se dirigen a la base de la pirámide con préstamos desde los S/.300. En ninguno de los casos las empresas se dirigen al segmento de extrema pobreza, o nivel socio económico E.

Estas empresas segmentan a sus clientes por diversos mecanismos que van desde un enfoque en el producto consumido (rangos de cantidad de dinero requerido) hasta modelos más complejos basados en el *scoring* bancario.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Cuidar que los focus groups estén separados por NSE C y D (no juntos).
- Recopilar data socioeconómica, tanto en los focus como en el cuantitativo.

¿Cuáles son sus productos y servicios financieros para los segmentos de clientes definidos?

¿Cuáles son los productos y servicios más demandados por los segmentos de sus clientes?

Conclusión:

El producto principal de las empresas bancarias dirigidas al segmento emergente es el Capital de Trabajo, pudiendo llegar a ocupar hasta un 90% de la cartera según Raúl Sánchez de la CrediScotia. En una menor escala, y como complemento para satisfacer las necesidades de recursos de su segmento, las entidades ofrecen créditos personales básicamente para consumo, hipotecarios o para construcción (e incluso autoconstrucción en los segmentos más pobres), seguros (en Edyficar, según Saile Astete, el 51% de los créditos ya son otorgados con un micro seguro de complemento incluido) y productos del pasivo (ahorros). Los créditos, dependiendo de los montos y el destino, pueden ser con garantía o sin garantía.

Con la intención de aumentar los beneficios y la conveniencia con sus productos, y el propósito de retener a los mejores clientes, innovan y aumentan el producto con sistema de crédito revolvente premiando la puntualidad de sus clientes.

Se debe resaltar que la banca electrónica empezó a penetrar el segmento, y si bien al momento de las entrevistas no ocupaba un factor determinante y crítico de diferenciación y éxito de la oferta de servicios bancarios para el segmento, ya se iniciaba la penetración de servicios como las tarjetas de débito, el acceso a la banca electrónica y banca móvil (a través de dispositivos móviles como los teléfonos celulares) y el uso de ATM (o cajeros automáticos).

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Indagar sobre los productos más valorados y las características más apreciadas, beneficios y valores diferenciales de dichos productos.
- Indagar sobre el uso de banca electrónica, ATM, tarjetas de débito y crédito, y banca móvil. Ventajas, temores.

¿Cómo los segmentan? ¿Cuáles son los criterios claves que guían –en los que se basan y sustentan– la segmentación de su cartera de clientes?

Conclusión:

La segmentación y los criterios de segmentación más utilizados por la banca que atiende al segmento emergente, se basa en criterios que van desde los perfiles que define la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) principalmente asociado al destino del préstamo y el monto, hasta criterios más complejos que involucran características socioeconómicas más completas, como la velocidad (velocidad en obtener los préstamos) y los requisitos solicitados para los mismos (ambos factores están relacionados), o el precio (en referencia a la tasa de interés, el precio para los bancos), el nivel de endeudamiento del cliente, el volumen del crédito y su localización (urbano o rural).

Otros bancos, como CrediScotia, manifiestan segmentar por criterios más complejos como el cálculo del *Life Time Value* (LFT) o Valor de Vida del Cliente, calculado a partir de criterios como cantidad de productos con el banco, frecuencia de compra y antigüedad con la entidad. Recientemente incorporan también criterios como el *share of wallet* o los clientes “compartidos”, es decir, clientes que consumen de forma paralela productos de 2 ó más entidades bancarias de forma simultánea.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Indagar sobre el número de bancos con los que trabajan (o trabajarían).
 - Razones para permanecer con un mismo banco?
 - Razones para cambiar de banco?
- Si trabajan de forma paralela con varios bancos. Riesgos y beneficios. Razones para cada caso.
- Criterios más valorados en un banco.
 - Con que bancos trabajarían. Por qué?
 - Con que bancos no. Por qué?
- Criterios más valorados para la elección de un préstamo de capital de trabajo.

¿Quién se ha encargado del proceso de segmentación? ¿Hace cuánto lo han hecho, (o revisado, actualizado)?

Conclusión:

En estos bancos, la segmentación de los clientes, según manifiestan sus ejecutivos, recae principalmente en el área de marketing o negocios, con participación o colaboración del área de inteligencia. Asimismo, la segmentación es un proceso permanente, que se va revisando con diferente periodicidad conforme evoluciona el mercado y la industria.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Ninguna.

¿Cómo definen el tiempo de rotación (o permanencia) de sus clientes?

Conclusión:

Los créditos promedios del sistema principalmente los construyen, como ya lo hemos dicho, el capital de trabajo, con plazos que oscilan con mayor frecuencia entre los 6 y 12 meses. Durante este tiempo, y mientras el cliente mantiene sus obligaciones con la entidad el cliente es considerado “un cliente activo”. Las definiciones para clientes inactivos o ex clientes varían de entidad en entidad, pero se puede afirmar que se debe a factores como el tiempo de no uso de los productos del banco (al superar sin renovar productos con el banco entre 1 mes y 4 meses, dependiendo de la entidad), o al caer en mora o sobreendeudamiento.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- En qué momento un cliente “deja de ser cliente” de un banco?
 - Por qué?

Bajo este criterio ¿Existe algún perfil de clientes que rote muy poco?

Conclusión:

Hay un consenso entre los ejecutivos de la banca entrevistados para identificar -a priori- como un segmento menos sensible de rotación a los clientes nuevos y los más pequeños, es decir aquellos que por primera vez obtienen un crédito o producto bancario. En este contexto, comentan que el factor emocional juega un rol importante, sin embargo con el transcurso del tiempo y el aprendizaje del cliente este se vuelve más sensible a las ofertas y beneficios de los productos de la competencia siendo más sensible o propenso a rotar y cambiar de entidad. En esta evolución de los clientes los factores típicos atribuibles a la conveniencia del producto, como la disponibilidad, tasa y la velocidad del crédito, o los requisitos, empiezan a jugar un rol más importante que la confianza por ejemplo.

Coinciden además en manifestar, y pareciera ser esta también una característica de la evolución y madurez del ciclo de vida del mercado y la penetración de la banca en el segmento, con el índice de “clientes compartidos” entre una o más entidades. Los clientes “ya no son fieles, son simplemente agradecidos”. Aprecian y nos agradecen, por ejemplo, por la capacitación recibida, pero obtienen y renuevan sus créditos en el banco más accesible y oportuno, según manifiesta Fernando Balbuena gerente de marketing de MiBanco. Coinciden también todos los ejecutivos en mencionar que el factor vinculante más importante del servicio es el Asesor de Créditos, seguido por los factores asociados al producto como la flexibilidad (documentos, requisitos, tramites), la rapidez (desembolso, cercanía de la agencia bancaria), y el precio se convierte en este contexto en un factor dado que *comoditiza* la oferta (un “*must*” que todos deben tener).

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Preguntar desde cuándo es cliente con el banco?
 - Cuando realizo su primera transacción u operación con un banco? Cuál fue?
 - Indagar por factores tangibles y atributos y por factores emocionales.
 - Por cuánto tiempo se mantuvo trabajando con esa entidad de forma única?
 - Razones. Por qué?
- En qué momento empieza a trabajar con otros bancos?
 - Razones. Por qué?
- Factores colaterales que pueden contribuir a generar permanencia y fidelidad hacia un banco?
 - Capacitación? Seguros? Preguntar por el rol del asesor del crédito?
 - Rol del precio y tasa de interés?
 - Flexibilidad y criterios asociados con la misma? Documentos, trámites, avales y garantes, etc.
 - Cercanía y conocimiento del cliente? Criterios asociados.
 - Rapidez del desembolso?
 - Confianza y transparencia?

¿Qué tienen en común “sus” clientes que rotan poco?

Conclusión:

Los factores comunes, según los ejecutivos de la banca, que distinguen a los clientes de menos rotación o mayor fidelidad con sus instituciones son los más pequeños y quienes recién se inician con la banca, es decir, quienes son captados y solicitan por primera vez un crédito, siendo estos el grupo de clientes menos sensibles al precio (tasa de interés). Por el contrario, los clientes más grandes a nivel del volumen de sus negocios y transacciones son los clientes más sensibles a tributos del producto como la tasa de interés (precio) y la rapidez y condiciones generales de la colocación.

Según Raúl Sánchez de CrediScotia, un mayor *scoring* bancario, asociado a una calificación de menor tasa de riesgo crediticio del cliente, lo convierten en un cliente con mayor riesgo de rotación al tener mejores posibilidades de pago; este tipo de clientes incluso cancela antes del periodo sus obligaciones siendo adversos a obtener créditos de largo plazo.

Otro factor que juega relevancia dentro de los factores críticos de decisión por el lado del cliente es el número de entidades. El mercado ha madurado de forma notable en los últimos años, y no sólo el crecimiento y proliferación de cajas y edpymes para atender al segmento ha venido en aumento, sino que la banca tradicional, ante la saturación y madurez de su segmento tradicional ha volcado estrategia de desarrollo de productos y captación de clientes del segmento microfinanciero. Esta mayor oferta disponible genera una mayor presión a la baja de precios y flexibilidad de condiciones generales haciendo a los clientes por un lado más sensibles a factores relativos al producto, en un contexto de competencia entre los asesores financieros por la caza de clientes.

Dentro de los factores principales que ayudan a aumentar la permanencia de los clientes con una entidad bancaria se encuentran la venta cruzada de productos; por otro lado, los clientes que adquieren capital de trabajo para la compra de productos para campañas estacionales son los que tienen mayor rotación comparados con los clientes de los productos del activo fijo (sean estos de maquinaria y equipos o infraestructura).

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Preguntar por el tipo de crédito
 - Capital de trabajo para compra de mercaderías / campañas
 - Créditos personales
 - Activo fijo maquinarias
 - Activo fijo infraestructura y construcción
- Preguntar por el tipo de negocio y tamaño (venta mensual, número de empleados incluyendo familiares formales e informales)
 - Comercio
 - Servicios
 - Producción y fabricación
- Capacidad y propensión a Prepagar (pago anticipado de sus créditos)
 - Ventajas

- Desventajas
- Trabajar con un solo banco o varios? Un sólo crédito o varios en paralelo?
 - Ventajas
 - Desventajas y riesgos

¿Cuáles cree que son las causas de la baja rotación?

Conclusión:

Si se pudiera identificar algún factor que contribuya a la baja rotación este es sin duda la buena atención de los clientes, y este factor se relaciona positivamente y de manera fundamental con el asesor o analista de créditos y la cercanía y conocimiento del cliente que mantenga con su cartera. Factores como acompañar al cliente desde sus inicios, conocer a su familia, cobran especial relevancia, sobre todo cuando el cliente aún se mantiene en un volumen de transacciones relativamente pequeño para la banca tradicional.

La personalidad de la entidad y de la marca es también otro factor que debe considerarse. Según, Angello Midolo, de CREAR (Créditos Arequipa, hoy Compartamos), los criterios y los atributos asociados a la personalidad de marca que reflejen el perfil del microempresario también juegan un rol relevante en la elección y permanencia del cliente con la empresa.

Para “anclar” a los clientes por plazos mayores es fundamental vincularlos con productos de mediano y más largo plazo e incidencia personal, con el crédito de vivienda o créditos personales, por ejemplo.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Qué rol juega el asesor en la permanencia del cliente con el banco?
 - Uno es fiel al asesor? O al banco?
 - Por qué
- Factores claves (más apreciados y valorados) de un buen servicio?

¿Pueden identificar el perfil de clientes que rota muy poco de forma que sean “contactables” por su empresa y se puedan interactuar con ellos?

Conclusión:

El perfil de cliente fiel (es decir con baja rotación) es identificable y trabajado fundamentalmente por el asesor de negocios en visitas relacionales que efectúa, y además la banca interactúa con ellos a través de los medios tradicionales como las cartas, mensajes de correo electrónico y últimamente mensajes al teléfono móvil, cuando las bases de datos están actualizadas. Una vez más el asesor es la clave en este proceso de vinculación entre el cliente y la empresa bancaria.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Qué rol juega la tecnología en el contacto y transacciones con el banco

- Tienen móvil? Fijo?
- Internet
- Cuál es su percepción de interactuar (recibir comunicaciones) con el banco y eventualmente realizar transacciones por
 - Teléfonos móviles
 - Internet
 - Qué tipos de comunicación pro cada medio?
 - Qué tipo de transacciones por cada medio

¿Realizan algún tipo de acciones –diferenciadas del resto de clientes- con este perfil de clientes que rotan poco?

Conclusión:

Los bancos desarrollan diferentes acciones de mantenimiento de la relación con sus clientes, a quienes primero los segmentan a agrupan por diversos criterios como la antigüedad y el monto transaccionado. Estas acciones van desde el envío de regalos, cartas y comunicaciones telefónicas (incluso a través del *call center*), renovaciones automáticas, ampliaciones de línea y créditos revolventes, hasta las visitas relacionales y llamadas de cumpleaños y fechas especiales para el negocio, invitaciones a eventos de capacitación, y festivales o fiestas en fechas públicas especiales e importantes. En Mibanco, se trabaja mucho la campaña de referidos, según Fernando Balbuena, les ha permitido llegar a clientes que de otra forma hubiera sido muy difícil ubicar y contactar.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Cuáles son las acciones más importantes y que ustedes más valoran que un banco puede emprender para mantenerlos fieles con la entidad?
 - Regalos. Qué tipo?
 - Comunicaciones. Qué tipo? Cuándo? Quién?
 - Cartas y renovaciones, ampliaciones de línea, acceso a mejores productos, mejores tasas y condiciones, etc.?
 - Asistencia a eventos. Qué tipo de eventos?
 - Capacitación?
 - Seguros?

¿Qué resultados han obtenido de estas acciones?

Conclusión:

Los resultados que los bancos han obtenido a partir de las diversas acciones “relacionales” emprendidas para retener y gestionar la relación y vínculos con sus clientes han servido en líneas generales para retener a la cartera pero no para aumentar las transacciones o la penetración de servicios, según la propia manifestación de los ejecutivos consultados. La evidencia que si se ha demostrado es que la ausencia de un trabajo relacional ha derivado en la pérdida de la cartera, pero las acciones de la misma no han determinado un incremento general de las transacciones.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Cuáles son las acciones más importantes que los bancos pueden emprender para
 - Mantenerlos como clientes?
 - Que aumenten sus transacciones con un solo banco?
 - Cuáles son las ventajas de trabajar con un solo banco? Cuales son los riesgos?
 - Que productos o servicios adicionales les pueden ofrecer el banco con el que transaccional ahora para que consolide su relación con ustedes?
- Que les genera orgullo?
 - Servicios y trato diferencial?
 - Marca? E imagen?

Existe vinculación entre la segmentación que utilizan y el programa y acciones de fidelización de clientes (o programa de lealtad emprendido por su IMF)?

Conclusión:

Las empresas bancarias desarrollan actividades relacionales a través del aumento de beneficios a sus clientes actuales, las cuales van desde los regalos y comunicaciones, hasta los beneficios en mejores tasa y productos.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Cuáles son los beneficios más importantes asociados al producto que aumentan su conveniencia y permanencia con la entidad bancaria con la que trabaja actualmente?
 - Mejora de tasas?
 - Excepciones y avales
 - Ampliaciones de línea y créditos revolventes
 - Velocidad y simpleza de trámites y requisitos
 - Otros?

¿Existe alguna diferenciación entre el nivel de servicio entregado y los segmentos definidos por su IMF?

Conclusión:

A nivel de servicios diferenciados para los clientes actuales como parte de una estrategia relacional, según los ejecutivos de las diversas entidades bancarias consultados, no existe mayor diferenciación o diversificación. Por el contrario, fundamentalmente el enfoque ha sido ofrecer un servicio estándar y homogéneo a todos los clientes., sin embargo se están trabajando proyectos en esta línea en varias de las entidades y el factor común es la flexibilidad y el aumento del poder discrecional del asesor para ofrecer condiciones distintas y mejores y el reenganche en diversos productos de mejor performance.

Otro factor que se está desarrollando, en Mibanco propiamente, es la asignación de carteras de clientes más reducida a los asesores de mayor rango y experiencia, para que puedan dedicar un mayor tiempo de atención y dedicación a los clientes determinados como más valiosos para el banco.

Implicancias (highlights) para considerar en la investigación cualitativa:

- n/a. Ya se han tratado antes.

¿Existe un 20% de sus clientes que representen el 80% del valor para su organización? ¿Los tienen identificados? ¿Qué acciones hacen para ellos? ¿Cómo responden a estos esfuerzos?

Conclusión:

Consultados los ejecutivos de la banca microempresa por la segmentación por valor del cliente, manifiestan que es perfectamente razonable la existencia de una distribución de clientes valiosos según el criterio de Pareto (o una clasificación ABC), sin embargo este ni ha sido, al momento de la recolección de información en estas entrevistas, un tema muy desarrollado e incorporado en la práctica de la gestión. El enfoque, más allá de determinar el 20% de clientes que representan el 80% de los ingresos, ha sido concentrarse por canales diferenciados, y dentro de cada canal si se hace una segmentación por el valor o aporte de cada cliente.

Implicancias (highlights) para considerar en la investigación cualitativa:

- n/a. Ya se han tratado antes.

Cómo miden el valor de un cliente (en términos cualitativos, y cuantitativos)? ¿Toman acciones diferenciadas a partir de ello?

Conclusión:

La medición del valor del cliente para la empresa bancaria no difiere mucho por cada entidad, y se concentra fundamentalmente en criterios como el número de colocaciones que mantiene con el banco, la antigüedad, los montos que transacciona, la tasa promedio, y finalmente la rentabilidad que arroja. Pareciera que hay un consenso en acercarse a medir la rentabilidad del cliente y el margen de contribución que arroja, como el criterio cuantitativo más utilizado. No se han incorporado criterios cualitativos, como por ejemplo el nivel de satisfacción, la tasa de recomendación, el ser cliente único y no compartido, entre otros.

Implicancias (highlights) para considerar en la investigación cualitativa:

- Como debería el banco medir el valor de un cliente.

¿Existe algún perfil de cliente que rote mucho?

Conclusión:

Los clientes que más rotan en los bancos son quienes tienen créditos de corto plazo,

básicamente productos de capital de trabajo y por montos pequeños. Muchos de estos clientes, los que comparten este perfil, son también compartidos por varias entidades bancarias simultáneamente. Estos clientes se capturan en campañas comerciales, y son los que llaman “taseros” o “golondrinos”.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Qué es un cliente “tasero”? Como se define.
- Cuál es su perfil.
- Que es lo que más le interesa?

¿Qué tienen en común los clientes que rotan mucho?

Conclusión:

El perfil de clientes con la más alta rotación se presenta por los riesgos inherentes a la experiencia del cliente y su falta de habilidades para gerenciar con éxito su propio negocio, incluyendo la experiencia previa con el sistema financiero y su conocimiento para endeudarse (apalancarse) apropiadamente.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Cuáles son los riesgos de endeudarse con muchas entidades?
- Cuáles son los riesgos de endeudarse con tarjetas de consumo?

¿Cómo definen la fidelidad? ¿Cómo la miden (si lo hacen)?

Conclusión:

Cuando se aborda el tema de la fidelidad de los clientes uno se encuentra -desde la perspectiva e información de los gerentes de las empresas consultadas- con una diversidad de criterios, que van desde el mero enfoque en la transacción y beneficio hasta criterios más complejos como la recomendación. A nivel conceptual y operativo la fidelidad de clientes se vincula más con la recompra y el beneficio para la empresa, que es además lo más fácil de medir, sin embargo se reconoce que la fidelidad trasciende esta medida. En algunas entidades incluso el término que se utiliza no es fidelidad sino simplemente retención, y se cuantifica por años con la entidad financiera.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- Cómo se define un cliente fiel a una entidad bancaria.
 - Cuál es su perfil?
 - Qué características tiene?
 - Qué busca?
- Cómo se define un cliente infiel a una entidad bancaria.
 - Cuál es un perfil?
 - Qué caracterices tiene?

○ Qué busca?

¿Lleva o desarrolla algún plan o modelo filosófico y de gestión de la fidelidad y/ CRM de sus clientes?

Conclusión:

Los bancos que más han trabajado más los conceptos de retención y rentabilidad de clientes, y un conjunto de actividades de conveniencia para intentar mantenerlos. Hay acá toda una línea por explorar actividades, ya no sólo vinculadas con la retención y conveniencia del cliente a través de asegurar su satisfacción y conveniencia, sino incorporando con una serie de intangibles relacionales vinculados con el aumento de su satisfacción y exceder en sus expectativas.

Implicancias (highlights) para considerar en la investigación cualitativa:

- n/a. Ya se han tratado antes.

¿Quién ha desarrollado le modelo del programa de fidelidad o CRM? ¿Tienen algún consultor externo? ¿Hace cuánto lo desarrollan?

Conclusión:

Los bancos aún no han abordado el proyecto de fidelización de clientes como eje fundamental en la propuesta de valor y diferencial, y acá hay un potencial para construir ofertas de servicio distintas. Las áreas principales que se encargan de este tema son las gerencias funcionales como marketing, inteligencia de negocios o la gerencia de negocios, es decir todas las áreas operativas, lo que denota la oportunidad que existe para escalar un proyecto de magnitud e impacto distinto llevándolo a un nivel estratégico de la entidad bancaria.

Implicancias (highlights) para considerar en la investigación cualitativa:

- n/a. Ya se han tratado antes.

¿Qué estrategias y acciones han desarrollado como parte de su Modelo y Plan de fidelización o CRM?

Conclusión:

Las acciones de fidelización que han desarrollado los bancos terminan por convertirse en mayor grado en actividades tácticas y operativas de corto plazo, como campañas con regalos estacionales (campaña escolar, Navidad, las Fiestas Patrias, el día de la madre, etcétera), y premios por los cierres de transacciones (como los desembolsos), campañas de correos (físicos y electrónicos), mensajes de texto, llamadas telefónicas a través de call centers, campañas de gestión de la espera (en la agencia bancaria, mejorando la comodidad del cliente) y la rapidez de los procesos. Esto sin duda abre la oportunidad para el

desarrollo de estrategias relacionales y la consecuente lista de actividades por desarrollar dentro de un contexto concatenados de actividades cruzadas para determinados perfiles de clientes, incluyendo no sólo los elementos tangibles sino también al elemento cultural y humano como eje integrado de la campaña.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- n/a. Ya se han tratado antes.

¿Qué resultados esperaban obtener?

Conclusión:

El objetivo fundamental de las actividades de retención (acciones de retención no la estrategia de fidelidad) ha sido enfocarse en la conveniencia y aumento de beneficios al cliente con el propósito fundamental de aumentar su conveniencia y retenerlo. Algunas de las campañas, por ejemplo, se tratan de consolidación de deuda, las cuales por su propia definición tienen más de conveniencia y adquisición de clientes que de fidelización.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- n/a. Ya se han tratado antes.

¿Qué resultados han obtenido?

Conclusión:

Los resultados principales obtenidos de las campañas de retención son han sido por un lado aumentar la conservación de clientes a costas de incrementar los gastos operativos ya sea por el aumento de beneficios entregados o por la reducción de tasas (precios). El objetivo fundamental de los bancos ha sido proteger su cartera y retener a sus clientes.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- n/a. Ya se han tratado antes.

¿Cómo aterriza técnicamente el modelo de gestión de la fidelidad o CRM en la cotidianeidad de la interacción con sus clientes (clientes escogidos, seleccionados)?

Conclusión:

No se haya evidencia una estrategia y su consecuente cascada en un plan de acciones de fidelización; estas acciones recaen gran medida en los esfuerzos aislados, individuales e independientes de las personas a cargo de sus diversas áreas. Menos aun si pesamos en un alineamiento de la cultura interna (de servicios, retención y fidelidad del personal), diseño de procesos de servicio y del *Customer Experience* con la cultura y oferta externa de

servicios provista los clientes (satisfacción, retención y fidelidad de clientes). Estas acciones, una vez más, quedan en manos del Asesor de Negocios como el proveedor principal de valor en esta cadena de servicios.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- n/a. Ya se han tratado antes.

Si tuviera que identificar los valores clave que aseguran la propuesta de valor diferenciadas de su empresa. ¿Cuáles serían estos? ¿Y cuál sería el ranking (u orden e prelación) de estos valores? ¿Por qué, cómo se sustentan? Profundizar.

Conclusión:

Factores como la tasa competitiva se vuelven ahora simplemente un condicionante dado por el mercado, y cobran relevancia como un valor principal más importante aspectos como la confianza referida –entre otros aspectos- al cumplimiento de la palabra, los contratos y las promesas hechas al cliente. Ello conlleva de forma intrínseca el ser y mantener una relación transparente, clara, simple y honesta, “sin letra pequeña” con el cliente y perfectamente bien informado, además por supuesto de cumplir los acuerdos y compromisos.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- n/a. Ya se han tratado antes.

¿Existe alguna empresa de IMF, nacional o mundial, que considere es la referente en implantar programas de fidelidad y/o CRM en sus clientes? ¿Por qué? Profundizar.

Conclusión:

Todos los bancos están migrando hacia una gestión de procesos más eficiente de la cartera, buscando mantener la rentabilidad conforme el mercado evoluciona y madura, y la presión por la tasas se hace más fuerte producto no sólo de la penetración del mercados sino además por la incursión de la banca tradicional y nuevos actores en el segmento de emergentes. Por otro lado, el desarrollo tecnológico, las herramientas de minería de datos, y los programas y especialistas en análisis pueden proveer esta información dura sobre segmentación, rentabilidad, consumo, cobranza, morosidad, cruce de información con otras entidades, etcétera, y a partir de ella tomar decisiones tácticas con miras a rentabilizar las acciones de corto plazo. Sin embargo, aún hay un espacio grande para el desarrollo de estrategias de fidelización de clientes, más allá de los esfuerzos independientes y asilados por retener clientes y rentabilizar campañas.

Implicancias (*highlights*) para considerar en la investigación cualitativa:

- ¿Cuál considera usted que es el mejor banco para atenderlo a usted?
 - Por qué?

Apéndice D

Guía de Pautas de Focus Group

I. INTRODUCCIÓN. FAMILIARIZACIÓN Y CALENTAMIENTO.

- A. Propósito de la sesión
- B. Saludo y presentación, Reglas de Juego.

II. ACERCA DE SU NEGOCIO, EVOLUCIÓN Y NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO

Sobre el negocio

1. Actualmente ¿Cuál es el rubro de su negocio?
2. ¿Hace cuánto tiempo comenzó con su negocio?
3. ¿El negocio es suyo solamente?, ¿tiene socios? ¿Qué relación tienen con ellos (familiar, amical, etc.)?
4. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?, ¿tiene ayudantes?
5. ¿Cómo perciben sus negocios actualmente, como lo ven en uno o dos años? **¿por qué?**
6. ¿Cuáles han sido los principales problemas de tipo económico que ha tenido que afrontar su negocio en su desarrollo?, es decir, ¿qué necesidades de financiamiento han sido las más comunes para su negocio? **profundizar**
7. ¿Quién es la persona que decide acerca de estos temas de financiamiento para su negocio?
8. ¿De dónde han obtenido ese financiamiento en particular para los problemas mencionados anteriormente? **¿por qué?** (preguntar por bancos, cajas, edpymes, juntas, préstamos de familiares, etc. Recordar que el objetivo es reconocer los factores valorados a los que son sensibles sin “importar la fuente del préstamo”)
9. ¿Cuál es el producto financiero más valorado. Por qué? (capital de trabajo, consumo, tarjetas, ahorro, hipotecarios, créditos personales, etc...)
10. ¿Cómo llegaron a esa fuente de financiamiento específicamente, como se informaron de ellas? **¿por qué?**
11. Para los factores valorados (Pre. 10). ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que los poseen con mayor fuerza?
12. ¿Cuáles son las razones o argumentos por los cuales alguien deja de ser cliente de una entidad financiera o bancaria.
13. ¿Qué tan importante es la tecnología en la entidad prestamista o financiera. ¿Qué conoce usted de la banca electrónica. Tiene página web? ¿Se sienten cómodos haciendo transacciones pro web? ¿Qué se puede hacer? ¿Qué no se puede hacer? ¿Y la banca telefónica? ¿Y la banca a través de su celular? ¿Se pueden hacer transacciones? ¿Es seguro? ¿Qué hay de recibir mensajes y promociones en los celulares?

III. ACERCA DE LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO ESPECIFICAMENTE

14. ¿Han recurrido a la misma fuente de financiamiento en todos los casos que han necesitado dinero? **¿Por qué? Por qué es bueno recurrir a una sola fuente? Por qué es bueno recurrir a varias?**

15. Entre qué entidades financieras (u otras opciones) estaban buscando ese financiamiento? Mencionen todas las fuentes de financiamiento que les vienen a la cabeza....Cuál es la mejor. Por qué?Cuál es la peor. Por qué?
16. ¿Por qué se sintieron motivados, por qué decidieron por esa fuente de financiamiento específicamente?
17. Si tuviera que mencionar una lista de factores o atributos por los cuáles se decidieron por dicha fuente de financiamiento en ese momento me los podría mencionar? ¿Qué fue lo que los hizo decidirse por esa fuente de financiamiento? **Profundizar primero de manera espontánea, luego pedir ranking. (algunos factores a evaluar: cercanía, velocidad del préstamo, simpleza de trámites, velocidad para desembolsar préstamo, la confianza y transparencia, condiciones (garante, hipotecas, contratos, etc), el asesor de créditos o la persona que me atiende (indagar por el rol del asesor: cliente del banco o cliente del asesor?), las cuotas (o tasa d interés y gatos), la flexibilidad (para pagar mover cuotas), la marca y el prestigio, los seguros, los cursos y la capacitación, regalos y promociones, ...)**
18. ¿En general qué tal fue su experiencia? ¿por qué? (trato personal, intereses, información, etc.)
19. ¿Cuáles fueron los principales problemas que afrontaron en ese financiamiento?
20. ¿Cómo se solucionaron?
21. ¿Qué ventajas le brindo ese financiamiento en particular? **¿por qué?**
22. ¿Qué desventajas les ocasiono? **¿por qué?**

IV ACERCA DE LA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA ESPECIFICAMENTE

23. ¿Actualmente son clientes de esa entidad? **¿Por qué?**
24. ¿Qué productos y cuantos productos financieros tiene con ella actualmente? **¿Por qué?**
25. ¿Qué piensan ustedes de la empresa Microfinanciera a la cual acudieron? (sólida, confiable. Compresiva, etc. **Profundizar ¿Por qué?**

Respecto de **confiabilidad**

26. ¿Qué hace que una IMF para que ustedes la califiquen de confiable?

Respecto de **cercanía**

27. ¿Qué hace que una IMF para que ustedes la califiquen de cercana?

Respecto de **comprensión**

28. ¿Qué hace que una IMF para que ustedes la califiquen de compresiva?

Respecto de _____ **(incluir los valores y atributos mencionados por los entrevistados durante el focus)**

29. ¿Qué hace que una IMF para que ustedes la califiquen de _____?

30. ¿Continúa como cliente de la entidad MF?

31. A cual entidad (Banco, Caja, etc.) o modalidad de préstamos (junta, familia, prestamista, etc.) no aceptaría jamás. Por qué. Cuáles son los factores más negativos de estas entidades. Por qué? (miedos, barreras)

VI. ACERCA DEL NIVEL DE SATISFACCION Y MOTIVACION COMO CLIENTE DE UNA IMF

Para los que continúan con la IMF

¿Por qué han seguido siendo clientes de la IMF?

¿Qué los motiva a seguir como clientes de esa entidad? **Profundizar**

Si tuviera que mencionar una serie de elementos o factores que han hecho que continúen como clientes de la IMF cuáles serían? **Primero espontáneo, luego ranking.**

En una escala del 1 al 10 siendo 1 como nada satisfecho y 10 como muy satisfecho, ¿cómo se calificaría como cliente de la IMF? **¿Por qué?**

Para los que NO continúan con la IMF

¿Por qué NO han seguido siendo clientes de la IMF?

¿Qué los motivó a NO seguir como clientes de esa entidad? **Profundizar**

¿Qué los motivó a NO seguir como clientes del sistema MF? **Profundizar**

¿Ha necesitado de financiamiento en estos años que ha dejado de ser cliente del sistema MF?

¿Cómo ha solucionado sus problemas de financiamiento? **profundizar**

¿Qué debería de pasar para que ustedes regresen a pedir un tipo de financiamiento a una IMF?

Para todos

Si usted fuera gerente de una de las IMF, ¿qué haría qué harían para poder hacer que personas como ustedes sigan siendo clientes de su entidad? Para que no se vayan a otra empresa? O para que no se vayan del sistema Microfinanciero? **Profundizar**

Muchas gracias

Apéndice E

INFORME FINAL TRABAJO DE SUPERVISIÓN MICROFINANZAS

DÍA MIERCOLES 10/12/2104

RUTA LIMA NORTE / SUR

DISTRITOS: COMAS, LOS OLIVOS, NARANJAL, VILLA EL SALVADOR

Supervisión tipo: Presencial y Personal (SE ADJUNTAN FOTOS)

GRUPO 1: Personas supervisadas:

Ruta: Comas – Las Malvinas – La Victoria – San Juan de Miraflores

Encuestador 1: Arisa Candy, agencia primera de Comas

Encuestador 2: Campos Paucarcaja Hamis, agencia primera de Comas

Encuestador 3: Hurtado Kelly, agencia Las Malvinas

Encuestador 4: Contreras Tinoco Kevin, agencia San Juan de Miraflores

Observación: En las agencias asignadas no había afluencia de público por lo que se decidió asistir a agencias ubicadas en la avenida Túpac cdra. 12. Donde había mayor afluencia de público. Se encuestaron a personas saliendo de la entidad Crediscotia.

GRUPO 2: Personas supervisadas:

Ruta: Los Olivos

Encuestador 1: Toledo Lenin, agencia Mi Banco de Alfredo Mendiola

Observación: Encuestador trabajo solo. En la agencia asignada no había afluencia de público por lo que se le asignó la agencia alternativa: Mi Banco de Angélica Gamarra (Los Olivos)

GRUPO 3: Personas supervisadas:

Ruta: El Naranjal

Encuestador 1: Pérez Quispe Joel, agencia Crediscotia del Naranjal

Observación: Encuestador trabajo con su hermano en la agencia asignada.

GRUPO 4: Personas supervisadas:

Ruta: Villa el Salvador

Encuestador 1: Torres Granda María Claudia, agencia Edypyme Raíz Villa el Salvador

Encuestador 2: Llanqui Molloni Carla, agencia Edypyme Raíz Villa el Salvador

Observación: Encuestadores trabajaron en la agencia asignada.

A continuación le presento el resumen del día MIERCOLES

Supervisión tipo: Presencial y Personal (SE ADJUNTAN FOTOS)

1.- AGENCIA PRIMERA COMAS

2.- AGENCIA MI BANCO LOS OLIVOS

3- AGENCIA CREDISCOTIA Los Olivos (Naranjal)

4- AGENCIA EDPYME RAIZ Villa el Salvador

DIA JUEVES 11/12/2014

RUTA LIMA SUR:

DISTRITOS: La Victoria – San Juan de Miraflores – Santa Anita – Villa El Salvador

GRUPO 1: Personas supervisadas:

Ruta: La Victoria

Encuestador 1: Lagos Lapa Rayner, agencia Caja Piura y Agencia Caja Trujillo ambas en La Victoria

Observación: Encuestador trabajó solo en las agencias asignadas.

GRUPO 2: Personas supervisadas:

Ruta: La Victoria

Encuestador 1: Hurtado Kelly, agencia Crac Señor de Luren en Las Malvinas

Encuestador 2: Arisa Candy, agencia Crediscotia Villa El Salvador

Encuestador 3: Contreras Tinoco Kevin, agencia Mi Banco La Victoria

Encuestador 4: Campos Paucarcaja Hamis, agencia Crediscotia de San Juan de Miraflores y Crediscotia de Villa El Salvador

Observación: Encuestadores trabajaron en conjunto primero en Mi Banco de La Victoria para luego pasar a Las Malvinas donde no hubo afluencia de público, dejando para el día Viernes las agencias faltantes.

GRUPO 3: Personas supervisadas:

Ruta: San Juan de Miraflores – Villa El Salvador

Encuestador 1: Cuyancho Canchalla Deysi, agencia Mi Banco de San Juan de Miraflores

Encuestador 2: Nuñez Rodena Rosalie agencia Caja Arequipa de Villa El Salvador

Observación: Encuestadores trabajaron en las agencias asignadas

GRUPO 4: Personas supervisadas:

Ruta: Santa Anita

Encuestador 1: Collazos Huarangoy, agencia Edificar Santa Anita

Encuestador 2: Reyes Asto Kevin Luis, agencia Caja Sullana Los Olivos y Caja Piura Cercado de Lima

Observación: Encuestadores trabajaron en la agencia asignada, salvo Reyes Asto Kevin Luis pues no había afluencia de publico en ninguna de las dos agencias asignadas por lo que se le volvió a asignar otra agencia: Edificar Santa Anita.

GRUPO 5: Personas supervisadas:

Ruta: Villa El Salvador

Encuestador 1: Cuyanco Canchalla Deysi, agencia Mi Banco de Villa El Salvador

Encuestador 2: Nuñez Rodena Rosalie agencia Mi Banco de Villa El Salvador

Observación: Encuestadores trabajaron en la agencia asignada.

A continuación le presento el resumen del día JUEVES:

1.- Jr. Hipólito Unanue - La Victoria / CAJA PIURA

- Responsable : Lagos Lapa, Rainer

2.- Jr. Antonio Bazo - La Victoria / MI BANCO

- Responsables: Hurtado, Kelly / Ariza, Candy / Campos, Hamis/ Contreras, Kevin

3.- Av. Los Héroes #516 - San Juan de Miraflores / MI BANCO

- Responsables : Cullanco, Deysi / Núñez, Rosalie

4.- Av. Las Alondras #333 - Santa Anita / EDYFICAR

- Responsables: Collazos, Gilberto / Reyes, Kevin

5.- Av. Juan Velasco Alvarado Sector 2 Grupo 8 Mz.F Lt.17 - Villa el Salvador / MI BANCO

- Responsables: Cullanco, Deysi / Núñez, Rosalie

DIA VIERNES 12/12/2014

ruta LIMA SUR:

DISTRITOS: La Victoria – San Juan de Miraflores

Supervisión tipo: Presencial y Personal (SE ADJUNTAN FOTOS)

GRUPO 1: Personas supervisadas:

Ruta: La Victoria

Encuestador 1: Lagos Lapa Rayner, agencia Caja Piura y Agencia Caja Trujillo ambas en La Victoria

Observación: Encuestador trabajó solo en las agencias asignadas.

GRUPO 2: Personas supervisadas:

Ruta: San Juan de Miraflores

Encuestador 1: Hurtado Kelly, agencia Crac Señor de Luren en Las Malvinas

Encuestador 2: Arisa Candy, agencia PRIMERA de Comas

Encuestador 3: Contreras Tinoco Kevin, agencia Mi Banco La Victoria y Caja Piura de san Juan de Miraflores

Encuestador 4: Campos Paucarcaja Hamis, agencia Crediscotia de Villa El Salvador

Observación: Encuestadores trabajaron en las agencias asignadas.

A continuación le presento el resumen del día viernes:

1.- Jr. Hipólito Unanue - La Victoria / CAJA PIURA

- Responsable : Lagos Lapa, Rainer

Observaciones finales

- Las distancias entre agencia y agencia por día y por encuestador eran muy amplias, y en algunos casos entre conos que sumado al desconocimiento de los participantes de las calles, rutas y zonas lo que hizo que fuese más complicado el trabajo de campo.
- Los chicos no conocían la zona por ello y por seguridad, acordaron trabajar en parejas o en conjunto de hasta 4 personas.
- A partir del segundo día de trabajo los encuestadores se sintieron más seguros lo cual facilitó más la labor de campo.
- Finalmente se lograron hacer 298 encuestas.

PILAR ZARATE RODRIGUEZ

Apéndice F

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA.

Buenos días: Mi nombre es: _____ Soy encuestador de LA UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA (MOSTRAR CREDENCIAL) y como parte del trabajo final de un curso de Investigación de Mercados, estamos realizando un estudio sobre el perfil del empresario emprendedor y sus formas de financiamiento.

Queremos saber si dispone de unos minutos para respondernos una breve encuesta....

I. FILTRO.

F1. En los últimos 3 meses ¿Le han aplicado una encuesta, ha participado en sesiones de grupo o ha formado parte de un panel de estudio? (RU)

1.	Sí	1	►	Terminar
2.	No	2		Continuar

F2. (MOSTRAR TARJETA F2) En base a esta tarjeta: ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor su situación laboral?

1.	Trabajo para una empresa de manera permanente	1	►	Terminar
2.	Cuento con negocio propio	2	►	Continuar
3.	Trabajo para una empresa y además tengo mi negocio propio	3	►	Continuar

F3. Ha solicitado en los últimos 12 meses algún préstamo de dinero para utilizarlo en su NEGOCIO PROPIO.

1.	Sí	1	►	Continuar
2.	No	2	►	Terminar

F4. (MOSTRAR TARJETA F4) En los últimos 3 años. Y hablando de financiamiento y préstamos dinero para su NEGOCIO PROPIO ¿De cuantas entidades financieras recuerda haber sido cliente?

Entre 1 y 2 entidades financieras	1	►	G1- FIELES
Entre 3 y 4 entidades financieras	2	►	G2- OPORTUNISTA
Entre 4 y 5 entidades financieras	3		
Más de 5 entidades financieras	4		

F5. ¿Y actualmente con cuantas entidades financieras suele solicitar préstamos de dinero para su NEGOCIO PROPIO?

--

I. FILTRO.

P1. (MOSTRAR TARJETA P1) Respecto a la tarjeta P1; si usted tuviera que pedir dinero prestado ¿A cuál de las siguientes alternativas recurriría como primera opción? ¿Y como segunda opción?

		1OP	2OP	
1.	Banco	1	1	SI MARCA EN P1 PASAR A P3 Y CONTINUAR
2.	Financieras	2	2	
3.	Caja Municipal	3	3	
4.	Caja Rural	4	4	
5.	Edpyme	5	5	
6.	Un familiar	6	6	SI MARCA EN P1 PASAR P2 Y TERMINAR
7.	Una junta o Pandero	7	7	
8.	Un prestamista	8	8	
9.	Otros	9	9	

P2. ¿Cuáles son las DOS razones más importantes por las que elige esta alternativa para solicitar préstamo de dinero? (E: ANOTAR RESPUESTA)

Razón 1

--

Razón 2

--

P3 (MOSTRAR TARJETA P3) ¿Cuáles son las TRES RAZONES por las que eligió _____ (MENCIONAR PRIMERA OPCIÓN EN “P1”) como primera opción? (ANOTAR LAS RAZONES SEGÚN EL ORDEN MENCIONADO)

		1R	2R	3R
1.	“Me prestan lo que necesito”	1	1	1
2.	“Las cuotas son bajas”	2	2	2
3.	“Sus requisitos son fáciles de cumplir”	3	3	3
4.	“Me prestan rápido”	4	4	4
5.	“El asesor me conoce, es mi amigo”	5	5	5
6.	“Ya soy cliente hace tiempo”	6	6	6
7.	“Las promociones y regalos que nos ofrecen”	7	7	7
8.	“La capacitación que nos dan”	8	8	8
9.	“La variedad de productos que me ofrecen”	9	9	9
10.	Otro: (especificar)_____	10	10	10

P4. (MOSTRAR TARJETA P4) Con base en esta tarjeta Dígame, ¿Cuál es la razón o necesidad principal por la cual suele pedir dinero prestado a una entidad financiera (E: ANOTAR EN 1R) ¿Algunas otras razones o necesidades? (E: ANOTAR EN OR)

		1R (RU)	OR (RM)
1.	Capital de trabajo para mi negocio	1	1
2.	Préstamo hipotecario para mi negocio	2	2
3.	Compra de maquinaria y equipo para mi negocio	3	3
4.	Préstamo personal (viajes, artefactos, educación, otros)	4	4
5.	Préstamo para vivienda: compra o mejora	5	5
7.	Otro: (especificar)_____	6	6

P5. (ANOTAR EN RECUADRO DEBAJO) ¿Cuál es la entidad financiera a la que usted actualmente recurre con mayor frecuencia para solicitar un préstamo para su negocio? (E: SI MENCIONA MAS DE UNA, INSISTIR EN CUAL DE ELLAS TIENE MÁS TIEMPO COMO CLIENTE)

--

P6. (MOSTRAR TARJETA P6) En base a la tarjeta y respecto a la entidad que menciono anteriormente (E: MENCIONAR RESPUESTA DE P5) **Si tuviera que dar una recomendación a sus familiares más cercanos respecto a ella, USTED**

1	2	3	4	5
Definitivamente la recomendaría	La recomendaría	No estaría seguro si la recomendaría	No la recomendaría	Definitivamente no la recomendaría

P7. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de_____ (E: MENCIONAR RESPUESTA DE P5)? (ANOTAR RESPUESTA)

		RU
1.	Menos de 1 año	1
2.	Entre 2 y 3 años	2
3.	Entre 4 y 5 años	3
4.	Entre 6 y 7 años	4
5.	Más 7 años	5

P8. Actualmente, además de ser cliente de_____ (E: MENCIONAR RESPUESTA EN P5); ¿Es cliente de otras entidades financieras?

1.	Sí	1	►	<i>Continuar</i>
2.	No	2	►	<i>Pasar P10</i>

P9.1 ¿Cuántas? (E: ANOTAR EN P9.1) _____

P9.2 ¿Cuáles son estas? (E: ANOTAR LAS MENCIONADAS EN P9.2)

P9.1	P9.2
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

P10. (LEER ALTERNATIVAS) En su opinión ¿Considera conveniente trabajar sólo con UNA, con DOS o con TRES O MAS ENTIDADES FINANCIERAS como alternativas de préstamos de dinero para su negocio propio?

1.	Sólo con UNA entidad financiera	1	►	<i>Continuar</i>
2.	Con DOS entidades financieras	2	►	<i>Continuar</i>
3.	Con TRES ó MAS entidades financieras	3	►	<i>Continuar</i>

P11. (MOSTRAR TARJETA P11 – LEER ENUNCIADOS) En base a su opinión anterior, en la escala del 1 al 5, siendo 1 completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo ¿Cuál es tu opinión sobre los siguientes enunciados? “Al trabajar con _____ (MENCIONAR RESPUESTA EN P10) me permite”...

		Completamen te de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Completamen te en desacuerdo
1	Acceder a un crédito paralelo con más facilidad	5	4	3	2	1
2	Desembolso rápido de un crédito	5	4	3	2	1
3	Tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello.	5	4	3	2	1
4	Generar historia crediticia en el sistema financiero	5	4	3	2	1
5	No pongo en riesgo mis bienes personales	5	4	3	2	1
6	Tener mayor capacidad de endeudamiento	5	4	3	2	1
7	Mejores condiciones y cuotas más bajas en mis préstamos.	5	4	3	2	1
8	tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	5	4	3	2	1

9	Mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago	5	4	3	2	1
10	Tener mejor información y control sobre mis créditos.	5	4	3	2	1

P12. (MOSTRAR CARTILLA P12) A continuación encontrará 11 oraciones que comparan dos factores opuestos. Para cada una de las oraciones marque el número que mejor se ajusta a su decisión. Cuanto más importante el factor más se acercará su decisión al extremo.

Dígame, al momento de pedir un crédito, que es lo que más le interesa:

Que el monto que solicito sea el que recibo			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que el plazo del financiamiento sea el que pido			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que sea fácil ubicarlos			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que los tramites sean fáciles			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que el asesor me trate bien			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que no me pidan garantías			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que el desembolso sea rápido			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que pueda solicitar créditos paralelos			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que sean flexibles con las cuotas y fechas			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que sean			Indiferente			Que la cuota
----------	--	--	-------------	--	--	--------------

honestos y transparentes						sea baja
1	2	3	4	5	6	7

I.**DATOS DE CONTROL**

P13. (MOSTRAR TARJETA P13) ¿Cuáles es el tipo de negocio propio que tiene?

	P13
Servicios (electricidad, construcción, enseñanza, etc.)	1
Comercio ambulante	2
Puesto fijo interno en mercados	3
Pequeño comerciante, minorista o pequeño fabricante	4
Distribuidor mayorista o mediano o gran fabricante	5
Otros	6

DATOS DE CONTROL**Información de Contacto**

Nombre:																				
Apellido																				
Distrito:						NUM ENC														
Teléfono 1:										DNI										

	DC1
Edad Exacta	

NSE	
A	1
B	2
C	3
D	4
DC2	

Género (DC3)	
Femenino	1
Masculino	2

Lima (DC4)	
Norte	1
Sur	2
Este	3
Tradicional	4

FILTRO DE NSE 2014

(LEER) Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar:

JEFE DE HOGAR: Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar. **HOGAR:** conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.

N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar?

(ACLARAR “COMPLETA O INCOMPLETA”)

Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Superior Univ. Completa	5
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4	Post-Grado Universitario	7
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2				

N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Computadora, laptop, tablet en funcionamiento	0	2
Lavadora en funcionamiento	0	2
Horno microondas en funcionamiento	0	2
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento	0	2
SUMAR PUNTAJE		

N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5
Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5
SUMAR PUNTAJES		

N4. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (**CONSIDERAR ÁREA CONSTRUIDA. RESPUESTA ÚNICA**)

Tierra / Otro material (arena y tabloncillos sin pulir)	0	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares	7
Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón	3	Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol	8
Losetas / terrazas, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares	5		

CARTILLA DE VARIABLES

Que el monto que solicito sea el que recibo			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que el plazo del financiamiento sea el que pido			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que sea fácil ubicarlos			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que los tramites sean fáciles			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que el asesor me trate bien			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que no me pidan garantías			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que el desembolso sea rápido			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que pueda solicitar créditos paralelos			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que sean flexibles con las cuotas y fechas			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Que sean honestos y transparentes			Indiferente			Que la cuota sea baja
1	2	3	4	5	6	7

Anexo: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: FACTORES DE ÉXITO DEL MARKETING RELACIONAL (CRM) DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES EMERGENTES DEL SECTOR BANCARIO EN LIMA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA	MÉTODO CUALITATIVO	MÉTODO CUANTITATIVO
<p>Pregunta general</p> <p>¿Cuáles son los factores de éxito en el Marketing Relacional (CRM) desde la perspectiva de clientes emergentes del sector bancario de Lima?</p> <p>Preguntas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuáles son los factores de éxito más importantes en el Marketing Relacional 	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar cuáles son los factores de éxito en el Marketing Relacional (CRM) desde la perspectiva de clientes emergentes del sector bancario en la ciudad de Lima.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Identificar cuáles son los factores de éxito más importantes 	<p>Hipótesis 1</p> <p>Los clientes emergentes que utilizan productos del sector bancario de Lima son sensibles a múltiples factores relacionales y no solo consideran el precio más bajo dentro de sus criterios para la elección de una entidad bancaria.</p> <p>Hipótesis 2</p>	<p>Variable: Factores de éxito del marketing relacional.</p> <p>Definición conceptual:</p> <p>Factores determinantes para el posicionamiento y la competitividad en un tipo de negocios determinados. Los factores de éxito son relativamente estables durante un periodo determinado y afectan por igual a todas las empresas que actúan en una industria específica</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Investigación aplicada (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>No experimental, descriptivo correlacional, puesto que busca estudiar las relaciones de interdependencia entre los factores de éxito del CRM. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).</p> <p>Método de investigación: Método</p>	<p>Técnica 1: Entrevista en profundidad.</p> <p>Muestra: Cinco funcionarios de las áreas de marketing y/o inteligencia de negocios en empresas de microfinanzas que ocupen una posición referente y relevante en la industria, basada en el volumen de colocaciones y en la cartera de clientes.</p> <p>Instrumento de recolección de</p>	<p>Población:</p> <p>Clientes emergentes del sector bancario de microfinancieras de Lima, que cuentan con un crédito vigente y que es propietario de su negocio.</p> <p>Muestra: La muestra estuvo conformada por 292 participantes,</p> <p>Muestreo: Tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia.</p>

<p>(CRM) desde la perspectiva de clientes emergentes del sector bancario de Lima?</p> <p>– ¿Existen perfiles (segmentos) de clientes más sensibles a algunos factores relacionales o es el precio el factor fundamental?</p> <p>– ¿Existe un perfil de cliente que sea más sensible a trabajar con solo una o dos entidades financieras y otro perfil</p>	<p>en el Marketing Relacional (CRM) desde la perspectiva de clientes emergentes del sector bancario en la ciudad de Lima.</p> <p>– Identificar si existen perfiles (segmentos) de clientes más sensibles a algunos factores o al precio.</p> <p>– Identificar si existe un perfil de cliente que sea más sensible a trabajar con solo una o dos entidades financieras, y</p>	<p>Los factores que se relacionan con la mayor pérdida de los clientes del segmento emergente en la banca son los relacionados con la oferta y el nivel de servicios recibido y no con los precios de los mismos.</p>	<p>(Rockart, 1979).</p> <p>Definición operacional: Número de áreas con las cuales los clientes emergentes del sector bancario se encuentran satisfechos, exploradas a través de encuestas, focus group y entrevistas en profundidad.</p>	<p>mixto; es decir, se utiliza tanto el método cualitativo como el método cuantitativo (Hernández et al., 2010).</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>Diseño transversal porque los datos se recolectaron en un momento determinado.</p>	<p>datos:</p> <p>Guía de preguntas elaborada en base a los objetivos planteados en el estudio.</p> <p>Técnica 2: Focus grupales</p> <p>Muestra: Cuatro focus grupales, dos de ellos para clientes que trabajan con tres o más entidades bancarias y los otros dos para clientes que trabajan con una o dos entidades bancarias como máximo. Se conformaron los grupos con el 50% de participantes varones y 50% de participantes mujeres.</p>	<p>Instrumento de recolección de datos:</p> <p>Cuestionario elaborado tomando en cuenta las categorías de los factores de éxito del CRM halladas a través de las entrevistas a profundidad y de los focus grupales. Contiene cinco preguntas filtro y 11 preguntas indagatorias. Explora los aspectos:</p> <p>- Preferencias y primera opción como fuente de financiamiento.</p> <p>- Razones más importantes que se consideran a la hora de escoger una entidad financiera,</p> <p>- Destino y razones principales para pedir</p>
---	--	---	---	---	--	---

más sensible a trabajar con varias entidades financieras?	otro perfil que sea más sensible a trabajar con varias entidades financieras.				<p>Instrumento de recolección de datos:</p> <p>Guía de focus grupal que explora cuatro aspectos: (a) información acerca de su negocio, evolución y necesidades de financiamientos; (b) sobre la fuente de financiamiento; (c) sobre la institución microfinanciera; y (d) sobre el nivel de satisfacción y motivación como cliente de una microfinanciera.</p>	<p>un crédito y solicitar el financiamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lealtad del cliente con la institución. - Perfil del cliente, en términos de su antigüedad en el sistema financiero, el número de empresas con las que trabaja, y su sensibilidad a los diferentes factores con relación a la variable precio. - Información sociodemográfica.
---	---	--	--	--	---	---